administración

Hitt
Black
Porter

PEARSON
Prentice Hall®

administración

administración

Michael A. Hitt
Texas A&M University

J. Stewart Black
University of Michigan

Lyman W. Porter
University of California, Irvine

TRADUCCIÓN:
Ma. Isabel Pérez De Lara Choy
Javier Enríquez Brito
Traductores profesionales

REVISIÓN TÉCNICA:

E. Benjamín Franklin F.
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Celina Madero Izar
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores
Monterrey, Campus Santa Fe

Carlos Ruiz
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Raúl Baeza A.
Rector, Universidad del Mar, Chile

Erich Spencer Ruff
Escuela de Economía y Negocios,
Universidad de Chile

Mtro. Ignacio Rodríguez Pimentel
Facultad de Contaduría y
Administración, UACH

Juan José Huerta Mata
Centro Universitario de Ciencias
Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara

Mtra. Julieta Mercado González
Escuela Superior de Comercio y
Administración, IPN

Ángela María Zuluaga Alzate
Universidad de la Sabana
Colombia

PEARSON Educación ®

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

Datos de catalogación bibliográfica

MICHAEL, A. HITT

Administración

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006

ISBN: 970-26-0760-4

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 736

Authorized translation from the English language edition, entitled *Management*, by Michael A. Hitt, J. Stewart Black and Lyman W. Porter, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2005. All rights reserved.
ISBN 013-008847-1

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Management* de Michael A. Hitt, J. Stewart Black y Lyman W. Porter publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2005. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Marisa de Anta
e-mail: marisa.anta@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

Edición en inglés

Acquisition Editor: David Parker
Assistant Editor: Melissa Yu
Editorial Assistant: Richard Gomes
Media Project Manager: Ashley Keim
Marketing Manager: Shannon Moore
Marketing Assistant: Amanda Fischer
Senior Managing Editor (Production): Judy Leale
Production Editor: Cindy Durand
Permissions Supervisor: Charles Morris
Production Manager: Arnold Vila
Buyer: Diane Peirano
Design Manager: Maria Lange
Cover Illustration/Photo: Stone/Getty Images
Illustrator (Interior): ElectraGraphics, Inc.
Photo Researcher: Rachel Lucas
Image Permission Coordinator: Elaine Soares
Manager, Print Production: Christy Mahon
Composition/Full-Service Project Management: GGS Book Services, Atlantic Highlands
Printer/Binder: Donnelley

NOVENA EDICIÓN, 2006

D.R. © 2006 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco núm. 500-5° piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

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

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

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

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

ISBN 970-26-0760-4

Impreso en México. *Printed in Mexico*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 09 08 07 06

resumen de contenido

PARTE UNO
USTED COMO ADMINISTRADOR
1 Introducción *2*
2 Administración del cambio *38*

PARTE DOS
EVALUACIÓN DEL AMBIENTE
3 Evaluación de los ambientes externos *74*
4 Administración en los diferentes contextos culturales *112*
5 Ética y responsabilidad social *148*

PARTE TRES
FIJAR EL RUMBO
6 Administración estratégica *190*
7 Estructura y diseño organizacionales *226*
8 Planeación *266*
9 Toma de decisiones individual y en grupo *298*

PARTE CUATRO
IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE LAS PERSONAS
10 Liderazgo 1: Conceptos y procesos básicos *346*
11 Liderazgo 2: Enfoques y consideraciones *376*
12 Motivación *408*
13 Grupos y equipos *446*
14 Comunicación y negociación *488*
15 Administración de recursos humanos *522*

PARTE CINCO
SUPERVISIÓN Y RENOVACIÓN
16 Control *564*
17 Desarrollo y transformación organizacional *602*

contenido

PARTE UNO
USTED COMO ADMINISTRADOR 2

1 Introducción 2

Administrar: Conjuntar todos los elementos 3
Administración eficaz en el mundo actual: Tres retos fundamentales 5
- **Cambio** 6
- **Tecnología** 6
- **Globalización** 6
- **Administrar de manera estratégica para hacer frente a los desafíos** 7

¿Qué es la administración? 8
- **La administración tiene lugar en las organizaciones** 10

¿Qué hacen los administradores? 25
- **Funciones administrativas** 25
- **Roles administrativos** 26
- *Una semana en la vida administrativa de Deb M.* 27
- **Dimensiones del trabajo administrativo** 29
- *Una semana en la vida administrativa de Greg K.* 30

¿Qué habilidades necesitan los administradores? 32
Plan del libro 34
comentarios para concluir 35 | términos clave 36 | pruebe su comprensión 36 | aplique sus conocimientos 36

2 Administración del cambio 38

Liderar el cambio en LSP 39
Importancia de entender el cambio 41
- **Fracaso de los esfuerzos por cambiar** 41
- **Naturaleza del cambio** 42
- **Velocidad del cambio** 43
- **Competencia gerencial para liderar el cambio** 43

Fuerzas para el cambio 44
- **Fuerzas externas** 44
- **Fuerzas internas** 45
- *Un reto para el administrador: Cambio* 46

Proceso del cambio 47
- **Fase 1: Descongelar** 47
- **Fase 2: Moverse** 48
- **Fase 3: Recongelar** 49

Fuerzas que conducen al fracaso 50

Descongelar: No poder ver *51*
Movimiento: No poder moverse *53*
Recongelar: No poder concluir *55*
Claves para el cambio exitoso *56*
Vencer la imposibilidad de ver *56*
Superar la imposibilidad de moverse *58*
Un reto para el administrador: Globalización *59*
Superar la imposibilidad de concluir *60*
Un reto para el administrador: Cambio *61*
Perspectivas administrativas analizadas *63*
comentarios para concluir *64* | términos clave *65* | pruebe su comprensión *65* | aplique sus conocimientos *65* | ponga en práctica sus habilidades *66*
Caso de cierre: CAMBIO EN LA DIRECCIÓN DE 3M *66*

PARTE UNO CASO INTEGRADOR
Clifford Chance: Actualización *69*

PARTE DOS
EVALUACIÓN DEL AMBIENTE 74

3 Evaluación de los ambientes externos *74*
¿Oro negro en Rusia? *75*
¿En qué consiste el ambiente de negocios? *77*
Ambiente general externo *78*
Fuerzas socioculturales *78*
Fuerzas tecnológicas *80*
Un reto para el administrador: Tecnología *82*
Fuerzas económicas *83*
Fuerzas políticas y legales *85*
Fuerzas globales *86*
Un reto para el administrador: Cambio *87*
Un reto para el administrador: Globalización *88*
La naturaleza especial del ambiente global *89*
Integración de todo: un análisis del ambiente general *90*
Ambiente de tarea *92*
Participantes nuevos–Entrada de nuevos competidores potenciales *93*
Sustitutos *94*
Clientes *94*
Socios estratégicos *95*
Mano de obra *95*
Reguladores *96*
Resumen del ambiente de tarea *97*
El ambiente interno *99*

Propietarios *99*
Consejo de administración *99*
Empleados *100*
Cultura *101*
Monitoreo del ambiente y respuesta *101*
Definir *102*
Reconocer *103*
Analizar *103*
Responder *103*
Resumen del monitoreo ambiental y respuesta *105*
Perspectivas administrativas analizadas *106*
comentarios para concluir *107* | términos clave *108* | pruebe su comprensión *108* | aplique sus conocimientos *109* | ponga en práctica sus habilidades *109*
Caso de cierre: KB HOME CORP.: SU NEGOCIO ES CONSTRUIR *110*

4 Administración en los diferentes contextos culturales *112*
GE Medical tiene un paciente enfermo en Francia *113*
Definición de cultura *115*
Relevancia administrativa de la cultura *116*
Efecto de la cultura en el comportamiento *116*
Diversidad cultural en el lugar de trabajo *117*
La cultura como herramienta administrativa *118*
Un reto para el administrador: Ética 119
Niveles de la cultura *121*
Creencias *121*
Valores *127*
Conductas y artefactos culturales *129*
Diversidad cultural *130*
Culturas fuertes y culturas débiles *131*
Un reto para el administrador: Cambio 133
Creación y cambio de la cultura organizacional *135*
Un reto para el administrador: Tecnología 136
Selección *136*
Socialización *137*
Evaluación del desempeño *138*
Recompensas y remuneración *138*
Historias y símbolos *138*
Contextos y culturas internacionales *139*
Un reto para el administrador: Globalización 140
Perspectivas administrativas analizadas *141*
comentarios para concluir *143* | términos clave *144* | pruebe su comprensión *144* | aplique sus conocimientos *145* | ponga en práctica sus habilidades *145*
Caso de cierre: CAMBIO EN LA CULTURA DE GENERAL SEMICONDUCTOR *146*

5 Ética y responsabilidad social *148*
Nicolo Pignatelli y Gulf Italia *149*
Relevante para usted *151*
El desarrollo de la ética individual *153*

Comprensión de los enfoques básicos en ética 154
Enfoques básicos para la toma de decisiones éticas 156
El enfoque utilitario 156
Un reto para el administrador: Cambio 157
Enfoque de los derechos morales 158
Enfoque universal 158
El enfoque de justicia 158
Intensidad moral en la toma de decisiones éticas 159
Un reto para el administrador: Globalización 162
Toma de decisiones éticas 163
El administrador 164
La organización 164
El gobierno 170
Responsabilidad social 172
La perspectiva de la eficiencia 172
Perspectiva de la responsabilidad social 174
Comparación entre las perspectivas de la eficiencia y de los socios 175
Respuestas corporativas 176
Un reto para el administrador: Tecnología 178
Perspectivas administrativas analizadas 179
comentarios para concluir 180 | términos clave 181 | pruebe su comprensión 182 | aplique sus conocimientos 182 | ponga en práctica sus habilidades 182
Caso de cierre: P&G: ¿QUÉ TAN BAJO SE PUEDE LLEGAR? 183

PARTE DOS CASO INTEGRADOR
Xerox: Problemas de la gente 185

PARTE TRES
FIJAR EL RUMBO 190

6 Administración estratégica 190
Boeing: ¿Otra estrategia de "ensueño"? 191
Ventaja competitiva 194
Superioridad 194
Inimitabilidad 194
Durabilidad 195
Insustituibilidad (carácter de no-sustituible) 195
Apropiabilidad (carácter de apropiable) 196
Proceso de administración estratégica: fijar el rumbo 197
Intención estratégica 197
Misión 198
Objetivos estratégicos 199
Proceso de administración estratégica: formular una estrategia 200

Estrategias generales para lograr la ventaja competitiva 200
Un reto para el administrador: Tecnología 201
Análisis interno y externo 204
Integración de los análisis interno y externo 209
Un reto para el administrador: Globalización 212
Proceso de administración estratégica: implementación de la estrategia 216
Las siete S 216
Un reto para el administrador: Cambio 217
Proceso de administración estratégica: evaluar la estrategia 219
Estrategia como patrón 219
Perspectivas administrativas analizadas 220
comentarios para concluir 221 | términos clave 222 | pruebe su comprensión 222 | aplique sus conocimientos 223 | ponga en práctica sus habilidades 223
Caso de cierre: BLOCKBUSTER PISA EL ACELERADOR PARA EL CRECIMIENTO 224

7 Estructura y diseño organizacionales 226
Reestructura de Becton Dickinson en Europa 227
Principios de estructura organizacional 230
Diferenciación 231
Integración 231
Un reto para el administrador: Cambio 233
Formalización 234
Informalización 237
Un reto para el administrador: Tecnología 238
Centralización y descentralización 238
Estructuras organizacionales más comunes 240
Estructura por función 240
Estructura por producto 241
Estructura por división 242
Estructura por cliente 243
Estructura por área geográfica/región 244
Estructura matricial 245
Estructuras organizacionales combinadas 246
Estructuras organizacionales de red 247
Resumen de observaciones 250
Diseño de organizaciones 250
Ambiente externo 251
Dinamismo ambiental 252
Estrategia de la organización 252
Paso de la estructura local a la internacional 253
Un reto para el administrador: Globalización 254
Organización para el pensamiento global y la acción local 257
Signos de ajuste estructura-ambiente insuficiente 259
Perspectivas administrativas analizadas 260
comentarios para concluir 261 | términos clave 262 | pruebe su comprensión 262 | aplique sus conocimientos 263 | ponga en práctica sus habilidades 263
Caso de cierre: REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN KIMBERLY-CLARK 264

8 Planeación *266*

Procter & Gamble en Europa del Este *267*
Una visión general de la planeación *270*
Tipos de planes *270*
Un reto para el administrador: Tecnología 272
Niveles organizacionales *273*
Interacción entre tipos de plan y niveles *274*
El proceso de planeación *275*
Análisis ambiental *275*
Un reto para el administrador: Cambio 278
Establecer los objetivos *279*
Determinar los requerimientos *281*
Evaluación de los recursos *281*
Un reto para el administrador: Globalización 282
Desarrollo de planes de acción *283*
Implementación de los planes *284*
Supervisar los resultados *286*
Herramientas de planeación *287*
Presupuestos *287*
Establecer las metas *288*
Administración por objetivos *291*
Perspectivas administrativas analizadas *292*
comentarios para concluir *293* | términos clave *294* | pruebe su comprensión *294* | aplique sus conocimientos *295* | ponga en práctica sus habilidades *295*
Caso de cierre: LDC PLANEA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PROGRAMA *296*

9 Toma de decisiones individual y en grupo *298*

Acer cambia de rumbo *299*
Conceptos de toma de decisiones *301*
Toma de decisiones individual *302*
El modelo racional/clásico *302*
Un reto para el administrador: Diversidad 304
Un reto para el administrador: Tecnología 307
El modelo de la racionalidad limitada (del hombre como administrador) *308*
El modelo retrospectivo de toma de decisiones *310*
Tipos de decisión *311*
Influencias en la toma eficaz de decisiones *312*
Tomar mejores decisiones *313*
Toma de decisión en grupo *315*
Un reto para el administrador: Globalización 316
Efecto de los grupos en la toma de decisiones *317*
Modelo contingente de la toma de decisiones participativa *318*
Quiénes toman decisiones en forma participativa *318*
Proceso de toma participativa de decisiones *319*
Rapidez y calidad de la decisión *320*
Un reto para el administrador: Cambio 321
Problemas en la toma de decisiones en grupo *323*
Pensamiento dominante *323*

Intensificación del compromiso con una decisión *326*
Dimensiones culturales de la toma de decisiones *328*
Estrategias para mejorar la toma de decisiones *330*
Mejorar la formulación del problema *330*
Mejorar la solución de problemas *331*
El papel de la tecnología *332*
Perspectivas administrativas analizadas *333*
comentarios para concluir *335* | términos clave *335* | pruebe su comprensión *336* | aplique sus conocimientos *336* | ponga en práctica sus habilidades *336*
Caso de cierre: SCHWAB INTERCAMBIA *ON LINE* SEGURIDAD POR INCERTIDUMBRE *337*

PARTE TRES CASO INTEGRADOR
Paragon Information Systems *340*

PARTE CUATRO
IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE LAS PERSONAS 346

10 Liderazgo 1: Conceptos y procesos básicos *346*
Abraham Lincoln: Modelo de liderazgo ayer y hoy *347*
¿Qué es el liderazgo? *350*
Liderazgo y poder *352*
Tipos y fuentes de poder *352*
Un reto para el administrador: Tecnología 355
Un reto para el administrador: Cambio 357
Uso del poder *358*
Líderes y el proceso de liderazgo *361*
Rasgos del líder *361*
Habilidades y competencias del líder *363*
Comportamientos de los líderes *364*
Seguidores y el proceso del liderazgo *365*
Un reto para el administrador: Globalización 366
Qué aportan los seguidores al proceso de liderazgo *367*
Efectos del comportamiento de los seguidores *367*
Relación líder-seguidor *368*
Situaciones y el proceso de liderazgo *369*
Tareas *369*
Contexto organizacional *369*
Perspectivas administrativas analizadas *370*
comentarios para concluir *371* | términos clave *372* | pruebe su comprensión *372* | aplique sus conocimientos *372* | ponga en práctica sus habilidades *373*
Caso de cierre: UNA NUEVA SUPERVISORA *373*

11 Liderazgo 2: Enfoques y consideraciones 376

Hacer frente al desastre 377
Diferentes enfoques para comprender el liderazgo 380
Rejilla administrativa de Blake y Mouton 380
Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard 382
Teoría del liderazgo contingente de Fiedler 383
Teoría del liderazgo de camino-meta de House 385
Modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton 386
Sustitutos del liderazgo 387
Consideraciones sobre el liderazgo contemporáneo 389
Liderar y administrar: ¿son lo mismo o son diferentes? 389
Un reto para el administrador: Cambio 390
Liderazgo carismático 391
Liderazgo transformador 393
Un reto para el administrador: Globalización 395
Liderazgo en la era de la electrónica 396
El liderazgo a través de distintas culturas 397
Un reto para el administrador: Tecnología 398
Mejorar sus propias capacidades de liderazgo 400
Evaluar 401
Actuar 402
Reevaluar y cambiar 403
Perspectivas administrativas analizadas 403
comentarios para concluir 404 | términos clave 405 | pruebe su comprensión 405 | aplique sus conocimientos 406 | ponga en práctica sus habilidades 406
Caso de cierre: BAXTER INTERNATIONAL EN LA LÍNEA ÉTICA 406

12 Motivación 408

La motivación funciona puntada tras puntada 409
¿Que es la motivación? 412
Origen de la motivación 412
Teorías de la motivación aplicables a situaciones laborables 414
Teorías del contenido 414
Un reto para el administrador: Tecnología 416
Teorías del proceso 423
Un reto para el administrador: Globalización 429
El papel de reforzadores y consecuencias 430
Perspectivas del reforzamiento 430
Un reto para el administrador: Cambio 431
Planeación de programas de reforzamiento positivo 433
Influencias sociales en la motivación 434
Influencia del grupo de trabajo inmediato 434
Influencia de supervisores y subalternos 435
Influencia de la cultura de la organización 435
Influencia de los valores y las actitudes hacia el trabajo 436
Valores 436
Un reto para el administrador: Ética 437

Actitudes hacia el trabajo *438*

Perspectivas administrativas analizadas *439*
comentarios para concluir *440* | términos clave *441* | pruebe su comprensión *441* | aplique sus conocimientos *442* | ponga en práctica sus habilidades *442*

Caso de cierre: MOTIVACIÓN PARA LEO HENKELMAN *443*

13 Grupos y equipos *446*

Y que gane el mejor equipo *447*
Tipos básicos de grupos *450*
Grupos formales *451*
Un reto para el administrador 452
Grupos informales *454*
Características de grupos y equipos *455*
Características estructurales *455*
Características conductuales *459*
Normas *459*
Cohesión *462*
Formación y desarrollo de grupos y equipos *464*
Influencias en la formación de grupos y equipos *464*
Un reto para el administrador: Cambio 465
Etapas del desarrollo de un grupo *466*
Ejemplos de grupos y equipos prominentes en las organizaciones actuales *468*
Grupos de trabajo (equipos) autoadministrados *469*
Grupos interfuncionales o de productos (servicios) nuevos *469*
Equipos globales *470*
Equipos virtuales *471*
Integrar y administrar grupos y equipos *471*
Desarrollar competencias del equipo *471*
Manejo de conflictos en el equipo *474*
Mejora de la eficacia de un grupo y equipo *476*
Un reto para el administrador: Globalización 478

Perspectivas administrativas analizadas *480*
comentarios para concluir *481* | términos clave *482* | pruebe su comprensión *482* | aplique sus conocimientos *483* | ponga en práctica sus habilidades *483*

Caso de cierre: EL EQUIPO QUE NO FUE *484*

14 Comunicación y negociación *488*

Colisión en la comunicación *489*
Modelo básico de la comunicación *492*
Formas de comunicación *493*
Comunicación verbal *493*
Comunicación no verbal *494*
Medios de comunicación *495*
El contexto organizacional de la comunicación *496*
Un reto para el administrador: Tecnología 497

Direcciones de la comunicación dentro de las organizaciones *498*
Canales de comunicación dentro de las organizaciones *499*
Patrones de la comunicación organizacional *500*
Un reto para el administrador: Cambio* *502
Barreras para la comunicación *503*
Barreras interpersonales *503*
Barreras organizacionales *504*
Barreras culturales *505*
Mejorar la comunicación *507*
Mejorar las aptitudes de escucha *508*
Mejorar las aptitudes de envío *509*
Mejoras en el nivel de la organización en cuanto a comunicación *510*
Comunicación y negociación *511*
Importancia de la negociación para los administradores *511*
Lograr negociaciones más eficaces *511*
Factores clave en negociaciones con actores de nacionalidades distintas *512*
Un reto para el administrador: Globalización* *515
Perspectivas administrativas analizadas *516*
comentarios para concluir *517* | términos clave *518* | pruebe su comprensión *518* | aplique sus conocimientos *519* | ponga en práctica sus habilidades *519*
Caso de cierre: CÓMO UNA COMPAÑÍA RESOLVIÓ UN PROBLEMA GRAVE DE COMUNICACIÓN *520*

15 Administración de recursos humanos *522*
El desafío de recursos humanos globales en Brunswick *523*
El papel estratégico de la administración de los recursos humanos *526*
Los RH y la formulación de la estrategia *526*
Los RH y la implementación de la estrategia *527*
Actividades de administración de recursos humanos que reclutan a la gente adecuada *527*
Planeación *528*
Análisis de puestos *529*
Reclutamiento *529*
Un reto para el administrador: Tecnología* *531
Selección *532*
Actividades de la administración de recursos humanos que maximizan el desempeño *535*
Socialización y capacitación *536*
Diseño del puesto de trabajo *538*
Evaluación del desempeño *539*
Un reto para el administrador: Globalización* *543
Remuneración *543*
Sistemas de carrera y desarrollo *545*
Relaciones laborales *547*
Leyes y regulaciones que afectan la ARH *547*
Acoso sexual *550*

Diversidad de la fuerza laboral *550*
Globalización *552*
Un reto para el administrador: Cambio *553*
Perspectivas administrativas analizadas *554*
comentarios para concluir *555* | términos clave *556* | pruebe su comprensión *556* | aplique sus conocimientos *556* | ponga en práctica sus habilidades *557*
Caso de cierre: ALLIANT ENERGIZA LA CAPACITACIÓN PARA LA DIVERSIDAD *557*

PARTE CUATRO CASO INTEGRADOR
Hotel Ste. Basil-Moscú: la lucha por los valores en un Estado poscomunista *559*

PARTE CINCO
SUPERVISIÓN Y RENOVACIÓN 564

16 Control *564*
¿Cuánto control es suficiente? *565*
La función del control en la administración *568*
Un reto para el administrador: Cambio *569*
El proceso de control básico *570*
Establecer estándares *570*
Medición del desempeño *573*
Comparación del desempeño contra los estándares *574*
Evaluación de resultados para emprender acciones *575*
Alcance del control en la organización *577*
Control estratégico *577*
Un reto para el administrador: Globalización *580*
Control táctico *580*
Control operacional *588*
Factores de la eficacia del control *590*
Enfoque del control *591*
Cantidad de control *592*
Un reto para el administrador: Tecnología *593*
Calidad de la información *594*
Flexibilidad *595*
Razón costo-beneficio favorable *595*
Fuentes *595*
Perspectivas administrativas analizadas *596*
comentarios para concluir *597* | términos clave *598* | pruebe su comprensión *598* | aplique sus conocimientos *598* | ponga en práctica sus habilidades *599*
Caso de cierre: FORD APLICA EL FRENO A LOS COSTOS *600*

17 Desarrollo y transformación organizacional *602*
El lado suave de Microsoft *603*
Fuerzas para el cambio *606*

Fuerzas fuera de la organización *607*
Un reto para el administrador: Tecnología 609
Fuerzas dentro de la organización *610*
Centro de los cambios organizacionales *611*
Tecnología *613*
Un reto para el administrador: Cambio 612
Cultura y valores compartidos *614*
Estrategia *615*
Estructura *615*
Sistemas *616*
Evaluar la necesidad de cambio *617*
Reconocer y evaluar la necesidad de cambio *617*
Diagnóstico de problemas *618*
El proceso de cambio *618*
Planeación y preparación para el cambio *619*
Elecciones en torno a la implementación *621*
Un reto para el administrador: Globalización 624
Resistencia al cambio *625*
Evaluación de los resultados del cambio *629*
Enfoques específicos para el cambio planeado *630*
El desarrollo organizacional (do) Enfoque para el cambio *631*
Rediseño del proceso (reingeniería) *633*
Aprendizaje organizacional *634*
Perspectivas administrativas analizadas *637*
comentarios para concluir *638* | términos clave *639* | pruebe su comprensión *639* | aplique sus conocimientos *639* | ponga en práctica sus habilidades *640*
Caso de cierre: TELEFÓNICA NECESITA CAMBIOS *641*

PARTE CINCO CASO DE INTEGRADOR
Reestructuración de recursos humanos a la manera de Coca-Cola y de Dabur *643*
REFERENCIAS *648*
CRÉDITOS *672*
GLOSARIO *673*
ÍNDICE ONOMÁSTICO *680*
ÍNDICE ANALÍTICO *684*

Balance de logros.

Cuando nos propusimos escribir este texto, nos guiaron

TRES INFLUENCIAS CLAVE

- Nuestras experiencias personales en la enseñanza a estudiantes de administración y lo que hemos aprendido de muchos colegas alrededor del mundo respecto de este desafío
- Nuestra participación directa en la abundante y fructífera investigación académica existente en materia de administración, así como nuestra comprensión de ella
- Nuestras experiencias de trabajo con organizaciones y gerentes reales en la solución de problemas prácticos

Nuestra meta fue encauzar esas influencias para crear un libro de texto con mayor valor para estudiantes e instructores por igual. Asimismo, para favorecer el logro de tal objetivo, incluimos las siguientes características fundamentales…

características fundamentales

1. Panorama estratégico

Este texto difiere de la mayoría en que ofrece una presentación amplia y equilibrada de conceptos de administración estratégica y comportamiento organizacional. La realidad es que los administradores en activo necesitan usar tales conceptos para afrontar los desafíos actuales y para aprovechar las oportunidades que identifiquen en el futuro; no es un asunto de elección. Las especialidades únicas, pero interdependientes, de los tres coautores no sólo ayudan a equilibrar el tratamiento de la administración estratégica y el comportamiento organizacional a lo largo de los capítulos, sino que también integran sus conceptos en el desarrollo de los temas. Así, cada capítulo comienza con un análisis de la importancia estratégica de los conceptos principales que examina.

panorama estratégico

A juicio de muchos, la toma de decisiones es la actividad administrativa más significativa. Las decisiones de la administración pueden tratar sobre asuntos de mucha importancia, como comprar o vender activos, entrar o salir de ciertos segmentos de productos, abandonar o introducirse a ciertos mercados, o lanzar campañas de anuncios a nivel nacional o a nivel internacional. En el caso de Shih, la decisión estratégica de salir del mercado estadounidense y dividir Acer en dos negocios independientes tuvo implicaciones relevantes para la organización. Por ejemplo, al abandonar el mercado estadounidense los competidores tomarían la participación que dejó Acer, fortalecerían sus posiciones y harían más desafiante y costosa un posible futuro reingreso de Acer a ese mercado. Como es evidente, si antes de tomar la decisión de salir del mercado estadounidense Shih hubiera sabido que más adelante tendría la oportunidad de regresar, quizá nunca habría decidido salirse. Este ejemplo ilustra uno de los principales desafíos que, en cualquier nivel, implica la toma de decisiones administrativas; a saber, tomar decisiones con recursos limitados. Los recursos limitados podrían ser informativos, financieros, técnicos o humanos. De manera que son justo esas limitaciones y presiones las que originan algunos de los retos más trascendentales que entraña la toma de decisiones administrativas. En consecuencia, es preciso que el administrador de retirarse del mercado estadounidense originó que otros administradores de menor rango en la organización tomaran las decisiones subsiguientes. Pongamos por caso que alguien tuvo que decidir si vender o arrendar las instalaciones de Acer en Estados Unidos. Alguien más tuvo que decidir la forma de asegurar y mantener las instalaciones hasta que fueran vendidas o arrendadas. Aun cuando es fácil observar cómo las decisiones tomadas en los niveles superiores de la organización podrían tener efectos en cascada incidiendo, incluso, en los niveles inferiores, es necesario señalar que el efecto de las decisiones también se da en sentido ascendente. Por ejemplo, si los gerentes de Acer no se hubieran empeñado consistentemente en contratar ingenieros conocedores del mercado de China, entonces los efectos inmediatos de la decisión de enfocar sus ventas en China habrían resultado limitados. Entonces, para asegurar que sus decisiones sean consistentes con el sentido y con la idea de la dirección general de la organización, los administradores deben incorporar a sus decisiones más información de la directamente asociada con el problema o la tarea inmediatos.

No todas las decisiones administrativas son tan evidentes o importantes como las descritas en el caso de Acer. Muchas de ellas se refieren a asuntos "tras bambalinas" como la contratación de un nuevo empleado o la modificación de un proceso de producción.

2. Un reto para el administrador

Aunque no fue sencillo aterrizar los conocimientos administrativos que aportan las investigaciones más recientes, mucho menos lo fue el plantear su estudio en el contexto de la práctica profesional. Para lograrlo, en cada capítulo incluimos ejemplos de administradores que enfrentaron desafíos reales, en secciones especiales (llamadas "Un reto para el administrador") varias veces en el cuerpo del texto. Los administradores que son protagonistas de los ejemplos representan todos los niveles administrativos en distintas clases de organizaciones (privadas orientadas a generar utilidades o públicas sin fines de lucro).

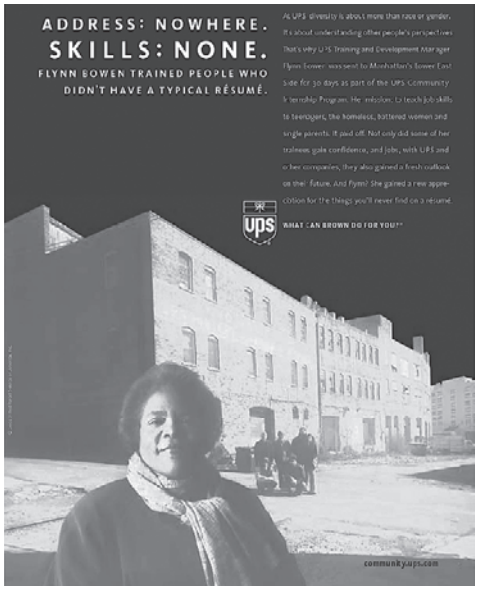
diversidad *un reto para el administrador*

UPS y su nueva perspectiva de las decisiones

El manejo de diversas perspectivas para mejorar la toma de decisiones es un acto de equilibrio para los administradores en United Parcel Service (UPS). Por un lado, UPS ha logrado establecer un exitoso negocio de entrega de paquetes con base en el desarrollo de procedimientos estándar para casi todas las decisiones de rutina, incluso para la forma en la cual los conductores deben cargar sus llaves cuando realizan entregas. No obstante, los ejecutivos envían cada año a 50 gerentes medios a un programa para agregar diversidad a la perspectiva "café" (es decir, a la perspectiva de UPS), con la finalidad de que estos administradores puedan tomar mejores decisiones. A través de ese programa los gerentes pasan 30 días en comunidades alejadas que sufren de pobreza y otros problemas graves. El fundador de UPS, James Casey, inició el Programa de Internado en la Comunidad en 1968. A partir de entonces UPS ha invertido más de $14 millones al enviar a más de 1,100 gerentes medios, a un costo de $10,000 por participante (más el salario regular del administrador).

Ya sea que los administradores empleen ese mes ayudando a limpiar apartamentos deteriorados o trabajando con inmigrantes, los participantes dicen que la experiencia trae a casa nuevas lecciones acerca de la diversidad. Por ejemplo, tras un mes de trabajar con los adictos a las drogas en la ciudad de Nueva York, la gerente divisional Patti Hobbs quedó impresionada por la útiles sugerencias que ofrecían para mantener a los adolescentes alejados de las drogas. Una vez de regreso, amplió su forma de tomar decisiones colectiva para incorporar a todos los miembros del personal en las discusiones para resolver problemas, en vez de sólo a los administradores de más alto nivel. "Uno comienza a pensar que ningún individuo, al margen del puesto que ocupe, tendrá todas las respuestas," nos explica. "Las respuestas vienen de todos nosotros."

El programa destaca las habilidades para la toma de decisiones de cada participante al sacarlos de la cómoda rutina del trabajo. De acuerdo con Al Demick, gerente de aprendizaje y desarrollo en UPS, "[El programa] coloca a las personas en situaciones donde deben usar nuevas habilidades o usar las que ya tienen de formas distintas. A veces son situaciones de vida o muerte. Cuando regresan, las personas nunca son exactamente iguales."



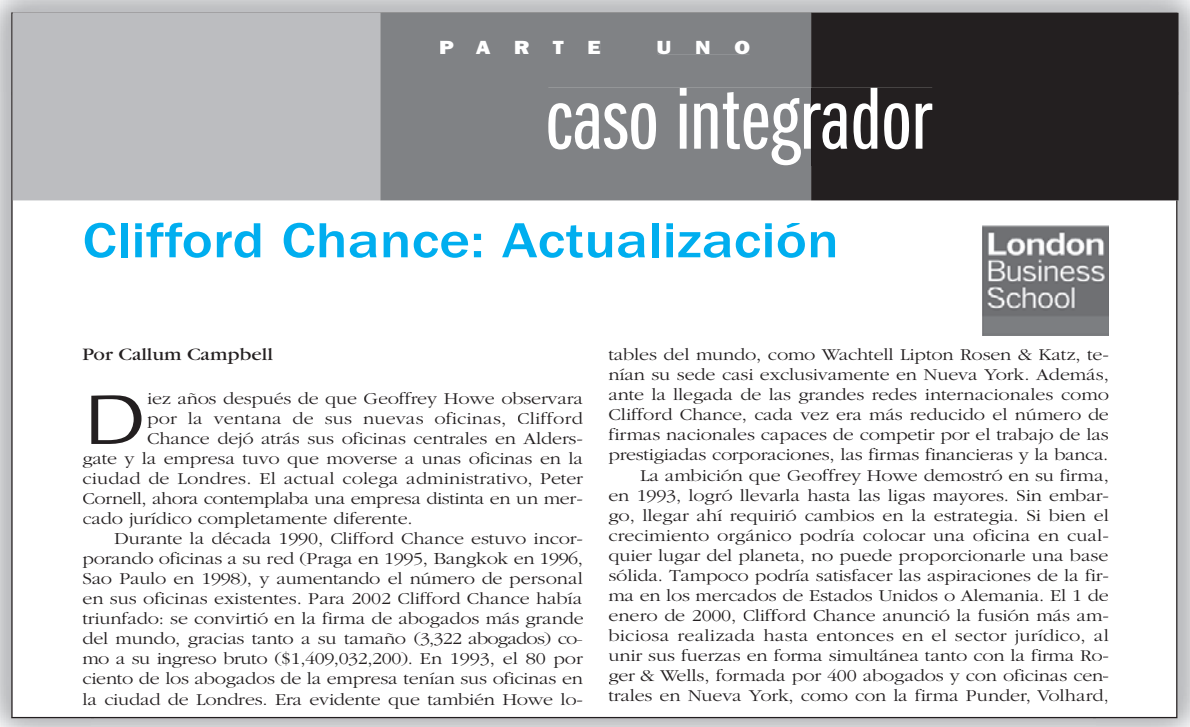
A partir de 1968, UPS ha invertido más de $14 millones en enviar a más de mil gerentes intermedios, como Flynn Bowen, a comunidades pobres que sufren también otros problemas. El Programa de Internado en la Comunidad fue iniciado por el fundador de UPS James Casey, y está diseñado para que el participante incremente la diversidad en su perspectiva de las minorías.

UPS. "Soy mucho más sensible al hecho de que tenemos que tomar las decisiones sobre la base de una a la vez," dice. "Para mí, las cosas han dejado de ser en blanco y negro."

Puesto que la mitad de todos los empleados de UPS no son de raza blanca, los directivos consideran que el programa es una área de capacitación importante para el equipo de gerentes, que en su mayoría son blancos. "Tenemos 330,000 empleados en Estados Unidos," afirma el coordinador del

3. Casos finales en cada parte del texto

Aun cuando nos vimos en la necesidad de cubrir conceptos administrativos específicos en capítulos distintos, la realidad es que en la práctica los administradores suelen enfrentar desafíos de naturaleza multidimensional. Por ello, al final de cada parte tomamos la singular medida de ofrecer un caso breve, en no más de seis páginas, pero que aborda de manera integral los conceptos cubiertos en varios o en todos los capítulos que forman cada parte. Los casos fueron diseñados por profesionales para utilizarlos en la enseñanza de los conceptos administrativos. Si bien en los capítulos nos servimos de viñetas pequeñas para ilustrar conceptos de administración específicos, los casos al final de cada parte brindan a estudiantes y profesores la oportunidad de explorar la naturaleza integrada distintiva de muchos de los retos que enfrenta el administrador en la práctica.



PARTE UNO

caso integrador

Clifford Chance: Actualización

London Business School

Por Callum Campbell

Diez años después de que Geoffrey Howe observara por la ventana de sus nuevas oficinas, Clifford Chance dejó atrás sus oficinas centrales en Aldersgate y la empresa tuvo que moverse a unas oficinas en la ciudad de Londres. El actual colega administrativo, Peter Cornell, ahora contemplaba una empresa distinta en un mercado jurídico completamente diferente.

Durante la década 1990, Clifford Chance estuvo incorporando oficinas a su red (Praga en 1995, Bangkok en 1996, Sao Paulo en 1998), y aumentando el número de personal en sus oficinas existentes. Para 2002 Clifford Chance había triunfado: se convirtió en la firma de abogados más grande del mundo, gracias tanto a su tamaño (3,322 abogados) como a su ingreso bruto ($1,409,032,200). En 1993, el 80 por ciento de los abogados de la empresa tenían sus oficinas en la ciudad de Londres. Era evidente que también Howe lo-

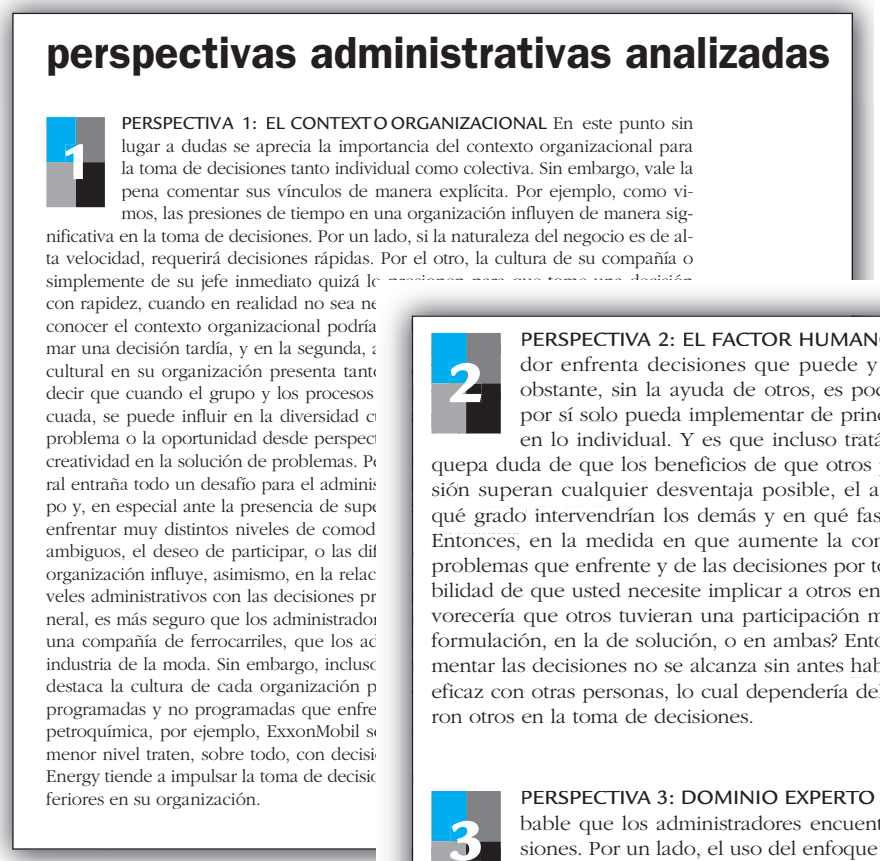
tables del mundo, como Wachtell Lipton Rosen & Katz, tenían su sede casi exclusivamente en Nueva York. Además, ante la llegada de las grandes redes internacionales como Clifford Chance, cada vez era más reducido el número de firmas nacionales capaces de competir por el trabajo de las prestigiadas corporaciones, las firmas financieras y la banca.

La ambición que Geoffrey Howe demostró en su firma, en 1993, logró llevarla hasta las ligas mayores. Sin embargo, llegar ahí requirió cambios en la estrategia. Si bien el crecimiento orgánico podría colocar una oficina en cualquier lugar del planeta, no puede proporcionarle una base sólida. Tampoco podría satisfacer las aspiraciones de la firma en los mercados de Estados Unidos o Alemania. El 1 de enero de 2000, Clifford Chance anunció la fusión más ambiciosa realizada hasta entonces en el sector jurídico, al unir sus fuerzas en forma simultánea tanto con la firma Roger & Wells, formada por 400 abogados y con oficinas centrales en Nueva York, como con la firma Punder, Volhard,

Parte I	Clifford Chance: Actualización, London Business School y ECCH, 2003	London Business School
Parte II	Xerox: Problemas de la gente, ICFAI Center for Management Research, 2002	ICFAI
Parte III	Paragon Information Systems, Richard Ivey School of Business-The University of Western Ontario, 2002	IVEY
Parte IV	Hotel Ste. Basil-Moscú: La lucha por los valores en un Estado poscomunista, Barry University y ECCH, 2003	
Parte V	Reestructuración de recursos humanos a la manera de Coca-Cola y de Dabur, ICFAI y ECCH, 2002	ICFAI

4. Perspectivas administrativas analizadas

En este texto incluimos otra característica singular que refleja el hecho de que los desafíos que los administradores enfrentan en la realidad no vienen perfectamente empaquetados ni organizados. Así, en el capítulo 1 explicamos una serie de cuatro "perspectivas administrativas" generales, que son pertinentes para todos los aspectos de la administración; a saber: **1.** El contexto organizacional, **2.** El factor humano, **3.** El dominio de las paradojas, y **4.** La mentalidad emprendedora. Luego, al final de cada capítulo, destacamos la forma en que tales perspectivas se relacionan con el contenido del capítulo, en el apartado "Perspectivas administrativas analizadas".



perspectivas administrativas analizadas

1 PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL En este punto sin lugar a dudas se aprecia la importancia del contexto organizacional para la toma de decisiones tanto individual como colectiva. Sin embargo, vale la pena comentar sus vínculos de manera explícita. Por ejemplo, como vimos, las presiones de tiempo en una organización influyen de manera significativa en la toma de decisiones. Por un lado, si la naturaleza del negocio es de alta velocidad, requerirá decisiones rápidas. Por el otro, la cultura de su compañía o simplemente de su jefe inmediato quizá lo
con rapidez, cuando en realidad no sea ne
conocer el contexto organizacional podría
mar una decisión tardía, y en la segunda, a
cultural en su organización presenta tant
decir que cuando el grupo y los procesos
cuada, se puede influir en la diversidad c
problema o la oportunidad desde perspec
creatividad en la solución de problemas. P
ral entraña todo un desafío para el adminis
po y, en especial ante la presencia de supe
enfrentar muy distintos niveles de comod
ambiguos, el deseo de participar, o las dif
organización influye, asimismo, en la relac
veles administrativos con las decisiones pr
neral, es más seguro que los administrador
una compañía de ferrocarriles, que los ac
industria de la moda. Sin embargo, incluso
destaca la cultura de cada organización p
programadas y no programadas que enfre
petroquímica, por ejemplo, ExxonMobil s
menor nivel traten, sobre todo, con decisi
Energy tiende a impulsar la toma de decisio
feriores en su organización.

2 PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Por momentos todo administrador enfrenta decisiones que puede y debe tomar individualmente. No obstante, sin la ayuda de otros, es poco probable que un administrador por sí solo pueda implementar de principio a fin las decisiones que tomó en lo individual. Y es que incluso tratándose de una situación donde no quepa duda de que los beneficios de que otros participen en la toma de una decisión superan cualquier desventaja posible, el administrador tiene que decidir en qué grado intervendrían los demás y en qué fase (de formulación o de solución). Entonces, en la medida en que aumente la complejidad y la ambigüedad de los problemas que enfrente y de las decisiones por tomar, también aumentará la probabilidad de que usted necesite implicar a otros en la decisión. ¿Usted en que fase favorecería que otros tuvieran una participación mayor en su decisión: en la fase de formulación, en la de solución, o en ambas? Entonces el éxito en formular e implementar las decisiones no se alcanza sin antes haber aprendido a trabajar de manera eficaz con otras personas, lo cual dependería del grado de participación que tuvieron otros en la toma de decisiones.

3 PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS Es muy probable que los administradores encuentren paradojas en la toma de decisiones. Por un lado, el uso del enfoque racional para tomar e implementar las decisiones le ayudará a evitar las fallas potenciales más comunes en el modelo de racionalidad limitada o eventual de la toma de decisiones. Por otro, la adhesión rígida a los pasos del enfoque racional nos volvería presa fácil de la trampa de la parálisis por el análisis y nos llevaría a perder elementos importantes para la decisión oportuna, o bien, a que ignoremos los mecanismos de la intuición o la precisa y valiosa heurística desarrollada con el tiempo y la experiencia. Usted también necesitará empeñarse en dominar la paradoja potencial que constituye la base de la ley de Gresham. Por un lado, sencillamente no es posible ignorar o delegar todas las decisiones programadas sean urgentes o no. Pero, sobre todo, si consigue que éstas consuman su tiempo y energía, es menos probable que usted atienda

5. Características pedagógicas útiles

En cada capítulo este libro incluye una serie completa de valiosos recursos pedagógicos, los cuales comprenden objetivos (de aprendizaje), términos clave, preguntas para probar su comprensión, una serie de cuestionamientos para aplicar el conocimiento adquirido en el capítulo, un ejercicio breve para que el lector ponga en práctica sus habilidades administrativas y el análisis de un caso real que favorece el desarrollo de las capacidades de pensamiento crítico del usuario de este texto.

términos clave

abogado del diablo 325
conformismo 309
cuestionamiento dialéctico 331
debate estructurado 331
decisión no programada 311
decisiones programadas 311
defensa múltiple 331
distorsión perceptual 310
equipos interfuncionales 318
formulación 302
heurística 309
intensificación del compromiso 326
ley de planeación de Gresham 312
lluvia de ideas 331
modelo de la racionalidad limitada 308
modelo de la utilidad subjetivamente esperada (SEU) 305
modelo racional (o clásico) 303
modelo retrospectivo de la toma de decisiones (favorito implícito) 310
oportunidad 303
pensamiento dominante 323
percepción 303
problema 303
procedimiento operativo estándar 311
racionalidad eventual 328
solución 302
técnica del grupo nominal 332
técnica delphi 332
toma de decisiones 301
toma de decisiones intuitiva 311

pruebe su comprensión

1. ¿Cuáles son las dos etapas fundamentales en la toma de una decisión?
2. ¿Cuál es la premisa básica del modelo racional (clásico) de toma de decisiones?
3. ¿En qué sentido el modelo racional (o clásico) difiere del modelo de racionalidad limitada?
4. ¿De qué forma la información prejuiciada afectaría negativamente la calidad de una decisión?
12. Explique en qué consiste la ley de planeación de Gresham.
13. ¿Por qué se dice que el análisis de la situación de decisión es un paso fundamental para la toma de mejores decisiones?
14. ¿Cuáles son los principales activos de la toma de decisiones colectiva?
15. ¿Cuáles son los principales pasivos de la toma de

s colectiva?
es más adecuado que el administrador fa-
participación en la toma de decisiones?
el fenómeno del pensamiento dominan-
s son sus síntomas?
puede superar el pensamiento dominante?
entido tienen que esforzarse los adminis-
para superar los efectos de la intensifica-
compromiso con decisiones pasadas?
la técnica del grupo nominal con la téc-
hi en la toma de decisiones.
tos tendrían los valores culturales en la
decisiones?

alezas y debilidades distinguen a un ad-
r con "buenos instintos", quien parece
tomar decisiones eficaces a través de un método que se parece más al modelo retrospectivo que al racional?
4. Los administradores japoneses y coreanos suelen invertir mucho más tiempo e involucrar a más individuos en la etapa de formulación del problema de la toma de decisiones, en comparación con los administradores estadounidenses. ¿Qué pros y contras encuentra usted en esa situación?

cuanto a la adopción de un estilo de toma de decisiones. Pero usted, por su parte, está convencido que en situaciones concretas es más adecuado algún estilo específico (por ejemplo, que otros tengan una participación mayor o menor). ¿Qué actitud le permitiría el *cambio* de enfoques en la toma de decisiones sin que sus empleados lo interpreten como una inconsistencia de su parte?
2. ¿Conoce a alguien que sea eficaz para tomar decisiones? ¿Con qué características clave lo describía?

ponga en práctica sus habilidades

Mientras usted se encuentra en su oficina, recibe una llamada del supervisor de planta diciéndole que un cliente importante ha hecho una solicitud que requiere que usted ajuste su línea de producto para llevar a cabo la corrida personalizada que exige el pedido urgente de ese cliente. El supervisor de la planta ha delegado en usted la decisión de detener o no la corrida actual, para atender la solicitud del cliente. Él necesita saber su decisión mañana a primera hora.

costo bajo como buen servicio. La gran mayoría de sus clientes medianos lo eligieron a usted porque sus precios son más bajos. A la vez, usted mantiene su rentabilidad con estos clientes al mantener sus costos bajos. Usted puede lograr lo anterior siempre y cuando produzca grandes volúmenes de productos estándar a través de su línea de producto. Si bien muchos de sus clientes grandes aprecian su precio bajo, estarían dispuestos a pagar una cantidad adicional por un servicio personali-

recursos

Como se describió en las páginas anteriores, esta obra plantea nuevas nociones acerca el mundo de la administración y las presenta en formas únicas. El libro fue diseñado específicamente para apoyar al profesor del curso y para facilitar su uso por parte del estudiante. Con este propósito, el paquete que acompaña este nuevo libro incluye los siguientes recursos:*

CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Cursos *en línea* para CourseCompass

CourseCompass ofrece los mejores recursos de enseñanza y de aprendizaje *en línea* en un solo sitio. CourseCompass es todo lo que los profesores necesitan para planear y administrar su curso. CourseCompass es todo lo que los estudiantes necesitan para tener acceso *en línea* al material del curso, en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esta compilación de recursos, convenientemente organizados por capítulo del libro de texto, ayuda a ahorrar tiempo y a que los estudiantes refuercen y apliquen lo que hayan aprendido. CourseCompass destaca por conveniencia, sencillez y éxito. *Este curso también está disponible para las plataformas: Blackboard y WebCT.*

Para el estudiante:

- **Entrevistas de los autores en video**
  Con este recurso singular interrogamos al profesorado de todo Estados Unidos e identificamos los temas que los estudiantes consideran más difíciles de comprender. Nuestros autores hablan, a través de estos breves video clips, sobre su área de conocimiento específica. Entre otros temas analizan la inteligencia emocional, el liderazgo transformador, la ventaja competitiva y las competencias medulares.
- **Módulos de aprendizaje** que incluyen el repaso de secciones, actividades de aprendizaje, así como prepruebas y pospruebas
- **Presentaciones en PowerPoint para el estudiante**
- **Research Navigator:** cuatro exclusivas bases de datos con contenidos de fuentes confiables que ayudan a que el estudiante entienda el proceso de investigación y complete las tareas

Centro de recursos para el profesor

El Centro de Recursos para el Profesor está disponible en www.pearsoneducacion.net/hitt o en su curso *en línea* de CourseCompass, y contiene presentaciones y otros recursos útiles para usar en el salón de clase. Los profesores pueden recabar el material y editarlo para elaborar exposiciones llamativas de temas específicos, y subirlas de nuevo a su sistema de administración de curso *en línea*.

En el Centro de Recursos para el Profesor, usted encontrará los siguientes recursos:

- **Presentaciones en PowerPoint**
  Con este texto usted dispone de dos paquetes de PowerPoint. El primero es un conjunto de recursos en PowerPoint, completamente desarrollado y no interactivo, para el profesor. El segundo es una versión interactiva mejorada del primero, con video clips y vínculos con la Web para cada capítulo. Ambas versiones contienen notas de enseñanza.

(Continúa)

* Para mayor información sobre el material de apoyo, contacte a su representante local de Pearson Educación.

- **TestGen: software para la generación de exámenes**
  El banco de exámenes impreso contiene alrededor de 100 preguntas por capítulo, e incluye preguntas de análisis contextual, de opción múltiple, de verdadero/falso y de respuesta corta. Estas últimas pueden responderse usando entre uno y cinco enunciados. Las preguntas de análisis contextual son de tipo ensayo que se desarrollan en torno de un escenario específico.
- **Manual del profesor**
  Este manual del profesor ofrece mucho más que el tradicional, pero limitado, resumen del capítulo y respuestas a los materiales finales. Además de estos elementos básicos, usted encontrará sugerencias de estrategias de enseñanza para sesiones de 45, 90 o 180 minutos, sugerencias de cobertura para cursos de un semestre o un trimestre, y sugerencias de módulos para cursos enfocados en administración general, estrategia y/o comportamiento organizacional. La cobertura para cada capítulo incluye una variedad de recursos como ejercicios, tareas para desarrollar el pensamiento crítico, temas para debate y tareas de investigación. Dos apéndices completos contienen diapositivas en PowerPoint y una guía en video.
- **Archivo de reactivos para exámenes (*archivo de Word*)**
- **Archivos de arte relativos al texto**

Companion Web Site

El sitio Web del texto **www.pearsoneducacion.net/hitt** presenta para cada capítulo cuestionarios interactivos y diapositivas en PowerPoint para consultar o para imprimir como notas de clase.

muchas gracias

Tenemos una deuda de gratitud con la gente de Prentice Hall que trabajó con nosotros y nos dio su valioso apoyo para el desarrollo de este libro. Agradecemos a David Parker, nuestro editor, a Shannon Moore, nuestra gerente de marketing, y a Amy Ray, Melissa Yu y Cindy Durand. También agradecemos a Katalin Haynes por haber trabajado con nosotros en la investigación reciente de los capítulos del libro, y a Grace McLaughlin por sus esfuerzos expertos en el desarrollo del Manual del Profesor que acompaña este texto. Debemos palabras de gratitud especiales a las siguientes personas, quienes corrigieron y nos brindaron retroalimentación útil sobre el contenido del texto:

Quisiéramos extender nuestro especial agradecimiento a este selecto grupo de profesores que participaron en cuando menos tres revisiones u otras tantas actividades para el desarrollo de esta primera edición:

James Fletcher
California State University Chico

Alan Heffner
Mary Washington College

Coy A. Jones
University of Memphis

James Hayton
Utah State University

Karen Jacobs
LeTourneau University

Amy Wojciechowski
West Shore Community College

Gracias a los siguientes profesores por haber participado en múltiples actividades de repaso:

Christopher Alexander
King's College

Bruce Fischer
Elmhurst College

Donna LaGanga
Tunxis Community College

Joseph Aniello
Francis Marion University

Isaac Fox
University of Minnesota

William Laing
Anderson College

Ralph Braithwaite
University of Hartford

Janice Gates
Western Illinois University

Daniel Lybrook
Purdue University

William Burmeister
Elizabethtown College

Nell Hartley
Robert Morris University

Gregory Moore
Middle Tennessee State University

Art Camburn
Buena Vista University

Carol Harvey
Assumption College

Cindy Murphy
Southeastern Community College

John Chism
Greenville College

Leslie Haugen
University of St. Thomas

Ahmet Ozkul
SUNY Oneonta

Donal Christian
Brooklyn College

Robert Hoell
Georgia Southern University

Hannah Rothstein
Baruch College

Terry Coalter
Northwest Missouri State University

Jeff Holland
West Virginia University Parkersburg

David Tansik
University of Arizona

Brad Cox
Midlands Technical College

Craig Hollingshead
Texas A&M University Kingsville

Brian Turner
DeSales University

Frank DeCaro
Palm Beach Atlantic University

David Hollomon
Victor Valley College

Anita Vestal
York College

Jennifer Dose
Messiah College

Janet Jones
Trident Technical College

Dennis Williams
Pennsylvania College of Technology

Michael Dutch
University of Houston

Sal Kukalis
California State University Long Beach

James Woodrow
Vanguard University

Gracias a los siguientes profesores que participaron en las primeras correcciones del manuscrito:

Glenn Boseman
Villanova University

Michael Dutch
University of Houston

Allen Engle
Eastern Kentucky University

Thomas W. Gainey
State University of West Georgia

James Hayton
Utah State University

Robert Hoell
Georgia Southern University

Carol Larson Jones
California State Polytechnic University Pomona

Sal Kukalis
California State University Long Beach

Patricia Lapoint
McMurry University

Juliana Lilly
Sam Houston State University

Lisa McConnell
Oklahoma State University Oklahoma City

Preston Probasco
San Jose State University

Chuck Stubbart
Southern Illinois University Carbondale

Gracias a los siguientes profesores por haber sido partícipes del Focus Group 2003 de la Academy of Management:

Michael Dutch
University of Houston

James Hayton
Utah State University

Sal Kukalis
California State University Long Beach

Beverly Little
Western Carolina University

Charlotte Sutton
Auburn University

Un agradecimiento especial a este gran equipo de profesores que nos ayudaron a aclarar y a mejorar las características pedagógicas significativas de esta edición:

David C. Adams
Manhattanville College

Debbie Adams
Kingswood College

Christopher Alexander
King's College

Allen Amason
University of Georgia

Fred Anderson
Indiana University of Pennsylvania

Thomas Anderson
The Citadel

Sally Andrews
Linn-Benton Community College

Joseph Aniello
Francis Marion University

Bryan Annable
Teikyo Post University

Cathy Arebalo
Rhodes State College

Barry Armandi
SUNY Old Westbury

Frank Arnold
Saint Leo University

Ron Atkins
Salve Regina University

Michael Avery
Northwestern College

Stacy Ball-Elias
Southwest Minnesota State University

Richard Barker
Upper Iowa University

Tope Bello
East Carolina University

John Bennett
Stephens College

Joy Benson
University of Wisconsin

David Bess
University of Hawaii

Stephen Betts
William Patterson University

Dan Bingham
Middle Tennessee State University

Maynard Bledsoe
Meredith College

David Blevins
University of Arkansas Little Rock

Henry Bohleke
San Juan College

Diane Boone
University of Maine

Donald Boyer
Jefferson College

JN Bradley
Central Washington University

Ralph Braithwaite
University of Hartford

Jenell Bramlage
University of Northwestern Ohio

Anne Brophy Chetwynd
Siena College

Jeffrey Bruehl
Bryan College

Beverly Bugay
Tyler Junior College

Gary Bumgarner
Mountain Empire Community College

William Burmeister
Elizabethtown College

David Burbidge
California State University Monterey Bay

Helen Burdenski
Notre Dame College

Derek Burnett
Loras College

Gerald Burton
Howard University

John Huonker Burtt
New Hampshire Community Technical College Stratham

Harry Bury
Baldwin Wallace College

Bob Caldwell
University of the Incarnate Word

Art Camburn
Buena Vista University

Doug Campbell
California State University Chico

Dan Caprar
University of Iowa

James Carlson
Manatee Community College

Marilyn Carlson
Clark State Community College

John Carmichael
Union County College

Jane Carswell
Western Piedmont Community College

Joel Champion
Colorado Christian University

Bennett Cherry
California State University San Marcos

Felipe Chia
Harrisburg Area Community College

Jim Chipps
California State University Fresno

John Chism
Greenville College

Hung Chu
West Chester University

Janet Ciccarelli
Herkimer County Community College

Anthony Cioffi
Lorain County Community College

Ann Chirco
Macomb Community College

Donal Christian
Brooklyn College

James Cleveland
Sage College of Albany

Terry Coalter
Northwest Missouri State University

Anne Cohen
University of St. Thomas

Gary Corona
Florida Community College

Brad Cox
Midlands Technical College

Douglas Coyner
San Juan College

Debbie Adams Daly
Appalachian Technical College

Dexter Davis
Alfred State College

Gregory Dean
Warner Pacific College

Thomas Debbink
Tiffin University

Frank DeCaro
Palm Beach Atlantic University

Evelyn Delaney
Daytona Beach Community College

Doc DeLaughter
Flagler College

Emmeline de Pillis
University of Hawaii

Jeanie Diemer
Ivy Tech State College

Nancy DiTomaso
Rutgers University

Glenna Dod
Wesleyan College

Jennifer Dose
Messiah College

Bambi Douma
University of Montana

Sally Dresdow
University of Wisconsin Green Bay

James Dunham
High Point University

Dana Dye
Gulf Coast Community College

Karen Eboch
Bowling Green State University

Eliot Elfner
St. Norbert College

John Elliker
Old Dominion University

Olice Embry
Columbus State University

Diane Enkelmann
Pennsylvania Valley Community College

Alvin Epps
Whatcom Community College

Ann Eubanks
University of Mary Hardin Baylor

Elizabeth Evans
Concordia University Wisconsin

John Evans
Southern New Hampshire University

Dan Eveleth
University of Idaho

Franceen Fallett
Ventura College

Shirley Fedorovich
Embry-Riddle Aeronautical University

Janice Feldbauer
Austin Community College

Bruce Fischer
Elmhurst College

Joseph L. Flack
Washtenaw College

James Fletcher
California State University Chico

Joseph Flowers
Indiana Institute of Technology

Isaac Fox
University of Minnesota

balance

Deborah Francis
Jacksonville State University

Marcelline Fusilier
Northwestern State University of Louisiana

Eugene Garaventa
College of Staten Island

Daniel Geary
University of Richmond

Ashley Geisewite
Southwest Tennessee Community College

James Gelatt
University of Maryland

Robert Gerulat
Empire State College

Jackie Gilbert
Middle Tennessee State University

David Glew
University of North Carolina Wilmington

Bill Godair
College of St. Joseph

Connie Golden
Lakeland Community College

Jorge Gonzalez
Concordia University

Robert Gora
Catawba Valley Community College

Jenifer Greene
Maryville College

Janie Gregg
Mississippi University for Women

Ray Grubbs
Millsaps College

Varina Haney
Aiken Technical College

Roberta Hanson
Metro State College of Denver

Steve Harper
University of North Carolina Wilmington

John Harris II
Malone College

Kimberly Harris
Durham Technical Community College

Michael Harstine
Grace College

Nell Hartley
Robert Morris University

Carol Harvey
Assumption College

Andrew Hawkins
Lake Area Technical Institute

Clair Hayes
Seton Hill University

Mary Ann Hazen
University of Detroit Mercy

Peter Hechler
California State University Los Angeles

Frank Haeg
San Francisco City College

Leslie Haugen
University of St. Thomas

Alan Heffner
Mary Washington College

Jack Heinsius
Modesto Junior College

Harry Hennessey
University of Hawaii at Hilo

James Hess
Ivy Tech State College

James Higgins
Holy Family University

Charles Hill
University of California Berkeley Extension

Tammy Hiller
Bucknell University

Betty Hoge
Limestone College

Corrine Holden
Henry Cogswell College

Jeff Holland
West Virginia University Parkersburg

Craig Hollingshead
Texas A&M University Kingsville

David Hollomon
Victor Valley College

Neal Hooker
Ohio State University

Jeff Hornsby
Ball State University

William Hostetler
Sweet Briar College

Clark Hu
Temple University

Tammy Hunt
University of North Carolina Wilmington

Jo Ann Hunter
Community College of Allegheny County

John Huonker
SUNY Oswego

Dianne Ishida
University of Hawaii Manoa

Lynn Isvik
Upper Iowa University

Mary S. Jackson
East Carolina University

Karen Jacobs
LeTourneau University

Jan Janiszewski
Viterbo University

Amie Janssen
Olney Central College

James Jarrard
University of Dubuque

Coy A. Jones
University of Memphis

Janet Jones
Trident Technical College

John Kachurick
College of Misericordia

Dmitriy Kalyagin
Chabot College

Fred Kitchens
Ball State University

Don Knight
University of Maryland

James Kraai
Indiana Wesleyan University

Donna LaGanga
Tunxis Community College

William Laing
Anderson College

Bernard Lake
Kirkwood Community College

Elsie Larson
University of Maine Machias

Gregg Lattier
Lee College

Gordon Lewis
Carnegie Mellon University

Doyle Lucas
Anderson University

Daniel Lybrook
Purdue University

Chuck Lyons
Hibbing Community College

Ernie Marchi
Curry College

Tish Matuszek
Troy State University

Grace McLaughlin
University of California

David McPhail
Marian College

Gary Melvin
Northern Arizona University

Alan Miller
University of Nevada Las Vegas

Andrew Minko
University of California Berkeley

Gregory Moore
Middle Tennessee State University

Cindy Moss
Appalachian Technical College

Jim Mullen
Elmira College

Colleen Muller
Humboldt State University

Cindy Murphy
Southeastern Community College

Bob Nale
Coastal Carolina University

Chris Neck
Virginia Tech University

Carl Nelson
Polytechnic University

George Nelson
Prairie View A&M University

Inge Nickerson
Barry University

Donatus Okhomina
Alabama State University

David Oliver
Edison College

Elaine Pogoncheff
Lansing Community College

Christopher Press
Emory University

Claudia Rawlins
California State University Chico

Clint Relyea
Arkansas State University

Donald Rickert
St. Louis College of Pharmacy

Charles Rickman
University of Central Oklahoma

Charley Riley
Tarrant County College
Northwest Campus

Gary Roberts
Kennesaw State University

Clint Robertson
Wilmington College

Robert Roller
LeTourneau University

Barbara Rosenthal
Miami Dade College

Hannah Rothstein
Baruch College

David Saiia
Ithaca College

Chris Scherpereel
Northern Arizona University

Brenda Sheets
Murray State University

Allen Shub
Northeastern Illinois University

Albert Spencer
Kauai Community College

Carol Steinhaus
Northern Michigan University

Gregory K. Stephens
Texas Christian University

Heidi Stoner
Wilson College

David Tansik
University of Arizona

Assad Tavakoli
Fayetteville State University

Christine Quinn Trank
University of Iowa

Brian Turner
DeSales University

Barry Van Hook
Arizona State University

Carolyn Waits
Cincinnati State Technical and Community College

Gloria Walker
Florida Community College

Denise Ward
East Stroudsburg University

Marcus Wesson
Troy State University
Phoenix City Campus

Elizabeth White
Orange County Community College

Ed Wied
Sauk Valley Community College

Anita Vestal
York College

Charlene Williams
Brewton Parker College

Dennis Williams
Pennsylvania College of Technology

Bob Willis
Rogers State University

Frank Winfrey
Lyon College

Amy Wojciechowski
West Shore Community College

James Woodrow
Vanguard University

Dmitry Yarushkin
Grand View College

Elsa Zambrano
Palo Alto College

Gracias a este grupo especial de profesores por ayudarnos a seleccionar una portada:

Janet S. Adams
Kennesaw State University

Thomas Butte
Humboldt State University

Jim Cashman
The University of Alabama

Ken Eastman
Oklahoma State University

Norb Elbert
Eastern Kentucky University

TJ Edwards
Florence-Darlington Technical College

Karen Ford Eickhoff
University of Tennessee Chattanooga

Janice Gates
Western Illinois University

James Hayton
Utah State University

Brian Maruffi
Fordham University

Janet Nichols
Northeastern University

Ahmet Ozkul
SUNY Oneonta

William Pearce
La Roche College

Sonya Premeaux
Nicholls State University

Paula Rechner
California State University Fresno

Susan Roach
Georgia Southern University

Meir Russ
University of Wisconsin Green Bay

Jon Sager
California State University Northridge

Daniel Sherman
University of Alabama Huntsville

Linda Silva
El Paso Community College

Ram Subramanian
Grand Valley State University

Steve Werner
University of Houston

Liesl Wesson
Texas A&M University

Michael Wesson
Texas A&M University

Te Wu
Montclair State University

Gracias a este grupo selecto de profesores por revisar los conceptos iniciales de diseño:

Ralph Braithwaite
University of Hartford

Frank DeCaro
Palm Beach Atlantic University

James Fletcher
California State University Chico

Janice Gates
Western Illinois University

Alan Heffner
Mary Washington College

Gary Hensel
McHenry County College

Robert Hoell
Georgia Southern University

David Hollomon
Victor Valley College

Karen Jacobs
LeTourneau University

Coy A. Jones
University of Memphis

Wayne Lane
Florence Darling Technical College

Jane Murtaugh
College of DuPage

Linda Nottingham
Georgia Southern University

Ahmet Ozkul
SUNY Oneonta

Hannah Rothstein
Baruch College

Pat Tadlock
Horry-Georgetown Technical College

Amy Wojciechowski
West Shore Community College

James Woodrow
Vanguard University

Y por probar en clase el texto en el otoño de 2004:

Ralph Braithwaite
University of Hartford

Hal Gregerson
Brigham Young University

Hannah Rothstein
Baruch College

James Woodrow
Vanguard University

Revisores internacionales:

Marilyn Clarke
University of South Australia

Peter Dixon
University of Tasmania, Australia

Tan Eng
Ngee Ann Polytechnic, Singapur

Yeap Peik Foong
Multimedia University, Malasia

Drs. Jaap Groot
University of Nijmegen, Holanda

Dr. Sreenivasan Jayashree
Multimedia University, Malasia

Wan Khairuzzaman
Universiti Teknologi, Malasia

Puteri Nor Ashikin Mohammad
University Technology of Mara, Malasia

Alan Simon
University of Western Australia

Keith Thomas
Latrobe University, Australia

Frank van den Berg
University of Twente Holanda

Dianne Waddell
Deakin University, Australia

Henrik Sorenson
Aarhus University, Dinamarca

JJ Coetzee
Unisa Graduate School of Business, Sudáfrica

Rob Venter
University of the Witwatersrand, Sudáfrica

Merece nuestro agradecimiento un grupo especial de representantes y gerentes de Prentice Hall por contribuir en el desarrollo de esta primera edición:

Phyllis Simon
Jon Axelrod
Katherine Hepburn
Heather Jackson
Brett Holmes
Linda Babat
Kate Derrick
Dana Duncan
Dave Hill
Betsy Nixon
Mary Fernandez
Brent Sheppard
Catherine Traywick
Kelly Bell
Sherry Bartel
Katherine Grassi

Esperamos que usted disfrute al leer y aprender de este libro tanto como nosotros disfrutamos al escribirlo.

Michael Hitt

Stewart Black

Lyman Porter

acerca de los autores

Michael Hitt

El doctor Michael Hitt es profesor distinguido con la cátedra Joseph Foster de liderazgo en los negocios y la cátedra C.W. y Dorothy Conn de nuevas empresas por la Texas A&M University. Obtuvo su grado de doctor de la University de Colorado.

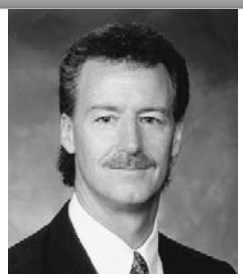
Es autor y coautor de diversos libros, capítulos de libros y muchos artículos publicados en diarios como *Academy of Management Journal, Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal, Journal of Applied Psychology, Organization Science, Organization Studies, Journal of Management Studies* y *Journal of Management*, entre otros. Sus publicaciones comprenden numerosos libros de texto, entre los cuales se destacan *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* 6a. ed. y *Competing for Advantage.*

Ha sido miembro de los consejos editoriales en múltiples diarios, que incluyen *Academy of Management Journal, Academy of Management Executive*, *Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Journal of World Business* y *Journal of Applied Behavioral Science.* Además, ha prestado servicios como asesor editorial y editor en *Academy of Management Journal*. Es miembro del consejo de administración de Strategic Management Society y antes fue presidente de la Academy of Management. En la actualidad, el profesor es socio de la Academy of Management y miembro investigador del National Entrepreneurship Consortium. Asimismo, el doctor Hitt forma parte del salón de la fama del *Academy of Management Journal.*

PORQUE LA INVESTIGACIÓN LO HIZO PERTINENTE

Michael Hitt habla sobre estrategia

A menudo estrategia se describe como una zona exclusiva para los administradores de alto nivel. La realidad es, sin embargo, que la estrategia de una compañía es muy importante para la práctica y el desempeño de todos los administradores en cualquier nivel. Así pues, nuestra sección especial, ***Panorama estratégico***, aterriza el contenido del capítulo en el terreno de la práctica, tanto del administrador de nivel inferior como del de nivel intermedio. Por ejemplo, el "Panorama estratégico" del **capítulo 10** explica cómo es que todos los administradores juegan el papel de líderes estratégicos. El liderazgo estratégico no se ejerce en función de un puesto o rango, sino más bien en función del enfoque y del comportamiento. Los líderes estratégicos piensan y actúan estratégicamente. Asimismo, trabajan en estrecha colaboración con otros individuos y construyen relaciones de confianza que facilitan que la estrategia se implemente. Por su parte, el "Panorama estratégico" del **capítulo 15** destaca el valor que tiene la gente para la organización (son su capital humano). El argumento central de esta sección es que si una empresa supera los conocimientos de sus adversarios, logra una ventaja competitiva sobre éstos; de manera que es su personal quien justamente posee casi todo el conocimiento que hay en una organización. Ahora bien, el ejemplo que contiene el **capítulo 3** aborda el análisis que lleva a un mejor entendimiento del ambiente externo de una organización. Primero, contrastamos la operación de una subsidiaria en Rusia con la operación de otra en China. Este ejercicio nos permite identificar las singularidades del ambiente de cada país y las distintas influencias que ejercen. Por ejemplo, los administradores chinos orientan la operación de la subsidiaria al largo plazo, en tanto que sus homólogos rusos se inclinan por decidir su operación a corto plazo. En suma, la formación de sociedades con cada una requiere que el administrador entienda los dos ambientes distintos.



Stewart Black

El doctor Stewart Black es cofundador y presidente del Global Leadership Institute. También es director general de la Asia Pacific Human Resource Partnership en la University of Michigan, y profesor de administración de empresas en la Business School.

Antes de comenzar su doctorado, Stewart Black trabajó en Japón para una empresa de consultoría, de la cual llegó a ser director general. Luego, regresó a Estados Unidos para obtener el grado de doctor de la University of California, Irvine. En la actualidad el doctor Black ejerce la cátedra que comenzó a impartir en Dartmouth y Thunderbird, antes de incorporarse a la University of Michigan.

El doctor Black es profesor y erudito destacado en materia de cambio estratégico, globalización, liderazgo y administración de recursos humanos internacionales. Sus líneas de investigación evidencian su interés en las áreas de liderazgo global, cambio, administración estratégica de recursos humanos, misiones internacionales y administración intercultural.

El profesor Black es coautor de diversos libros y artículos en el área de administración de recursos humanos internacionales incluidos en publicaciones como *Business Week*, *Wall Street Journal* y *Fortune*, así como por editoriales académicas, entre las cuales destacan sus obras *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal* y *Journal of Applied Psychology.*

Como miembro de la Academy of Management ha prestado servicios en el comité ejecutivo de la división de administración internacional. El profesor Black también ha fungido como editor en *Journal of International Management*, y como miembro del consejo editorial de *Academy of Management Journal.*

PORQUE LA INVESTIGACIÓN LO HIZO PERTINENTE

Stewart Black habla sobre la toma de decisiones

Es necesario que los actuales estudiantes de administración comprendan que las decisiones que toman los administradores en todos los niveles son cruciales para el desempeño de una compañía. Un libro de texto de administración debe ofrecer al estudiante muchas oportunidades para que desarrolle esta importante habilidad. Eche un vistazo a la sección especial ***Un reto para el administrador***, para entender esta relevante necesidad. En nuestra sección sobre Global Radio, los gerentes de esta empresa en Europa intentan aprender de los aciertos y los errores cometidos por sus homólogos en Estados Unidos, quienes lanzaron un servicio similar de radio vía satélite para atender a los automovilistas. Nuestro análisis de los administradores de diversos despachos de abogados centra su atención en su necesidad de cambiar la forma en que toman las decisiones, de un enfoque orientado a la participación y el consenso —adecuado para un despacho de abogados pequeño con tan sólo unos cuantos profesionales—, a otro modelo más "corporativo" o estructurado que se ajuste a las demandas de las grandes firmas con más de mil abogados. Ambas secciones sobre tales desafíos administrativos se incluyen en el **capítulo 9**.

Lyman Porter

El doctor Lyman Porter es profesor emérito de organización y estrategia en la Graduate School of Management en la University of California, Irvine, de la cual también es decano. Antes de incorporarse a la UCI en 1967, fue miembro del profesorado de la University of California, Berkeley, y fue profesor invitado en la Yale University.

En la actualidad es miembro del consejo de administración de la American University of Armenia, y antes fue sinodal externo para la National University of Singapore.

El doctor Porter fue presidente de la Academy of Management. En 1983, por sus contribuciones académicas, esta organización le otorgó el premio "Aportaciones Académicas a la Administración"; y en 1994, por su calidad como educador, el galardón "Catedrático en Administración Distinguido". Asimismo, fungió como presidente de la Society of Industrial-Organizational Psychology (SIOP) y en 1989 fue distinguido con el premio de "Contribuciones Científicas Sobresalientes".

Los campos de interés predilectos del doctor Porter son psicología organizacional, administración y enseñanza de la administración. Es autor o coautor de 11 libros y más de 80 artículos sobre temas afines.

PORQUE LA INVESTIGACIÓN LO HIZO PERTINENTE

Lyman Porter habla sobre la función de los casos

Los ***casos*** son la piedra angular en la enseñanza de la administración, ya que hacen que tanto su teoría como su contenido cobren significado para el estudiante. Además de brindar los casos de final de capítulo que reúnen de manera vital los conceptos principales del capítulo, proporcionamos casos únicos para finalizar cada una de las partes del texto, cuya trama entreteje los puntos de aprendizaje claves de cada sección del libro. En especial nos sentimos orgullosos de dos casos de fin de capítulo; a saber, "Una nueva supervisora" del **capítulo 10** y "El equipo que no fue" del **capítulo 13**. Para consultar un buen ejemplo de nuestros casos de final de parte, en la **Parte cuatro** incluimos el titulado "Hotel Ste. Basil-Moscú: La lucha por los valores en un Estado poscomunista".

administración

PARTE UNO

USTED COMO ADMINISTRADOR

Introducción

1

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Responder la pregunta: ¿Qué es la administración?
- Explicar por qué la administración debe entenderse en el contexto de las organizaciones, y de qué manera las organizaciones influyen en la práctica administrativa.
- Describir la función de trabajar con personas, y a través de ellas, en la administración eficaz.
- Explicar las paradojas administrativas y cómo el trato con ellas se encuentra en el fundamento de la administración.
- Especificar la naturaleza y el grado de compromiso que exige la excelencia administrativa.
- Definir el término "mentalidad emprendedora" y explicar qué importancia tiene para el administrador.
- Describir y comparar los distintos elementos del trabajo gerencial con las diferentes funciones administrativas.
- Analizar las habilidades necesarias para ser un administrador eficaz.

Administrar: Conjuntar todos los elementos

Los presidentes de dos empresas muy exitosas en crecimiento, Ken Chenault y Meg Whitman, enfrentaron cambios, incertidumbre, restricciones y la necesidad de tomar decisiones importantes todos los días. A lo largo de sus carreras, ambos tuvieron éxito en enfrentar tales desafíos administrativos con decisión, empleando habilidades y conocimientos que siguen perfeccionando.

Parecía un cambio muy riesgoso en su carrera; sin embargo, a Whitman le atrajo la idea de que el sitio le había dado a Internet una función en la vida de las personas y que, además, las ayudaba a conectarse, comunicarse e incluso a entablar amistad entre sí a todo lo largo del país. eBay era una de las escasas empresas "punto-com" que tuvieron ganancias desde el principio y, de acuerdo con Whitman, "no tenía sustituto en el mundo empresarial tradicional". Y agrega: "Yo sólo tenía el fuerte presentimiento de que esta aventura llegaría a ser enorme." Y su instinto no le falló. Los expertos en la industria estiman que el mercado de las subastas *on line* pronto alcanzará ventas por 4,160 millones.

El ritmo de cambio y de crecimiento en la industria de las subastas *on line* es acelerado y, de acuerdo con Whitman, "el precio de la inactividad es más alto que el precio por cometer un error". Decisiones que llevaría tomar de dos o tres meses en otra clase de empresas, en eBay se toman en un solo día. En un trimestre, Whitman tomó decisiones que dieron como resultado la compra de cuatro empresas distintas, que van desde un distribuidor de automóviles de colección hasta la casa de subastas *on line* más grande de Europa.

Para eBay el crecimiento representa más de un tipo de desafío. Muchos de sus gerentes en el nivel medio son jóvenes y creativos, quienes en ocasiones se resisten a la disciplina administrativa tradicional y a los mecanismos de control (cada vez más necesarios conforme la compañía se expande). Whitman recuerda la resistencia que enfrentó su propuesta de que cualquiera que quisiera verla debería concertar una cita. Sin embargo, en los años que han transcurrido desde entonces, ella ha guiado a la empresa de una cultura de "todos hacen de todo" a una estructura corporativa flexible, que incluye labores bien definidas, sistemas de comunicación formal, reuniones administrativas regulares y diferentes niveles de gerentes experimentados.

Una cuestión sigue siendo segura mientras la compañía crece: su filosofía de "sin castigo" que permite que los gerentes cambien de opinión. Aun cuando Whitman reconoce que el crecimiento y la expansión global de la compañía se debe al hecho de mantenerse "enfocados en sus metas", sin lugar a dudas el cambio seguirá siendo parte fundamental de eBay, mientras ésta se prepara para ir más allá de su mercado de objetos coleccionables, para expandirse e incluso dominar el mercado *on line* de electrodomésticos, libros, películas y música.

A menudo se dice que nada es tan seguro como el cambio, por ello, en el futuro Whitman y Chenault indudablemente seguirán enfrentando arduos desafíos. Dada la experiencia administrativa que han adquirido a lo largo de sus carreras y las habilidades que han aplicado y demostrado en situaciones difíciles, parece que la confianza que sus compañías han depositado en ellos está bien cimentada.

Fuentes: Marjorie Whigman-Desir, "Leadership has its rewards", *Black Enterprise*, septiembre de 1999, pp. 72-85; Nelson D. Schwartz, "What is in the cards for Amex?", *Fortune*, 22 de enero de 2001, pp. 58-70; Kathleen Melymuka, "Internet intuition", *Computerworld*, 10 de enero de 2000, pp. 48-50; Charles Fishman, "Facetime: Meg Whitman", *Fast Company*, mayo de 2001, pp. 79-92; Karen Bannan, "Sole survivor", *Sales & Marketing Management*, julio de 2001, pp. 36-41; http://pages.ebay.com/community/aboutebay/overview/index.html, visitada el 26 de septiembre de 2001.

¿Por qué presentar a Ken Chenault y a Meg Whitman en este capítulo de inicio? La respuesta es simple: La actualidad de sus carreras y, en especial, porque la forma en que ambos han enfocado los retos administrativos durante dichas carreras, ilustran tres temas significativos que destacaremos tanto en este capítulo como a lo largo del libro: la importancia del cambio, la tecnología y la globalización.

ADMINISTRACIÓN EFICAZ EN EL MUNDO ACTUAL: TRES RETOS FUNDAMENTALES

Cambio, tecnología y globalización son, y es imposible negarlo, tres de los retos más importantes que afectarán de manera significativa a los administradores del futuro cercano. En consecuencia, se traerán a colación en este y en cualquier otro capítulo del resto del texto. Nosotros los percibimos como tres situaciones que se entrelazan de manera continua con los distintos temas que conforman la llamada "administración".

Cambio

Iniciamos con este tema porque, desde nuestro punto de vista, constituye el área de desafío más persistente, más difundida y de mayor influencia, a la cual todo gerente deberá hacer frente en cualquier tipo de organización y en cualquier área geográfica del mundo industrializado. Sin importar qué tan novato o experimentado sea como administrador, usted será confrontado tanto por la necesidad como por la oportunidad de cambiar. Es poco probable que realizar ningún cambio en absoluto sea una opción. Como lo escribió un filósofo griego hace varios siglos: "Cambiar solo es no cambiar."[1] Tal afirmación sigue siendo tan vigente hoy como en aquel entonces.

Es evidente que hasta el momento, en su experiencia administrativa, tanto Ken Chenault como Meg Whitman han enfrentado la necesidad del cambio, y han aprendido a controlarla. A lo largo de su carrera, Chenault ha experimentado muchos cambios: de abogado a consultor, a responsable de dar un vuelco a la planeación estratégica, a presidente de la compañía. En sus primeros días en American Express él reconoció, por ejemplo, la necesidad de renovar la composición de la mezcla de productos que la compañía ofrecía a través de sus servicios de comercialización, y tomó las decisiones necesarias para realizar cambios significativos. De hecho, parece siempre haber estado inmerso en el cambio, ya sea de sí mismo o de la situación alrededor de él.

De igual forma, la carrera de Whitman demuestra que ella es alguien que, en definitiva, no le teme al cambio. Ella pasó de organizaciones formales bien establecidas, a dirigir algo completamente nuevo y diferente. De hecho, su rotundo éxito parece, cuando menos por ahora, ser el resultado directo de su disposición a correr riesgos y a realizar cambios. Desde su posición actual en eBay, enfrenta todos los días las transformaciones que ocurren en la industria de Internet. Si hubiera hecho las cosas de la misma forma un día tras otro, sería poco probable que ella o su organización lograran progresar.

Tecnología

Los otros dos temas que se destacan a lo largo del libro, la tecnología y la globalización, son tan importantes para cualquier administrador como el cambio. En el mundo actual, ningún gerente podría ignorar la gran influencia de la tecnología, ni la forma en que ésta afecta su trabajo y su empresa. Los avances tecnológicos, por supuesto, suelen forzar a los administradores a realizar cambios, aunque no quieran hacerlos. Basta con señalar hacia Internet para demostrarlo. La Internet ha tenido efectos de largo alcance en la manera en que los gerentes realizan su trabajo.

Otro ejemplo es la naturaleza misma de eBay, la cual llevó a Meg Whitman a enfrentar retos que pocas veces algún otro administrador ha experimentado, tanto por sus amplias oportunidades como por sus amenazas potenciales. El terreno de juego para clientes, competidores y la propia organización ha cambiado. Como ella misma lo expresó, nosotros "sin tecnología no tenemos una compañía". De manera similar, sería muy difícil imaginar a un gerente de American Express, empezando por Chenault, que no se vea afectado por la tecnología. Hace apenas 60 años el mundo ni siquiera había escuchado hablar sobre una tarjeta de crédito. Reflexione sobre dónde estarían hoy American Express y sus administradores ¡si se hubiera ignorado esa forma particular de tecnología!

Globalización

El tercer tema, que representa un desafío enorme para los gerentes, es la globalización; es decir, la creciente naturaleza internacional de cualquier ámbito de la vida, desde la política hasta los negocios. Los administradores ya no pueden afirmar que "lo que pasa en el resto del mundo no nos afecta ni a mí ni a mi organización". No importa si usted llega a administrar una empresa fuera de su país de origen o no,

aunque cada vez será más probable que así sea. Más bien, la cuestión fundamental es que de manera casi inevitable los acontecimientos globales llegarán de afuera hacia adentro de su organización, lo cual afectará la forma en que usted establece metas, toma decisiones, coordina y dirige el trabajo de otras personas.

A lo largo de sus carreras, tanto Chenault como Whitman tuvieron que participar en actividades directivas que traspasaron las fronteras nacionales. La tarjeta de crédito, llámese American Express, Visa o Mastercard, es un fenómeno mundial. Los servicios de agencia de viajes que ofrece American Express difícilmente se restringen a los 50 estados de la Unión Americana. eBay y Whitman reconocieron las implicaciones globales en la competencia y el desempeño en el negocio de las subastas *on line* de una forma muy concreta: comprando la organización de subastas *on line* más grande de Europa.

Si bien hemos analizado los tres aspectos (cambio, tecnología y globalización) de forma independiente, tales desafíos suelen estar ampliamente interrelacionados. Con frecuencia, tanto los avances tecnológicos como los progresos en la globalización modifican la dirección de las organizaciones y su forma de operar. Por lo tanto, los desafíos administrativos cambio, tecnología y globalización forman un "triángulo de hierro", integrado por influencias excepcionalmente fuertes sobre los gerentes y la administración (como se ilustra en la figura 1.1).

figura 1.1
Administración crítica
Desafíos para el siglo XXI

Administrar de manera estratégica para hacer frente a los desafíos

Los tres desafíos fundamentales antes descritos se combinan para crear un escenario increíblemente complejo, dinámico y competitivo, en el cual debe operar la mayoría de los administradores. Para sobrevivir y funcionar bien en un ambiente como éste, es necesario que todos los gerentes de la organización administren de manera estratégica.[2] Es evidente que los directivos de más alto nivel en la organización (presidentes como Meg Whitman y Ken Chenault) son quienes establecen las metas y formulan la estrategia para que la empresa alcance tales metas. Para que se cumplan las metas, además, la estrategia debe aplicarse de manera eficaz, lo cual exige que los gerentes de todos los niveles de la organización establezcan y cumplan las metas que contribuyan con el máximo desempeño de la organización.

La creciente globalización y el cada vez más amplio uso de la tecnología han contribuido con cambios significativos, incrementando la importancia del conocimiento para el éxito organizacional.[3] Así, la importancia asignada al capital intelectual de la organización exige que los gerentes utilicen su cartera de recursos de manera eficaz . Por su parte, recursos intangibles como la reputación de la empresa y de sus empleados son de vital importancia. Los administradores son responsables de estructurar las capacidades de una organización para luego encauzarlas hacia una estrategia diseñada, buscando dar a la organización una ventaja sobre sus competidores. Suelen lograr lo anterior creando más valor para sus clientes que los competidores.[4]

Los gerentes de BMW, por ejemplo, desarrollaron una estrategia para utilizar las excelentes capacidades de investigación y desarrollo (R&D, *Research and Development*) de la empresa, con la finalidad de diseñar y fabricar varios modelos de automóviles nuevos, con el objetivo de incrementar las ventas en un 40 por ciento, sólo en Estados Unidos, para 2008. Cuando la alta gerencia de BMW tomó esta decisión, otros fabricantes de automóviles estaban reduciendo sus gastos en investigación y desarrollo, con el propósito de controlar sus costos. El hecho de capitalizar sus fortalezas y de utilizarlas de manera estratégica para ofrecer a los consumidores más y mejores diseños de automóviles, ha logrado que BMW, cuando menos por ahora, tenga una ventaja sobre sus competidores, y ha contribuido a que logre un desempeño superior.[5]

Asimismo, los gerentes son responsables de diseñar las estrategias de las principales unidades de la organización. Puesto que la aplicación de la estrategia necesariamente la realizan las personas de la organización, es necesario que los administradores enfoquen el factor humano de manera decidida. Conforme las organi-

zaciones vayan poniendo a funcionar las estrategias, los gerentes encontrarán condiciones conflictivas. A menudo ello significa administrar múltiples situaciones de manera simultánea, y permanecer lo suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes. Para que la organización logre sus metas se requiere, además, que los administradores se comprometan a estar siempre atentos para detectar las posibles formas de mejorar y fortalecer sus estrategias, teniendo en cuenta la visión establecida por la organización. Por último, un panorama competitivo y dinámico implica cambios sustanciales. Con la finalidad de adaptarse a dichos cambios es necesario que los gerentes sean innovadores y emprendedores, y que busquen de manera continua nuevas oportunidades.

Ahora examinemos una serie de preguntas básicas, en las cuales nos enfocaremos por el resto del capítulo 1: **1.** ¿Qué es la administración? **2.** ¿Qué hacen los administradores? **3.** ¿Qué habilidades requieren los administradores?

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

Antes de ir más lejos, es necesario tomarnos un poco de tiempo para analizar brevemente las definiciones y los términos que se emplearán a lo largo de esta obra. Por lo tanto, veamos la forma en que se utilizarán los siguientes términos en el contexto general de este libro.

Administración: Es un término que tiene varias acepciones distintas. En cuanto al propósito de este libro, su principal significado es como una actividad o un proceso. De manera más específica, definimos **administración** como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

administración proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional

1. Administración es un *proceso*: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. Administración implica e*structurar y utilizar conjuntos de recursos*: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar *en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas*: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un *entorno organizacional*: Es un proceso que tiene lugar en las **organizaciones** y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

organizaciones conjuntos interrelacionados de individuos y grupos que buscan alcanzar metas comunes, a través de funciones diferenciadas y coordinadas de manera intencional

Administración también tiene otros significados además de "un proceso" o un conjunto de actividades. A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales. Así, usted podría escuchar la frase "la administración de IBM decidió…" o "la administración del Hospital Universal elaboró una nueva política para su personal…". A menudo, cuando el término se emplea de esta forma, no necesariamente se refiere a todos los miembros de la organización, sino más bien a quienes ocupan los puestos con mayor poder e influencia dentro de dicho escenario (los niveles directivos).

El término también es útil para distinguir una categoría de individuos (es decir, "la administración"), de quienes forman unidades sujetas a contratos colectivos (miembros de un "sindicato" o, de manera menos formal, "mano de obra"), o de aquellos que no participan en actividades administrativas específicas, sean o no miembros de un sindicato ("empleados no administrativos" o "trabajadores comu-

nes"). Con frecuencia nosotros utilizamos el término *miembro* para referirnos a cualquier persona (cualquier empleado) en una organización, sin considerar el lugar individual que dicha persona tiene en la organización. En este libro utilizamos el término *administrador* para referirnos a cualquier persona con la asignación de responsabilidades sobre actividades administrativas; y *administrar*, para referirnos al proceso de realizar dichas actividades.

Ahora, consideremos de otra forma la pregunta "¿qué es la administración?". Es decir, veámosla a través de sus cuatro *enfoques* fundamentales. Tales perspectivas trascienden el proceso administrativo completo. Cuando alguien comienza un viaje, le conviene tener una idea aproximada del terreno que va a recorrer, *antes* de conocer los detalles de las distintas partes del viaje. Una visión general le ayudará a integrar los distintos enfoques y le facilitará la comprensión que le brindará una aventura significativa y profunda. Aprender sobre las complejidades de la administración es, estamos convencidos, un viaje que desemboca en ¡una aventura definitiva!

Los enfoques generales que presentamos en todo el libro se basan en información e ideas procedentes de una amplia variedad de fuentes: nuestras experiencias y observaciones personales como educadores, administradores y consultores; hallazgos de investigación de literatura especializada; estudios exhaustivos del tema; y, en particular, cientos de conversaciones y entrevistas con profesionales de la administración realizadas durante varios años. Si bien tales perspectivas representan puntos de vista diferentes sobre la administración, no son mutuamente excluyentes. Más bien, cada enfoque ofrece una óptica distinta para ayudarle a "ver" el tema y a entender sus complejidades y retos. El propósito de presentarlos es brindarle un entendimiento mayor del significado que se da a "administración", del que se obtendría con una simple definición.

En las siguientes páginas, primero plantearemos cada enfoque, luego las preguntas más comunes que surgen al respecto y nuestras respuestas a dichas preguntas. Es decir, guiaremos la siguiente parte del capítulo mediante preguntas y respuestas. El propósito de este enfoque es motivarlo a que se interese más por el material y se comprometa más con él. Esperamos que éste aumente su curiosidad sobre la administración y motive su interés en aprender acerca de ella.

1 la administración tiene lugar en las organizaciones

Lebron James es un reconocido jugador de básquetbol profesional de los Cleveland Cavaliers. El entrenador de LeBron es responsable de manejar al equipo como un todo. Diseña la estrategia y la ajusta durante el partido sustituyendo a jugadores, cambiando los esquemas ofensivos y defensivos, y haciendo recomendaciones específicas a jugadores. LeBron, por su parte, no administra al equipo pero sí le proporciona liderazgo dentro y fuera de la cancha. Junto con su representante, él también toma parte activa evaluando sus recomendaciones, ofertas comerciales y otras propuestas de negocios. Muchos jóvenes lo ven como un modelo de roles. En su opinión, ¿esto convierte a LeBron en administrador?

Para iniciar el estudio de la administración, conviene saber que las organizaciones sirven de contexto para aquélla. Y que los administradores, como en un escenario, constituyen el apoyo constante para los actores de una obra. Para los propósitos de este libro, tal contexto podría ser *cualquier tipo de organización que emplee a personas*: compañías, universidades, despachos de abogados, hospitales e instituciones gubernamentales, entre otras.

La administración tiene lugar en las organizaciones; no ocurre en el aislamiento

Así como el agua es el medio indispensable para los peces, o el aire para el avión, las organizaciones son el ambiente necesario para que los administradores realicen su trabajo. De hecho, "la administración no existiría sin las organizaciones".

P: ¿Podría haber administración en entornos no organizacionales como la familia, las agrupaciones políticas o los grupos *ad hoc*?

R: Buena pregunta. Actividades administrativas, como la toma de decisiones o la comunicación podrían ocurrir en entornos no organizacionales como una familia. Incluso usted podría realizar actividades administrativas como la planeación o el establecimiento de metas de forma independiente, sin que otros participen. Sin embargo, tales actividades aisladas no constituyen la administración, pues ésta requiere de la integración de todas esas actividades *y* la participación de otros seres humanos. Y la integración sólo ocurre en un contexto organizacional. Es similar a un diálogo que se lleva a cabo sólo cuando otro individuo participa en la conversación (de otra forma, sería monólogo).

R: Bueno, pero ¿importa el tipo de organización? ¿Hay alguna diferencia si la organización es grande o pequeña, o si tiene o no fines de lucro?

R: Por supuesto, los matices de una administración eficaz cambian dependiendo de la situación y del tipo de organización. Administrar una compañía donde se conoce a cada empleado (como es el caso del 80 por ciento de los negocios en Des Moines, Iowa, que tienen menos de 50 empleados, o en muchas otras partes del mundo)[6] no es igual que administrar en una organización grande, como IBM que tiene más de 200 mil empleados en más de 100 países . Aun cuando en este libro consideramos organizaciones de todos los tamaños, la remuneración que se ofrece a los buenos administradores tiende a aumentar en la medida en que se incrementan el tamaño y la complejidad. Sin embargo, el costo de no administrar con eficacia es muy alto en todos los tipos y tamaños de organización.

De hecho, aunque el tamaño y el tipo de la organización afectan ciertas dimensiones de la administración eficaz, la esencia de la administración no cambia. Si la naturaleza básica de la administración cambiara drásticamente de un tipo de organización a otro, necesitaríamos un libro de texto específico para la administración de organizaciones pequeñas, para la administración de organizaciones grandes, para la administración de compañías privadas y para la administración de instituciones públicas, por mencionar algunas. Desde nuestro punto de vista, los fundamentos de la administración constituyen actividades primordiales y universales en toda organización.

Cada organización tiene una serie de características propias que afectan tanto a los administradores como a aquellos con quienes interactúan

Si bien resulta primordial entender que la administración tiene lugar en las organizaciones, no todas las organizaciones son iguales, ni siquiera aquellas que son semejantes en tamaño o complejidad. Cada organización tiene su propia "personalidad" (a menudo se le denomina cultura organizacional), así como sus propias fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Características tan diversas afectan la organización y a todo aquel que trabaje en ella.

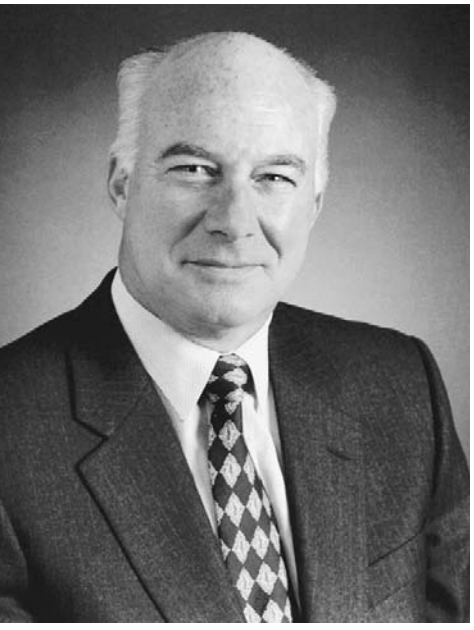
P: ¿Qué sucede con las organizaciones que crean sus características distintivas y cómo influyen en la administración eficaz?

R: Las organizaciones suelen reunir a personas diversas con antecedentes distintos: de distintas etnias y culturas (asiática, afro-estadounidense, árabe, anglosajona, irlandesa, vietnamita, etcétera), de distintos niveles académicos (secundaria, bachillerato, licenciatura, maestría, doctorado), de distintas especialidades (ingeniería, arte digital, contabilidad) y de distintos niveles socioeconómicos (de escasos recursos a individuos con mucha solvencia); quienes deben trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes. Por lo tanto, desarrollar cierto grado de cooperación mutua se

Los buenos administradores son capaces de trabajar eficazmente todo tipo de organizaciones: grandes o pequeñas, con fines de lucro o sin ellos. Aun cuando la Fundación de las Naciones Unidas para la Infancia es una organización sin fines de lucro, el hecho de tener muchos miembros alrededor del mundo (tanto voluntarios como asalariados) la convierte en una organización muy compleja y difícil de administrar. En las organizaciones grandes, saturadas de actividades, la función del administrador es más difícil de cumplir. En consecuencia, organizaciones como éstas ofrecen bonos a los administradores de alto nivel, quienes por lo general son muy bien remunerados.

vuelve esencial, lo cual sólo podría lograrse consiguiendo la aceptación de los métodos para trabajar juntos, ya sea utilizando las estructuras y los procesos existentes, o desarrollando nuevas estructuras y procesos. Con el tiempo, tales conductas, estructuras y procesos constituyen la personalidad, o cultura, organizacional. Sin importar lo que se crea o se suponga acerca de la personalidad o la cultura de, digamos, una unidad típica de General Motors, ésta tiende a ser diferente de una de Patagonia, el fabricante de ropa con sede en Ventura, California, cuyo tablero de anuncios en las oficinas anuncia las condiciones climáticas locales ¡para la practica del *surf*! Se sabe que el presidente de Patagonia y sus empleados ¡se han lanzado a la playa cuando hay buenas olas![7] Si bien los principios básicos de la administración eficaz son pertinentes para toda organización, las características específicas de cada una afectarán la forma en que se aplican tales principios.

P: ¿Eso quiere decir que si soy un administrador eficaz en la Organización A, de manera automática seré un administrador eficaz en la Organización B? ¿O que como las organizaciones tienen culturas distintas, las prácticas de administración efectiva no pueden transferirse de una organización a otra?



Michael Armstrong tuvo un papel estelar como líder en IBM. Después, cuando fue nombrado presidente y director general de AT&T, Wall Street lo aclamó... Hasta el desplome de las acciones de la empresa de las telecomunicaciones. De acuerdo con Robert Frieden, profesor en Pennsylvania State University, "para la escuela de negocios, [Armstrong] podría ser un buen estudio de caso sobre un director general exitoso, cuyas habilidades no fueron transferibles."

R: Los enfoques auténticos en administración sí se transfieren de una organización a otra. Sin embargo, ello no significa que conductas idénticas sean igualmente eficaces en cualquier organización. Si usted aprende a leer música, por ejemplo, aplicaría ese conocimiento de una pieza musical a otra, pero eso no significa que usted podrá tocar cada pieza de música con la misma destreza. Más aún, utilizar una misma partitura tampoco significaría que la ejecución de la pieza sería exactamente igual con diferentes directores o con distintas orquestas. Sin embargo, realizar tales ajustes no cambia su entendimiento fundamental sobre cómo leer música y su habilidad para adaptar ese conocimiento a distintas circunstancias. De la misma forma, por ejemplo, para todas las organizaciones es importante llegar a ser "tomadores de decisiones" experimentados y competentes. No obstante, algunas organizaciones fomentarán la toma de decisiones participativa (en grupo), mientras que otras serán más directivas. Sin importar el estilo, continúa siendo importante desarrollar las habilidades necesarias para tomar buenas decisiones.

Una administración eficaz es similar en todas las organizaciones, aunque los desafíos difieren según la organización. Por ejemplo, un administrador eficaz en una enorme burocracia gubernamental, como en el caso del Seguro Social, con una normatividad estricta, sería bastante distinto que en un negocio moderno con tecnología de punta que apenas inicia, como una empresa nueva, donde cada experiencia es nueva y las reglas se van desarrollando en el camino. Es decir, usted necesitará cambiar la forma en que aplica las ideas administrativas con base en la naturaleza de la organización donde trabaje; pero tales ajustes de matiz no restan importancia a la necesidad de adquirir un entendimiento fundamental sobre la administración. De hecho, contar con ese entendimiento le permitirá moverse con mayor facilidad de una organización a otra sin dejar de ser eficaz. Sin embargo, lo anterior no significa, y queremos destacar esto, que usted podría ignorar las diferencias entre las organizaciones; más bien, debe adaptar la forma en que usted administra cada nueva organización. De hecho, uno de los modelos más rápidos para convertirse en un administrador ineficaz es ¡mantener rigidez en la forma en que usted lleva a cabo sus funciones administrativas!

Los administradores deben entender las organizaciones

Puesto que las organizaciones son el contexto de la administración, los administradores necesitan entender cómo operar dentro de ellas. Según lo afirmamos antes, las organizaciones son para la administración lo que el aire es para un avión. Para que un avión vuele de manera eficaz el piloto debe poseer ciertos conocimientos esenciales sobre la composición y las características del aire, como la relación entre densidad atmosférica y temperatura, con la finalidad de calcular cuánto empuje va a proporcionarle. A veces, por el calor del verano, los aviones que despegan de Phoenix deben reducir el número de pasajeros aun cuando el avión todavía cuente con asientos vacíos, ya que conforme la temperatura se eleva (a veces alcanza 50 grados centígrados) la densidad del aire disminuye, el despegue se dificulta y, por lo tanto, se reduce el peso con el cual un avión puede despegar de manera segura.

P: ¿En realidad qué quiere decir con "entender las organizaciones"? Es imposible saber todo sobre ellas, de manera que ¿cómo saber qué es más importante entender?

R: Así como un piloto no requiere ser astrofísico ni ingeniero en aeronáutica para volar un avión con destreza, usted no necesita un doctorado en ciencias organizacionales para convertirse en un administrador eficaz. Sin embargo, sí requiere del entendimiento sólido de ciertas características fundamentales de las organizaciones. Gran parte del contenido de este libro está diseñado para ofrecerle el conocimiento esencial que necesita en relación con el reto de administrar con destreza. Por supuesto que un solo libro o un curso en administración no le brindarán el conocimiento suficiente. No obstante, esta obra le mostrará las bases necesarias para ser un administrador eficaz. Sin tales bases, o aprenderá por el arduo camino de los errores o será un administrador ineficaz.

Si bien no resulta práctico entender por completo las organizaciones, es indispensable conocer la forma en que las organizaciones influyen en la práctica administrativa. El punto clave consiste en que, tal como el piloto no puede enfocarse tan sólo en el avión e ignorar las condiciones atmosféricas, los administradores eficaces no deben enfocarse solamente en la administración e ignorar el entorno organizacional donde se lleva a cabo. Con toda certeza, por ejemplo, Ken Chenault conoce la diferencia entre las acciones gerenciales requeridas en el contexto organizacional de los centros de procesamiento de tarjetas de crédito, y aquellas requeridas en las salas de juntas del consejo de administración.

2 la administración requiere que las personas realicen las tareas

La función de administrar entraña la intención de alcanzar un objetivo mediante los esfuerzos de dos, tres, diez, cien, o incluso miles de individuos más. Alguien que actúa totalmente solo, ya sea que él o ella esté escribiendo un poema o tomando la decisión sobre una inversión crucial, podría tener la intención de alcanzar una meta específica y aún así no estaría administrando. La administración es, por su naturaleza misma, una actividad basada en la gente. Los gerentes, sin importar lo talentosos que fuesen, no serían capaces de hacer todo por sí solos. Si quieren ser eficaces, necesitan emplear las habilidades y la energía de otras personas, además de las propias. Como lo explicó un ejecutivo de alto nivel con una empresa de software:

> *Labores difíciles como las ventas se me facilitan; no obstante, sólo producen resultados transitorios. No es sencillo delegar en otros, crear en colaboración expectativas de desempeño, ni confiar en la gente su propio desempeño. Sin embargo, con el paso de los años he encontrado que el contacto frente a frente con las personas y el fortalecimiento de las conductas solidarias produce resultados significativos y duraderos.*[8]

El mensaje es muy claro: Si usted no quiere trabajar con otras personas, entonces no se vuelva administrador. La actividad no le gustará y es poco probable que tenga éxito.

Los administradores deben ser expertos en evaluar las capacidades de otros individuos

Una habilidad administrativa fundamental, y que puede desarrollarse, es la de evaluar las capacidades de los demás. Para fomentar el desempeño eficaz en una unidad, resulta esencial conocer tanto la capacidad de un individuo o un grupo de individuos para realizar una o más tareas, como estimar el nivel de desempeño que podría(n) alcanzar con mayores capacitación y motivación.

P: Parece complicado evaluar con precisión las capacidades de la gente. ¿Usted cómo lo hace?

R: No es fácil y toma tiempo, esfuerzo y, a menudo, experiencia desarrollar esta clase de destreza administrativa. No obstante, el punto a destacar es que ser administrador exige realizar bien dicha tarea, pues se trata de una habilidad imprescindible para el administrador eficaz.

2

Los administradores deben buscar la correspondencia entre las capacidades de la gente y las responsabilidades adecuadas

Saber lo que es capaz de hacer un individuo o un grupo en particular es sólo parte del requerimiento para lograr que las cosas se realicen de manera eficaz a través de las personas. Otro requerimiento igualmente importante es la correspondencia entre los individuos y las tareas que mejor pueden realizar. Además de encontrar el puesto correcto para la persona correcta, los administradores deben asegurarse de que su gente tenga los recursos necesarios para realizar el trabajo. Por lo tanto, el administrador debe ser tanto proveedor de recursos (quien los encuentra y los mejora) como coordinador de recursos.

P: Eso suena bien, pero ¿qué no siempre los recursos en las organizaciones son escasos?

R: Sí, los recursos son finitos en todas las organizaciones. Casi siempre hay un límite en la disponibilidad de recursos como tiempo, equipo, dinero y, en especial, personal. Por consiguiente es de vital importancia utilizar los recursos humanos de la manera más hábil posible: vincular a las personas con sus tareas de manera eficaz. A menudo, tal proceso requiere la formación de equipos, donde el todo es mayor que la suma de sus partes. Si bien resulta fundamental conocer a las personas de su organización y sus capacidades, también es esencial entender por completo las tareas y las labores que se deben realizar. Buscar la correspondencia entre recursos y tareas también demanda esfuerzos considerables para estimar si son necesarios recursos adicionales. La administración es una actividad que requiere iniciativa (no la aceptación pasiva del status quo).

Los administradores deben ser capaces de motivar a las personas

Motivar el cumplimiento de las metas es el tercer requisito para que las personas realicen sus labores de manera exitosa. Por sus logros administrativos pero, sobre todo, por haber demostrado una capacidad extraordinaria para desarrollar el talento administrativo y motivar a los empleados a desempeñarse excepcionalmente, hace

Todos los trabajos requieren destrezas y capacidades específicas. La función del administrador es hacer coincidir a las personas con el trabajo que son capaces de realizar mejor. Lograrlo implica la evaluación cuidadosa tanto del puesto como del individuo que lo solicita. Por ejemplo, lo usual es que el puesto de cajero requiera que el empleado sepa cómo operar la caja registradora, cuidar que el precio marcado corresponda con el artículo, y conocer las distintas formas de pago disponibles. Más aún, el cajero suele ser la única relación humana que el cliente establece con la empresa, por lo cual aquello que el cliente piensa de él podría ser lo que el cliente piensa de la compañía.

algunos años Home Depot seleccionó y nombró a Robert Nardelli como su nuevo presidente.[9] En el escenario altamente competitivo actual (que se describió antes en este capítulo), la autoridad formal está declinando como medio útil para influir en la gente. Por consiguiente, para que los administradores sean excelentes motivadores deben tener un buen entendimiento de lo que las personas valoran, es decir, de aquello que les importa.

P: Si yo no busco ser psicólogo, ¿cómo entendería lo que cada persona valora y lo que quiere obtener de su trabajo?

R: La idea no es que usted se convierta en psicólogo, sino que aprenda algunos enfoques básicos para motivar a las personas. Asimismo, es importante que usted sepa cómo aplicar tales enfoques cuando se trata de interactuar con individuos específicos. Esto no sólo incluye a quienes trabajan para usted, sino también a sus compañeros y a sus superiores.

P: ¿La administración no es "algo" más que motivar gente y lograr que las personas realicen las tareas?

R: Por supuesto. La administración es un proceso complejo que requiere la integración de distintas labores, entre ellas la planeación y la organización de lo que debe hacerse, junto con la elaboración de presupuestos y la evaluación de resultados. Motivar y dirigir a las personas son tan sólo dos componentes de este proceso general. No obstante, los resultados no serán significativos a menos que los administradores logren que las personas realicen las tareas. Los administradores deben multiplicar los efectos de sus propios esfuerzos influyendo en los esfuerzos de los demás y dirigiendo de manera eficaz.

3

la administración requiere controlar de manera simultánea múltiples situaciones potencialmente conflictivas

Como casi siempre sucede, si la tarea de administrar fuera algo sencillo no estaría tan bien remunerada. Uno de los factores clave que distingue a los administradores exitosos de los administradores mediocres es el reconocimiento, la aceptación y el dominio de las paradojas administrativas, es decir, la habilidad para enfrentar fuerzas que impulsan a los gerentes en direcciones opuestas. Los administradores exitosos no evitan dichas tensiones, sino que las reciben, las controlan y las utilizan de la mejor manera.

P: ¿En realidad es posible equilibrar esas fuerzas opuestas? ¿En ocasiones los administradores tienen que compensar una fuerza con otra? ¿Es correcto?

R: Sí, en ocasiones los administradores deben tomar decisiones respecto de equilibrios. A veces, de hecho, tienen que optar por un conjunto de acciones para alcanzar los resultados que buscan; por ejemplo, incrementar la inversión en el área de investigación y desarrollo de la compañía implicaría renunciar en el proceso a otra inversión y a sus beneficios potenciales. Ello significaría quizá posponer dos años la publicidad por TV durante el Super Bowl. Sin embargo, los administradores exitosos no ven automáticamente las fuerzas que compiten en términos de intercambios directos; a menudo reconocen que el reto consiste en responder a ambas fuerzas de forma simultánea y de una manera creativa, que permita a la empresa lograr ambos conjuntos de objetivos o alguna porción de ellos.

La administración es un proceso complejo que requiere *integración*; no obstante, las actividades administrativas suelen estar *fragmentadas* y no ocurrir de manera lógica ni secuencial

La administración requiere la integración de una variedad de actividades, como planear, tomar decisiones, comunicar, motivar, evaluar y organizar; sin embargo, por lo común la jornada de un administrador se fragmenta por interrupciones, pausas en la secuencia y otras distracciones. En cierto sentido, un administrador es como un "malabarista". Quizás el administrador necesite mantener varias pelotas en el aire, por lo cual, al mismo tiempo que lanza algunas pelotas hacia arriba, atrapa otras. Es poco frecuente que el administrador se tome el tiempo de evaluar la "pelota" contendiente y decida mantener otra pelota arriba mientras, de alguna forma, suspende las otras en el aire. Todas las pelotas deben ser lanzadas y atrapadas, o permanecer en el aire (haciendo malabares) continuamente o se fallará.

Algo semejante ocurre con los administradores, quienes son responsables de enfrentar el desafío de integrar de manera significativa las actividades rápidamente cambiantes con los fragmentos de información, en ocasiones discontinua, y, al mismo tiempo, los confrontan de forma continua. Como tal, el administrador debe ser capaz de observar los patrones de las actividades fundamentales y de los cambios que ocurren en ellas, tanto dentro de la organización como fuera de ésta. Tiene que coordinar los recursos, los seres humanos y las actividades para alcanzar las metas de la organización.

P: Aun cuando esto suena lógico, la administración parece mucho más sencilla de lo que usted describe. ¿Acaso la clave no sería mejor simplificar la administración en vez de complicarla más?

R: La administración, como suelen describirla los *best-sellers*, podría parecer simple, y ciertamente a los autores de muchos de tales libros les gustaría que usted creyera que con solo hacer "X" logrará triunfar. No obstante, la realidad es que la administración es una actividad compleja y que muchas veces requiere la integración de acciones, información y recursos fragmentados. Las soluciones fáciles tal vez parezcan atractivas, pero rara vez funcionan. Si la administración fuese tan simple, no se publicaría un nuevo *best-seller* sobre el tema cada mes. Nadie necesitaría la nueva sugerencia del mes.

Quizá los *best-sellers* sobre administración tengan cierto valor; pero las soluciones simples que ofrecen funcionarían únicamente en situaciones muy específicas; es poco probable que funcionen en la mayoría de las situaciones. Las soluciones aplicables a una amplia variedad de condiciones tienden a ser más complicadas. Los administradores eficaces saben que las paradojas (contradicciones aparentes) están en el centro de sus funciones y sus responsabilidades, y que uno de sus principales desafíos consiste en enfrentar tales paradojas de manera eficaz.

La administración requiere tanto *consistencia* como *flexibilidad*

Tal vez una de las paradojas más destacadas sea la de mantener de forma simultánea la consistencia y la flexibilidad. Sin lugar a dudas, la gente necesita cierta coherencia en su vida organizacional. No se podría esperar que los trabajadores hagan bien sus tareas si dichas tareas o la forma en que deben realizarse cambian todos los días. Sin cierto grado de consistencia el lugar de trabajo sería caótico, y no podría cumplirse ninguno de los objetivos organizacionales propuestos. Sin embargo, en el escenario competitivo actual (con el cambio vertiginoso en la tecnología, las regulaciones gubernamentales, las preferencias del cliente y las capacidades del competidor) la flexibilidad, el cambio y la adaptación son esenciales para sobrevivir.

P: Como administrador, ¿qué debo hacer para ser consistente y al mismo tiempo mostrar flexibilidad?

R: Es importante señalar que como administrador no es necesario elegir ni optar entre ser siempre consistente o ser siempre totalmente flexible. Por ejemplo, sus valores fundamentales o sus pautas éticas deben ser más o menos estables. Sin importar que las personas estén de acuerdo o no con sus valores o esquemas éticos, necesitan saber cuáles son y ver que usted los mantiene de forma constante. De lo contrario, usted parecería alguien impredecible, en quien no vale la pena confiar. Además usted debe mostrar que, sin ser muy rígido, mantiene un enfoque consistente para interactuar con las personas y enfrentar los problemas. La gente necesita percibir

que usted está abierto a ideas nuevas o distintas; pero tendrá dificultades para entenderlo si usted cambia con tanta frecuencia como un camaleón.

3

Los administradores deben *reflexionar* y *actuar*

Platique hoy con cualquier gerente, y él o ella le dirá que uno debe enfrentar de manera constante situaciones, decisiones, problemas y oportunidades a menudo inesperadas. Un ejecutivo lo expresó de la siguiente forma:

> *Lo más fascinante de este trabajo es su increíble variabilidad […] es un caleidoscopio sin fin. A veces lo equiparo a jugar tenis con una máquina de servicios fuera de control que no deja de lanzar las bolas hacia mí. Uno debe moverse cada vez más y más rápido para aguantarle el paso.*[10]

Actuar con rapidez suele ser la diferencia entre el primer lugar y el segundo o, incluso, el último lugar en un mercado altamente competitivo, como lo demuestran tanto Starbucks como Amazon.com. O, como lo señaló Meg Whitman, "En este espacio [Internet], el precio por no actuar es más alto que el precio por cometer un error."[11] Entonces, hasta cierto grado, habilidades como la de pensar y tomar decisiones con rapidez son cualidades administrativas admirables.

Sin embargo, hay un problema inherente al enfocarse en la avalancha de actividades diarias. Es una situación semejante a la de correr y enfocarse al piso que se encuentra apenas a unos centímetros enfrente de usted. Usted notará que hay una piedra en el camino y podrá evadirla a tiempo, o notará una pendiente en el camino y modificará su velocidad de manera adecuada. Cada uno de sus pasos es acertado, pero como debe enfocarse continuamente en tan sólo unos centímetros adelante de usted, es posible que no se dé cuenta de que corre directo hacia una pared o hacia un desfiladero. Tome, por ejemplo, el caso de Charlie Kim, presidente de una organización de *marketing* por Internet . La compañía llevaba poco tiempo operando y la gente ya había identificado a Charlie porque tomaba decisiones a la fulminante "rapidez del Internet". Sin embargo, como esto comenzó a generarle problemas a sus subalternos, tuvo que aprender a hacer más lento su proceso de toma de decisiones: "Es contraintuitivo," afirma él, "pero para moverte con mayor rapidez, de hecho, necesitas moverte más despacio."[12]

P. ¿Cómo atenderé de manera eficaz todo lo que necesito cada día y aún así tener tiempo para reflexionar?

R: La administración constituye una actividad, no propiamente una filosofía. No obstante, los administradores no sabrían si van en la dirección correcta, si su ritmo es adecuado, o si su enfoque actual es efectivo, a menos de que se *tomen* el tiempo para reflexionar al respecto. Pero como administrar es una actividad, es poco probable que *se encuentre* el tiempo para reflexionar. Por lo tanto, usted va a tener que *hacerse* ese tiempo. De hecho, muchas de las *ideas* que presentamos en este capítulo surgieron de entrevistas con gerentes, a quienes les solicitamos que se tomaran un tiempo para reflexionar sobre la administración. Entonces, aunque los administradores deben actuar y, a menudo, con mucha rapidez, también deben tomarse el tiempo para analizar lo que están haciendo, cómo lo están haciendo y, quizá más importante, por qué lo están haciendo.

De manera creciente, los administradores necesitan una perspectiva global y un entendimiento local de clientes, gobiernos, competidores y proveedores específicos

A los consultores en administración internacional les agrada manifestar que en el futuro habrá dos tipos de directores generales : quienes tengan un enfoque global y

3

quienes estén sin empleo. La evidencia de la globalización creciente en los negocios es abrumadora y es el motivo por el cual la consideramos uno de los temas clave de este libro. Es prácticamente imposible leer cualquier revista o periódico importante sin encontrar varias historias relacionadas con negocios globales en alguna medida: compañías que ingresan en los mercados internacionales, que desafían a competidores extranjeros, que responden al cambio en la política exterior de otro país, etcétera. Tales actividades exigen una perspectiva global. Sin embargo, la paradoja es que todo negocio se realiza en el nivel local. Las transacciones de negocios y las actividades administrativas se llevan a cabo en países específicos, con empleados, funcionarios públicos, competidores y proveedores específicos.

P: En un sentido práctico, ¿qué debo hacer para "pensar de manera global y actuar de manera local"?

R: Una clave sería reconocer los factores que impulsan esas fuerzas competitivas. Para muchos productos resulta mucho más barato diseñar una sola versión para el mundo entero, que considerar variaciones para cada nación. Aun así, para muchos de tales productos los clientes tendrán distintas preferencias en los distintos países. Una alternativa sería crear el producto para que cuente con el atractivo más amplio posible, aunque como consecuencia no agrade a algunos de los clientes potenciales. Los administradores más experimentados, no obstante, no intercambian la estandarización global por el atractivo local, o viceversa. En cambio, ellos reconocen el desafío inherente a esta paradoja y procuran estandarizar aquellas características del producto con atractivo común y, de manera simultánea, personalizar aquellas características que necesitan adaptarse a las preferencias locales.

Por ejemplo, McDonald's creó su identidad mundial en torno a la estandarización, tanto de sus productos como de su servicio. *Quarter Pounder* y *Egg McMuffin* saben igual aunque se consuman en San Francisco, Singapur o Moscú. Asimismo, la compañía procura estandarizar sus estilos de administración, por lo cual solicita que sus empleados aprendan los enfoques que definen a la compañía en sus prácticas de recursos humanos, marketing, administración del inventario y control de calidad. Sin embargo, los funcionarios corporativos también deben saber cómo ajustar los enfoques financiero y de marketing a las condiciones locales. De manera similar, los administradores de los restaurantes McDonald's en todo el mundo se preparan para distinguir en qué momento conviene ajustar el menú a los gustos locales, agregando artículos especializados: malteadas trébol irlandés en Irlanda,

Acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN) abrieron las puertas a clientes y a empresas de todo el mundo. En la ciudad de México los administradores no pueden suponer que sus productos serán tan atractivos en Vancouver o en Miami, como lo son en su mercado local. No obstante, tampoco saben si llegarán productos de sus competidores. En los últimos años esta situación ha favorecido el ensanchamiento del campo de juego y originado consecuencias competitivas del tipo "lograrlo o morir".

hamburguesas McRye en Finlandia, pay de papa agridulce en Hong Kong y hamburguesas elaboradas cumpliendo al 100 por ciento con los preceptos judíos en Israel.[13] Por su parte, los gerentes de Wal-Mart saben que las condiciones locales suelen permear las costumbres y las prácticas estandarizadas en sus tiendas. En Alemania, por ejemplo, la secretaría gubernamental de reglamentos exigió a Wal-Mart que aumentara los precios de sus productos lácteos, tras haber determinado que la empresa los estaba vendiendo por debajo de su costo.[14]

Se pensaría en esta paradoja global/local equiparándola con la vista del paisaje desde un helicóptero. A menudo, los administradores tienen que elevar su helicóptero hasta cierta altura, con la finalidad de tener una perspectiva amplia del "bosque"; en otras palabras, quieren lograr una visión global. Pero luego necesitan descender más cerca del suelo para ver los "árboles", es decir, las condiciones y el mercado locales. Los administradores que sólo ven lo que se encuentra en frente de ellos de manera directa e inmediata se arriesgan a volverse ineficientes, ya que los árboles no les permitirían ver el bosque. Por el contrario, quienes sólo vuelan a 20 mil pies de altura también se arriesgan a fracasar, a causa de que perderían los pequeños matices que podrían influir en el éxito de decisiones o tareas específicas. Por lo tanto, la administración eficaz no sólo es cuestión de tener una amplia perspectiva global, ni del mero conocimiento de la situación local particular; sino de prepararse para ser capaz de desarrollar *ambas perspectivas*.

4

ENFOQUE CUATRO: *Mentalidad emprendedora*

los administradores deben buscar y aprovechar las nuevas oportunidades de manera continua

Como señalamos antes, los administradores necesitan comprometerse para aprender de forma continua y para crear valor para otros. No obstante, para sobrevivir en el supercompetitivo escenario que prevalece en el siglo XXI, es necesario que busquen en forma habitual las nuevas oportunidades en su mercado actual o las ideas que les permitan crear nuevos mercados y, además, estar abiertos a ellas. El espíritu emprendedor entraña identificar las nuevas oportunidades y aprovecharlas. Por lo tanto, los administradores deben tener una mentalidad emprendedora.

P: Yo tenía la idea de que los emprendedores desarrollaban los nuevos negocios y luego encargaban a los administradores su funcionamiento. ¿A qué se refiere cuando dice que los administradores son como los emprendedores?

R: Usted tiene razón sobre la actividad de los emprendedores; sin embargo, el espíritu emprendedor no se limita a la administración, particularmente en el ambiente actual. Tampoco la actividad emprendedora se circunscribe a las empresas nuevas y pequeñas. Los administradores de las grandes empresas también necesitan desarrollar mentalidad emprendedora para crear nuevos negocios. El desarrollo de nuevos negocios requiere "actividades emprendedoras" del líder y quizá también de otros.[15] Considerando la magnitud del cambio y la innovación que hay en la mayoría de las industrias y los países, los negocios serían incapaces de sobrevivir sin una mentalidad emprendedora.

P: ¿Qué factores serían necesarios para que el administrador sea emprendedor y, al mismo tiempo, responsable de todas las otras actividades antes señaladas?

R: Los administradores tienen que desarrollar una mentalidad emprendedora, la cual es una forma de pensar en los negocios que privilegia las acciones que permitan beneficiarse de la incertidumbre.[16] Los administradores con mentalidad emprendedora detectan las oportunidades y llevan a cabo las acciones que les permitan aprovecharlas. La incertidumbre en el ambiente suele nivelar el "campo de juego", tanto para las organizaciones grandes y pequeñas como para empresas con abundantes y con escasos recursos. Cualquier individuo es capaz de identificar las oportunidades y de aprovecharlas para lograr una ventaja competitiva. Así fue como Microsoft venció a sus competidores, que eran más grandes y más fuertes. Dell logró un resultado similar en el mercado de las computadoras personales.

Para desarrollar una mentalidad emprendedora, los administradores primero necesitan mantenerse alertas para identificar y abiertos a invertir hoy, en oportuni-

dades que quizá les rindan beneficios en el futuro. A ellos les conviene ser susceptibles ante las nuevas ideas y utilizarlas para crear valor para sus clientes.[17]

P: ¿Entonces, tanto las empresas grandes como las pequeñas podrían tener espíritu emprendedor?

R: Sí. De hecho, empresas grandes y chicas, así como las bien establecidas o las nuevas, deben tener espíritu emprendedor. Por los motivos descritos con anterioridad, ello resulta indispensable para sobrevivir. Polaroid, en algún momento fue una compañía con mentalidad emprendedora y líder en el mercado de la fotografía instantánea, pero dejó de existir cuando perdió su naturaleza emprendedora, y su participación en el mercado se desplomó a causa del desarrollo de la tecnología de fotografía digital. Si consideramos a las empresas nuevas y pequeñas como un todo, afirmaremos que tienen una mayor inclinación por el espíritu emprendedor, aunque también a menudo carecen de la habilidad para conservar esa ventaja. Por su parte, las empresas grandes y bien establecidas son eficaces al utilizar su tamaño para beneficiarse y para mantener una posición fuerte, mientras no se lancen nuevos productos rivales al mercado. Sin embargo, en general, resulta más difícil para las empresas grandes conservar un espíritu emprendedor.[18]

Una mentalidad emprendedora requiere el compromiso constante de desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos

La administración, como vimos, es un proceso complejo. No se trata sólo de estrategias, organización, de toma de decisiones o liderazgo. La administración va más allá de tales rubros, sobre todo, al *integrarlos*. Para conjuntar actividades, los gerentes requieren multiplicar habilidades (como veremos más adelante en este capítulo): técnicas, interpersonales y conceptuales, las cuales se adquieren o mejoran significativamente mediante el aprendizaje, si hay un compromiso al respecto por parte del administrador. Por sí sola, la experiencia no necesariamente deriva en aprendizaje, aunque el esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos de tales experiencias suele desencadenar el aprendizaje y el desarrollo de nuevas capacidades.

Incluso los mejores y los más experimentados administradores deben mantenerse al día en lo que sucede en el mercado, ya que las condiciones cambian con rapidez. Ello significa no volverse conformista, sino comprometerse a sí mismo, y motivar a su personal a aprender y mejorar de manera continua para enfrentar nuevos desafíos y situaciones.

P: ¿En realidad debo seguir aprendiendo cómo administrar durante toda mi carrera?

R: Es peligroso suponer que en algún momento uno sabe todo lo que se necesita saber sobre administración. Los administradores deben adquirir continuamente nuevos conocimientos y destrezas para ser competitivos, ya que de forma constante enfrentan situaciones y desafíos nuevos. Por lo tanto, el compromiso con el aprendizaje y la mejora continua resulta fundamental. En años recientes, se demostró públicamente la "hubris" administrativa (que significa excesivos orgullo y confianza en sí mismo), con el fracaso de compañías prominentes como Enron y WorldCom. Este riesgo podría exhortarlo a usted a buscar las fronteras del conocimiento y a adquirir mejores habilidades administrativas sin importar su nivel actual en la organización.

Una mentalidad emprendedora también exige el compromiso de agregar valor a los esfuerzos de otras personas y a la sociedad

En el mejor de los casos, la administración no es una actividad egoísta. Debe servir a otros, tanto en nuestra propia organización como en la sociedad en su conjunto. Esta clase de compromiso representa un desafío: contribuir con algo que beneficie a la gente, ya sea a empleados, clientes, inversionistas o a otros. Encarar este reto no sólo requiere sentido del deber y responsabilidad, sino también una amplia visión y una ardiente pasión. De lo contrario, ¿qué sentido tendría ser administrador?

¿QUÉ HACEN LOS ADMINISTRADORES?

Cuando comience a ejercer su profesión, ya sea en la administración o en alguna otra actividad, quizá sus padres o sus amigos le pregunten: "¿En realidad que *haces* en tu trabajo?" Un administrador es un administrador, ¿correcto? Bueno, como veremos, no es así de simple. Así como intentamos ofrecerle varias formas de pensar sobre "¿qué es la administración?", ahora intentaremos hacerlo respecto de "¿qué hacen los administradores?"

Más adelante en este apartado (véase los dos recuadros siguientes), dos administradores describen (con sus propias palabras) lo que ellos hacen, lo que más les gusta de su trabajo y los cambios que han enfrentado recientemente en sus labores. Se trata de entrevistas que nos brindan algo del sabor y la intensidad característicos de las tareas administrativas actuales.

Además de sólo preguntar a los administradores lo que hacen, existen otras formas analíticas de conocer los trabajos administrativos. Con el paso de los años se fueron desarrollando diversos sistemas para clasificar *a*) las funciones administrativas, *b*) los papeles que desempeñan los administradores, y *c*) las características y las dimensiones de las tareas administrativas. Esta tipología podría brindarle formas útiles de examinar la extremadamente variada naturaleza de los trabajos y responsabilidades administrativas. En efecto, nos ofrecen una guía para reflexionar sobre qué es la administración.

Funciones administrativas

Una forma de pensar en la pregunta ¿qué hacen los administradores? consiste en analizar el trabajo de los administradores, de acuerdo con las distintas funciones o los diferentes procesos que realizan. El primero de esos sistemas de clasificación tiene al menos 80 años, y ha sido ampliamente criticado por no representar cabalmente lo que los administradores "realmente hacen". Sin embargo, dicho sistema continúa siendo, después de ocho décadas, muy utilizado por expertos e investigadores.[19] De hecho, como veremos al final de este capítulo, una variación de tales formas tradicionales de la tipología forma la base para la secuencia general de los capítulos de este libro (así como de la mayoría de los libros sobre administración). Las cuatro funciones administrativas principales que parecen más aplicables a las organizaciones modernas son planeación, organización, dirección y control.

Planeación La **planeación** implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Consideremos que esta función la componen tres niveles o tipos distintos: *planeación estratégica*, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización; *planeación táctica*, que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo; y *planeación operativa*, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

planear estimar las condiciones y las circunstancias futuras, y tomar decisiones sobre los cursos de acción adecuados

Organización Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como **organización**. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Puesto que el mundo en el que vivimos está fundamentalmente lleno de incertidumbres y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización. Sin ella, el ambiente sería caótico.

organizar reunir recursos de manera sistemática

figura 1.2
Funciones administrativas

Dirección A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término *liderazgo*. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra *dirección*. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.

Control En las organizaciones contemporáneas, la palabra **control** no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra *dirección*, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. Éste, por supuesto, no es el caso, aunque en una circunstancia específica un administrador podría actuar de esa forma. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general. Los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación. Por consiguiente, es importante considerar estas cuatro funciones administrativas como partes de un proceso recíproco y recurrente, como se ilustra en la figura 1.2.

dirigir proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales

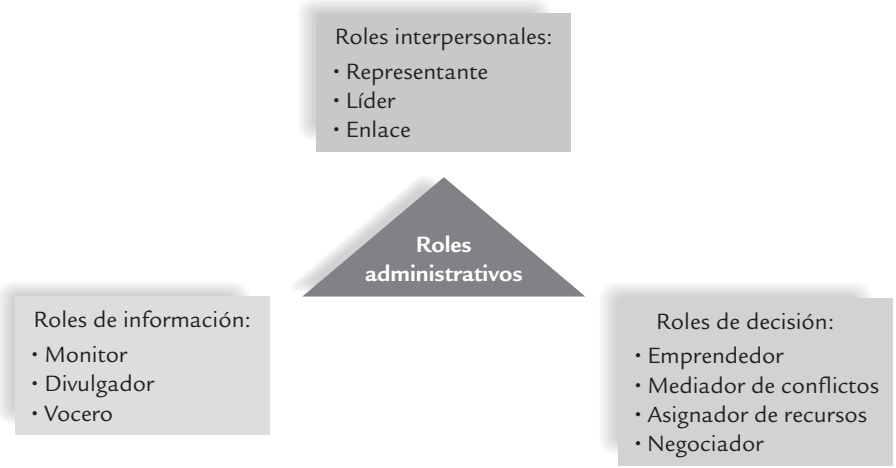
controlar regular el trabajo de quienes un administrador es responsable

Roles administrativos

El intelectual canadiense Henry Mintzberg[20] hace algunos años propuso un enfoque alternativo para describir la función administrativa. Basó su sistema de clasificación en estudios de investigación sobre la forma en que los administradores emplean su tiempo en el trabajo y se orientó hacia los "roles", que él denominó "conjuntos organizados de conductas". Aun cuando esta forma de ver las actividades del trabajo de los administradores no ha reemplazado el enfoque funcional, llamó mucho la atención porque favorece el entendimiento, y ofrece datos adicionales que no son tan fáciles de observar en aquella serie de categorías más tradicional.

Mintzberg organizó su tipología de los roles administrativos en tres categorías principales (interpersonal, de información, y de decisión) cada una de las cuales contiene roles específicos. Este sistema comprende en total 10 roles, como se muestra en la figura 1.3 y se describe en las siguientes secciones.

figura 1.3
Tipos de roles administrativos



una semana en la vida administrativa de Deb M.

Deb M. es director de efectividad organizacional para una compañía canadiense del sector de los hidrocarburos.

Pregunta: Describa el tipo y el alcance de las actividades en las cuales participó como administrador la semana pasada.

La semana pasada invertí el 70 por ciento de mi tiempo en reunirme con otras personas. Es un poco alto pero no del todo inusual.

Una de las reuniones que organicé y dirigí fue, de hecho, una junta de trabajo de dos días con colegas de recursos humanos en otras partes de la compañía. Trabajamos para coordinar nuestras actividades de recursos humanos como el reclutamiento y la administración del desempeño en toda la empresa. Tenemos cuatro unidades operativas independientes, y cada una tiene, en cierta medida, su propio departamento de recursos humanos.

Una de las otras reuniones implicó realizar una presentación a nuestro equipo de administración corporativa respecto de nuestra estrategia de remuneración. Yo tuve que explicar la forma en que los cambios que nosotros proponíamos nos ayudarían a ser más atractivos para los empleados con habilidades clave, y a retenerlos mejor.

También tuve una reunión con mi jefe para revisar las necesidades de recursos para mi equipo, con la finalidad de administrar las cada vez más elevadas cargas de trabajo.

Invertí varias horas en entrevistar a los candidatos, para seleccionar al que se uniría a mi equipo.

Asimismo, conduje una sesión de orientación con varios de nuestros gerentes para explicarles nuestro nuevo sistema de evaluación del desempeño.

El resto del tiempo lo dediqué a múltiples esfuerzos para integrar y armonizar mejor ciertas prácticas de recursos humanos, como la forma de pago a lo largo y ancho de la compañía. Lo anterior significó tanto trabajar con mis subalternos como por mi cuenta.

Pregunta: ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo como administrador?

Una de las cosas que más me gustan de mi trabajo es que tengo la oportunidad de influir en las decisiones y las acciones que tendrán efectos significativos en el éxito de la compañía. Mucho de nuestro éxito depende de la gente que convocamos y seleccionamos, y del desempeño que muestran los empleados actuales. Mi trabajo en recursos humanos y el trabajo de mis subalternos contribuye de manera directa con la calidad de la gente que tenemos y en qué tan bueno es su desempeño.

Pregunta: ¿Cuál fue el cambio más grande al que tuvo que responder, digamos, durante el año pasado?

En este momento enfrentamos muchos cambios. Modificamos nuestra estrategia y nuestra estructura, aunque se planearon la mayoría de tales cambios. Las situaciones inesperadas tuvieron que ver con individuos que, o bien se desviaron del plan acordado, o no compartieron información clave que nos hubiera llevado a planear de manera distinta. En el primer caso, tuve que depender de mis habilidades interpersonales para intentar que la persona retomara el paso y lograrlo. En el segundo caso tuve que incorporar la nueva información y ajustar nuestros planes.

Roles interpersonales Los papeles interpersonales se componen de tres clases de conductas y, de acuerdo con Mintzberg, se derivan directamente de la autoridad formal que la organización le otorga al administrador; a saber:

1. ***El rol de representante:*** Esta serie de conductas implica un énfasis en actividades protocolarias, como atender una labor de asistencia social, dar la bienvenida a un dignatario extranjero, o presidir una celebración de despedida para un empleado que se jubila. Un término militar muy conocido para esta función de representar a la organización es el de "portar la bandera". Aun cuando en alguna ocasión específica quizás esta conducta no sea importante en sí, durante un periodo la actividad llega a ser un componente indispensable en el trabajo de un administrador. Si usted lo duda, sólo entreviste a cualquier administrador que conozca. Por ejemplo, la próxima vez que se reúna con el decano de la escuela de negocios, pregúntele que tan a menudo considera necesario participar en actividades de representante; piense por ejemplo, en las ceremonias de graduación y su importancia en los beneficios a largo plazo para la escuela.
2. ***El rol de líder:*** En el sistema de Minzberg, este papel es en esencia el de influir en los demás o en dirigirlos. Es el conjunto de responsabilidades que las personas comúnmente asocian con el trabajo del administrador, ya que la organización le otorga a éste la autoridad formal sobre el trabajo de otros individuos. De acuerdo con el grado en

que los administradores traduzcan esa autoridad en influencia real, ejercerán lo que se denomina comportamiento de liderazgo. La conducta de líder se demostraría cuando, por ejemplo, el líder del equipo de un proyecto recién considerado reúne a miembros elegidos cuidadosamente para analizar su visión, las metas del equipo y sus ideas acerca de cómo alcanzarlas.

3. ***El rol de enlace:*** Este papel destaca los contactos que el administrador tiene con las personas externas a la cadena de mando de la autoridad formal. Tales contactos incluyen no sólo a los otros administradores dentro de la empresa, sino también a muchos individuos fuera de ella; por ejemplo, clientes, proveedores, funcionarios gubernamentales y administradores de otras organizaciones. Asimismo, destaca interacciones horizontales, en contraste con las interacciones interpersonales verticales del administrador, y resalta el hecho de que una parte importante del trabajo de los administradores consiste en servir como intermediario entre su propia unidad, y otras unidades y grupos. El rol de enlace se aplicaría a la situación en que un gerente de marketing interactúa con clientes clave para saber acerca de sus reacciones ante las nuevas ideas de producto.

Roles de información Esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el administrador establece, y destaca la importancia de Internet para que el administrador establezca contactos y los mantenga. Los tres roles de información específicos que Mintzberg identificó son los siguientes:

1. ***El rol de monitor:*** Este tipo de conducta implica la búsqueda continua de información que los administradores requieren para mantenerse al tanto de los avances cruciales que podrían afectar el trabajo de su unidad y el suyo propio. El monitoreo, como se señaló antes, en general tiene que ver con información escrita y hablada, así como hechos "sencillos" y "complejos". Un administrador que pasa largo rato en la sala informal del *lobby* charlando con otros colegas con la finalidad de reunir datos sobre un nuevo desarrollo industrial sería ejemplo de este rol.
2. ***El rol divulgador:*** El administrador no sólo recibe información sino que también la envía. Con frecuencia envía información que el receptor desea, pero que sin la ayuda del administrador le sería muy difícil adquirir. El supervisor que se entera de los planes de reorganización de su área y comunica dicha información a sus subalternos estaría actuando en su rol de divulgador.
3. ***El rol de vocero:*** Con frecuencia se solicita al administrador que manifieste los puntos de vista de la unidad de la cual es responsable. En los niveles administrativos inferiores, de manera habitual esto significa representar a la unidad ante otros individuos o grupos dentro de la organización; en los niveles administrativos superiores, este rol del vocero interno también podría complementarse con un componente externo, en el cual la organización y sus actividades e intereses a menudo deben manifestarse al mundo exterior. Cuando el administrador de la región occidente se reúne con otros gerentes regionales y muestra las visiones o perspectivas del personal de ventas de su región sobre qué tan probable es que funcione el nuevo plan de incentivos de ventas propuesto, está desempeñando un rol de vocero.

Roles de decisión La última categoría de roles en este sistema de clasificación se relaciona con los requerimientos para la toma de decisiones del trabajo de un administrador. Mintzberg distinguió cuatro roles de decisión:

1. ***El rol emprendedor:*** Los administradores no únicamente toman decisiones rutinarias en su trabajo, sino que a menudo se comprometen en actividades para explorar nuevas oportunidades o iniciar nuevos proyectos. Esta conducta emprendedora dentro de la organización suele implicar una serie de decisiones menores que permiten la evaluación continua respecto de seguir adelante con las nuevas empresas o abandonarlas. Este tipo de comportamiento conlleva cierto grado de riesgo, aunque el riesgo a menudo se limita o se minimiza por la secuencia de decisiones. Suponga, por ejemplo, una gerente de producción de bajo nivel que propone una idea para una nueva unidad organizacional de ventas, que analiza con sus colegas y luego, con base en sus reacciones, la modifica y la presenta a la administración del nivel superior. Esta administradora estará

manifestando una conducta emprendedora que va más allá de sus responsabilidades cotidianas.

2. ***El rol mediador de conflictos:*** Los administradores inician sus propias actividades, pero también deben ser capaces de responder ante los conflictos o disturbios. En este papel el administrador a menudo actúa como juez, solucionador de problemas o moderador de conflictos. La finalidad de este rol es, por supuesto, evitar que los asuntos problemáticos pequeños crezcan y se compliquen. Si usted como administrador enfrentara una situación donde sus trabajadores no estuvieran de acuerdo en quién debería realizar una tarea particularmente desagradable, pero necesaria, e interviniera para resolver la situación, estaría funcionando como un mediador de conflictos.
3. ***El rol de asignador de recursos:*** Como los recursos de todo tipo casi siempre son limitados en las organizaciones, una de las principales responsabilidades de los administradores es decidir cómo distribuir los recursos que están bajo su responsabilidad. Las decisiones de asignación tienen un efecto directo en el desempeño de una unidad, y un efecto indirecto al comunicar ciertos tipos de información a los miembros de la unidad. El administrador de los servicios de la recepción en un gran hotel, quien decide cuántas y cuáles cajeras se asignarán a cada turno, está operando en un rol de asignador de recursos.
4. ***El rol de negociador:*** Este tipo de comportamiento administrativo se refiere al hecho de que a menudo se le llama al gerente para que realice acuerdos con personas de otras unidades o de otras organizaciones (dependiendo del nivel del puesto administrativo). El administrador que se encuentra en esta situación de decisión es responsable de saber qué recursos pueden o no comprometerse en determinadas soluciones negociadas. La persona de un equipo negociador que ayuda a establecer una nueva empresa conjunta con una compañía externa estaría funcionando en el rol negociador.

Entonces, el conjunto de roles que se describen en el análisis de Mintzberg sobre el trabajo administrativo destaca la considerable variedad de conductas que exigen esos tipos de puestos de trabajo. Al tener en mente los diez roles, resulta esencial considerar que el grado de importancia de cualquier rol específico variará de manera considerable de un trabajo administrativo a otro. Evidentemente, el lugar donde el trabajo se articula con la organización tendrá mucho que ver con qué rol o roles particulares se enfatizan en la organización. La mezcla de roles que desempeñara el supervisor de los cajeros de servicio al cliente de una sucursal bancaria es indiscutiblemente distinta de la mezcla de roles que tendrá el vicepresidente del banco. Sin embargo, Mintzberg sostiene que los diez roles conforman una "Gestalt", o un todo, y que para entender la naturaleza total de *cualquier* trabajo administrativo, deben tomarse en cuenta *todos* ellos.

Dimensiones del trabajo administrativo

Otra forma bastante útil para procurar un mejor entendimiento del trabajo administrativo consiste en analizar las dimensiones de los puestos administrativos. La investigadora británica Rosemary Stewart[21] desarrolló un enfoque particular al respecto. Stewart propuso que cualquier trabajo administrativo (y, de hecho, cualquier actividad en cualquier parte de una organización) se caracteriza con base en tres dimensiones.

- las exigencias que se le hacen,
- las restricciones que se le imponen y
- las opciones que se le permiten.

Observar los trabajos administrativos de esta forma no sólo proporciona un mejor entendimiento de lo que hacen los administradores, sino que también hace posible la comparación directa con diferentes puestos; por ejemplo, cómo se compara la función del "gerente de sistemas" con la de "analista financiero", o el puesto del "vicepresidente de marketing" con el de "gerente de planta".

una semana en la vida administrativa de Greg K.

Greg K. es director de finanzas y contabilidad de una importante división en una empresa de servicios financieros.

Pregunta: Describa el tipo y el alcance de las actividades en las cuales participó como administrador la semana pasada.

En mi trabajo administrativo participo en una variedad bastante amplia de actividades, que va desde reuniones para analizar proyectos divisionales y de personal hasta dedicar tiempo para trabajar en mis propios proyectos. Veamos un resumen de las actividades que realicé la semana pasada:

Lunes: En la mañana participé en una conferencia con empleados de diversos niveles para analizar la actividad en una de nuestras corredurías/distribuidoras. El resto del día lo pasé interactuando con la plantilla, terminando mis labores, y respondiendo a varios cuestionamientos de otros departamentos, divisiones y auditores.

Martes: En la mañana participé en una de las conferencias telefónicas quincenales con otra parte que administra uno de nuestros productos. Después de dicha conferencia, me reuní con uno de quienes me reportan de manera directa (el gerente de contabilidad) en nuestra reunión semanal de personal. Juntos analizamos el avance que muestran varios proyectos departamentales, cuestiones de personal, proyectos atractivos y otros acontecimientos recientes que afectan nuestra división. En la tarde de ese mismo día me reuní con muestra directora de contabilidad para discutir sobre el avance de un proyecto de asignación de precios, en el cual ella estaba trabajando.

Miércoles: Éste fue un día sereno en cuanto a reuniones; sin embargo, asistí a una sesión de capacitación de una hora respecto de las características prometedoras de los nuevos productos que lanzaremos al mercado.

Jueves: De manera habitual, las mañanas de los jueves estoy muy ocupado, ya que participo en la reunión quincenal sobre tecnología y asisto a la reunión semanal sobre productos. Cuando se llevan a cabo ambas reuniones, invierto en ellas hasta tres horas de mi mañana. Este jueves la responsable de nuestro departamento efectuó la reunión mensual de recursos humanos con la finalidad de analizar los sucesos generales que afectan el departamento, la división y la compañía.

Viernes: El día de hoy comenzó con una reunión semanal sobre inversiones, donde participan los gerentes de todas las divisiones de la compañía, y yo encabezo nuestra división. El resto del día trabajé en varias de mis tareas regulares.

Sin considerar las reuniones a las que asisto durante la semana, el resto de mi jornada de trabajo por lo común incluye otras interacciones con el personal y atender otras de mis obligaciones (responsabilidades como "administrador activo"). También suelo interactuar, cuando menos diariamente (la mayoría de las veces, varias ocasiones durante el día), con la cabeza de nuestra división (vicepresidente de finanzas), con la finalidad de analizar juntos nuevas solicitudes/proyectos, la situación del personal y los proyectos existentes, etcétera. De manera regular también durante el día interactúo con quienes me reportan de forma directa (cinco personas) para analizar proyectos y responder preguntas, así como para darnos retroalimentación. Además, soy el responsable de autorizar todos los viajes y los viáticos de nuestra fuerza de ventas, y los requerimientos de apoyo a las ventas provenientes de nuestra propia fuerza de ventas.

Pregunta: ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo como administrador?

Creo que necesito responder esto desde dos ángulos, uno desde la perspectiva de mis responsabilidades directas y otro desde la perspectiva administrativa.

En cuanto a mis responsabilidades directas, la parte más gratificante de mi trabajo es la de contribuir con el proyecto de una división que influye directamente en los resultados y las recomendaciones que se comunican a los altos directivos . Sentirme parte del equipo de la división es muy estimulante.

Como administrador disfruto al dar solución a los problemas y aconsejar a mis subalternos directos respecto de los problemas que enfrentan. Mi compañía ofrece diversos programas para el desarrollo gerencial, entre los cuales el que yo considero útil en especial se refiere al liderazgo. En los cursos procuro aplicar distintos enfoques a las situaciones que se presentan en el trabajo cotidiano.

Pregunta: ¿Cuál fue el cambio más grande al que tuvo que responder, digamos, durante el año pasado?

Desde el punto de vista administrativo, el cambio más desafiante del año anterior fue el despido de dos empleados (no eran mis subalternos directos, pero intervine mucho en el proceso) y el ajuste correspondiente en todas las áreas de trabajo. Como nunca antes había participado en un despido, éste significó para mí todo un reto . El proceso incluyó cuestiones del desempeño, de recursos humanos, de reasignación de recursos al departamento para asegurar que todas las tareas se realizaran y de la comunicación con otros empleados (sobre un asunto tan delicado).

Exigencias Esta dimensión de la tarea administrativa se refiere a lo que *debe* hacer quien ocupa un puesto específico. Existen dos tipos de "demandas": las actividades o los deberes que deben realizarse, y los estándares o niveles mínimos de desempeño que se tienen que alcanzar. Las exigencias proceden de fuentes diversas, como la organización en toda su extensión, el jefe inmediato o la forma en que están organizadas las actividades laborales. Los tipos de demandas habituales incluirían conductas como asistir a las reuniones necesarias, cumplir con los términos de entrega programados y seguir ciertos procedimientos, entre otras. Con toda seguridad, por ejemplo,

Meg Whitman en su función de presidente de eBay, tiene que cumplir objetivos de ventas y de desempeño.

Restricciones Las "restricciones" son los factores que limitan la respuesta del administrador ante demandas diversas. Una restricción común para cualquier administrador es la cantidad de tiempo disponible para realizar una actividad. Otras restricciones habituales se incluirían en presupuestos, tecnología, actitudes de los subalternos y normas legales. El punto importante es que cualquier labor administrativa tiene una serie de restricciones y, por ende, una clave para desempeñar esas tareas de manera eficaz es reconocer las limitaciones para lograr una buena comprensión de la forma en que podrían minimizarse, superarse o afrontarse. En sus puestos administrativos anteriores en American Express, Ken Chenault trabajó dentro de los límites impuestos por fechas límite, programas de proveedores, preferencias del cliente y fuerzas de la economía que en sí estaban fuera de su control.

Opciones Esta dimensión destaca el hecho de que a pesar de las exigencias y las restricciones, en cualquier labor administrativa siempre hay lugar para tener cierta conducta discrecional. Por lo tanto, son varias las actividades que el administrador *podría* realizar, pero que no tiene que realizar. Las "opciones" comprenden la forma en que debe llevarse a cabo una actividad, qué trabajo debería hacerse además del absolutamente requerido, quién efectuará ciertas tareas específicas, y qué iniciativas, de otra forma prohibitivas, se emprenderán de entre las posibilidades casi infinitas. En sus anteriores puestos administrativos, Meg Whitman enfrentó numerosas opciones en cuanto a cómo tomar decisiones sobre el personal, cómo demostrar liderazgo y cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado que implica el uso de Internet, entre otras.

La figura 1.4 ilustra las tres dimensiones del trabajo referido, respecto de dos puestos administrativos distintos: gerente de un proyecto en equipo en una compañía de manufactura y gerente de un restaurante mediano de comida rápida. Si bien la naturaleza de las actividades en ambos ejemplos es definitivamente administrativa,

	Puesto A: Gerente del equipo del proyecto	**Puesto B: Gerente de restaurante de comida rápida**
Exigencias	· Desarrollar un nuevo producto con notable atractivo para el mercado · Efectuar reuniones formales de avances con su jefe una vez por semana · Viajes frecuentes a otros sitios de la compañía	· Mantener agradable la apariencia del establecimiento · Reducir al máximo los desperdicios de los empleados · Cumplir los estándares de rapidez en el servicio
Restricciones	· Plazo de doce meses para desarrollar el producto · Límite presupuestal de 1 millón para el proyecto · Sin opción para seleccionar a los miembros del equipo	· La educación formal de la mayoría de los empleados es limitada · Hay pocos incentivos monetarios para recompensar el desempeño sobresaliente · Normas federales y estatales sanitarias y de seguridad
Opciones	· La estructura organizacional del equipo para el proyecto · Secuencia de las tareas del proyecto · Asignaciones presupuestales	· Selección del empleado que será promovido a supervisor · Programar turnos y actividades · Publicidad local para las promociones

figura 1.4

Dos puestos administrativos con distintas exigencias, restricciones y opciones

la forma en que los perciben sus organizaciones, sus demandas y sus restricciones son muy diferentes. Algunos de los tipos de opciones disponibles son, no obstante, bastante similares. Es la combinación de lo específico de estas tres dimensiones lo que determina cómo sería un administrador en ésta o cualquier otra posición.

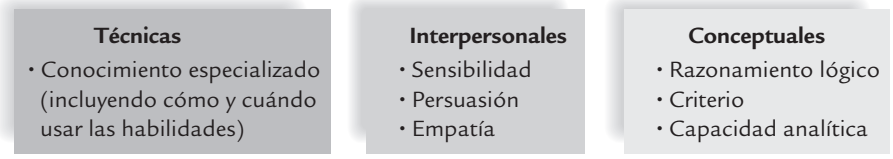
¿QUÉ HABILIDADES NECESITAN LOS ADMINISTRADORES?

Como cualquier otra actividad humana, la administración implica el ejercicio de habilidades, es decir, de capacidades altamente desarrolladas así como de competencias. Las habilidades son el resultado de una combinación de aptitud, educación, capacitación y experiencia. Se han identificado tres tipos de habilidades primordiales para las tareas administrativas, en particular para el componente de liderazgo en la administración; a saber: habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales (véase la figura 1.5).

Habilidades técnicas Las habilidades técnicas entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento. Las investigaciones muestran que estas habilidades en especial son importantes en las etapas iniciales de la formación administrativa (véase la figura 1.6), cuando el liderazgo hacia los empleados de menor nivel es parte de la función, y uno de los retos de ser un administrador consiste en ganarse el respeto de aquellos a quienes se dirige. Además, las habilidades técnicas parecen haber sido un factor particularmente crítico para la puesta en marcha de varias empresas exitosas, como aquellas donde participaron Steve Jobs y Steve Wozniac en Apple Computer, o Bill Gates en Microsoft. Tanto en una situación emprendedora como en un escenario organizacional más grande, las habilidades técnicas suelen ser necesarias para administrar de manera eficaz; aunque por lo general no resultan suficientes. Por lo tanto, la dependencia excesiva de las habilidades técnicas podría, de hecho, disminuir la eficacia administrativa general. Jobs y Wozniac diseñaron y construyeron la primera computadora Apple, y fueron sus habilidades técnicas las que arrancaron y expandieron su incipiente compañía. No obstante, en la medida en que Apple crecía, la importancia relativa de sus habilidades técnicas disminuyó, pues ya podían contratar nuevos técnicos especializados. Sin embargo, éstos no siempre estaban dispuestos a intercambiar sus habilidades técnicas por otras habilidades de liderazgo igualmente importantes. En consecuencia, la compañía tuvo que buscar otro talento administrativo, de éxito poco claro. Después de alcanzar una experiencia administrativa considerable en otras actividades de negocios, Jobs regresó a dirigir Apple, con el apoyo de otros administradores capaces, a finales de la década de 1990.

Habilidades interpersonales Se ha demostrado que las habilidades interpersonales como sensibilidad, persuasión y empatía son muy importantes en todos los niveles de la administración, aunque lo son más en los niveles bajo y medio. Un amplio estudio realizado en AT&T sobre el avance de las carreras encontró evidencia de que tales habilidades, medidas en su etapa inicial utilizando métodos de valoración psicológica, eran un factor que predecía el avance de las carreras que ocurriría 20 años después en las jerarquías administrativas. Sin embargo, aunque se ha demostrado que la falta de estas habilidades limita de antemano el desarrollo administrativo, incluso ante la presencia de otras habilidades, es poco probable que las

figura 1.5
Habilidades del administrador



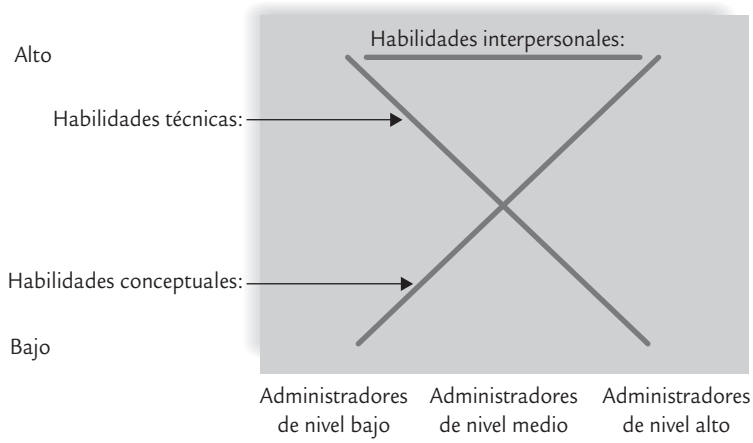


figura 1.6

Importancia relativa de las habilidades administrativas en distintos niveles organizacionales

habilidades referidas por sí solas garanticen un éxito administrativo significativo. En la figura 1.7 se resumen los resultados de un estudio que investigó los motivos por las cuales algunos ejecutivos que ascienden con rapidez a final de cuentas se "descarrilan" o se estancan en sus carreras administrativas, aun cuando parecen haber comenzado con niveles aceptables de habilidades interpersonales. Como lo expusieron un par de investigadores, refiriéndose a quienes cuentan con tales habilidades aunque carecen de otra capacidades, "el encantador pero no brillante encuentra

figura 1.7

¿Quién triunfa? ¿Quién no?

Los líderes administrativos potenciales comparten básicamente ciertos rasgos:	**Quienes no triunfaron por completo:**	**Quienes triunfaron:**
Son inteligentes con registros de seguimiento destacados	Han sido exitosos pero, en general, tan sólo en una área o en un tipo específico de trabajo.	Tiene registros de seguimiento diversos, habilidad demostrada en muchas situaciones diferentes y buenos conocimientos del negocio o la industria.
Sobrevivieron a situaciones estresantes	A menudo se les describe como temperamentales o volubles. Durante las crisis, podrían controlar su temperamento frente a sus superiores, pero mostrarse hostiles con compañeros y subalternos.	Mantienen la compostura en situaciones difíciles, son predecibles durante las crisis, y se les considera serenos y confiables.
Tienen unos cuantos defectos	Ocultan los problemas mientras intentan solucionarlos. Si no es posible esconder el problema, tienden a exteriorizar actitudes defensivas e, incluso, a culpar a otros por ello.	Cometen pocos errores, pero cuando lo hacen, los admiten y los manejan con aplomo y dignidad.
Son ambiciosos y están orientados hacia la solución de problemas	Quizás intenten concentrarse en una sola posición, ignorando las posibilidades futuras; podrían elegir al personal incorrecto o negar el talento que los demás tengan; tal vez dependan mucho de un solo mentor, poniendo en duda su propia habilidad para la toma de decisiones.	Al mismo tiempo que se enfocan en la solución de los problemas, mantienen su mente concentrada en la siguiente posición, ayudan a desarrollar sucesores competentes, y buscan asesoría en muchas fuentes.
Tienen buenas habilidades interpersonales	Se les podría considerar agradables aunque son maliciosos o directos sin tacto, hoscos y arrogantes. A las personas no les agrada trabajar con ellos.	Pueden llevarse bien con distintas clases de personas, son francos sin ser ofensivos, se les considera directos y diplomáticos.

Fuente: Adaptado de M. W. McCall, Jr., y M. M. Lombardo, "Off the track: Why and how successful executives get derailed", *Technical Report # 21*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1983, pp. 9-11.

que el trabajo se vuelve demasiado grande y los problemas demasiado complicados para arreglárselas a costa de las destrezas interpersonales [por sí solas]."[22]

Habilidades conceptuales A menudo llamadas destrezas cognoscitivas o complejidad cognoscitiva, las habilidades conceptuales tal como el razonamiento lógico, el criterio y las capacidades analíticas son elementos de predicción relativamente confiables sobre la eficacia administrativa. Estas habilidades suelen ser el factor principal que determina quién llegará a los más altos niveles de la organización. Jack Welch, anterior presidente de General Electric, es ejemplo claro de alguien que se eligió para ocupar el puesto de presidente justamente por sus habilidades conceptuales. En 1981, Jack Welch fue asignado para ocupar el puesto más alto en GE y, de inmediato, se dispuso a reestructurar la organización con el propósito de hacerla más competitiva a nivel global. Su concepto de la compañía incluía eliminar la burocracia y desarrollar una organización más flexible. Al mismo tiempo, sin embargo, fomentaba una nueva cultura corporativa, basada en delegar mayor autoridad (*empowerment*) en los empleados.

PLAN DEL LIBRO

Ahora que hemos sugerido algunas formas iniciales de responder las tres preguntas básicas, ¿qué es la administración?, ¿qué hacen los administradores? y ¿qué habilidades necesitan los administradores?, deseamos compartir, aquí en el capítulo 1, la estructura general y el plan de todo el libro. Lo hicimos así con la finalidad de brindarle un mejor entendimiento de lo que estudiaremos en los siguientes capítulos. Podría incluso darle alguna ayuda adicional al responder preguntas que casi con toda seguridad tendrá más adelante.

Casi todos los libros sobre administración, incluyen varios capítulos introductorios, después de los cuales forman, con los capítulos restantes, secciones específicas en torno de las cuatro funciones principales de la administración generalmente aceptadas: planeación, organización, dirección y control. Nuestra secuencia de partes en este libro sigue básicamente ese orden. Sin embargo, nombramos las partes en la forma en que consideramos será más amigable y más útil para el usuario.

Los primeros dos capítulos (parte 1) se titulan "Usted como administrador" y tienen la intención de ofrecer una introducción al tema de estudio principal del libro (capítulo 1), y de destacar la necesidad crucial de administrar el cambio (capítulo 2), una orientación fundamental que consideramos indispensable para cualquiera que aspire a desempeñarse en un trabajo administrativo.

La parte 2 resalta la importancia de la "Evaluación del ambiente", como antecedente necesario para reflexionar sobre las diversas funciones de la administración que se examinan más adelante en el libro. Los capítulos 3 y 4 se enfocan en el contexto de la administración en las organizaciones: el ambiente externo de la administración y el contexto cultural. Estos capítulos destacan de manera particular las diversas fuerzas internas y externas de la organización que afectan cómo y qué tan bien podría alguien llevar a cabo las responsabilidades administrativas. El capítulo 5 presenta las cuestiones éticas que enfrentan todos los administradores en los albores del nuevo siglo. Aún cuando ciertos textos ubican este capítulo casi siempre al final del libro, nosotros, de manera intencional, lo colocamos al inicio en función de la importancia vital que le asignamos al tema.

La parte 3 centra su atención en el papel que juega el administrador al "Fijar la dirección". Comienza en el capítulo 6, tratando aspectos de la estrategia general. El capítulo 7 presenta una visión general de los elementos clave del diseño y la estructura de la organización, los cuales son congruentes con las direcciones estratégicas. Los capítulos 8 y 9 revisan la transformación de la dirección estratégica en acciones y realidades concretas mediante la planeación y la toma de decisiones.

La parte 4 del libro, "Implementación a través de las personas" consta de cinco capítulos que versan sobre esta crucial responsabilidad administrativa. Comienza con dos capítulos dedicados al tema del liderazgo, lo cual es ya un indicio de la

importancia que le asignamos al tema. El primero de ellos, el capítulo 10, analiza algunos de los aspectos básicos del liderazgo y del proceso de liderar. El capítulo 11 ofrece diversas alternativas en cuanto a la forma de "ver" el liderazgo y concluye con el examen algunos de los distintos tópicos del liderazgo contemporáneo. El capítulo 12 trata el tema de la motivación, y de manera especial, de la necesidad de que los administradores tengan un marco de referencia para entender la forma de influir en el comportamiento en un contexto organizacional. El capítulo 13 examina al papel que desempeñan los grupos y los equipos, así como la forma en que los administradores afectarían el logro de procesos y desempeños mejores. En el capítulo 14 se explora el tema de la comunicación y sus implicaciones en el establecimiento de un liderazgo eficaz en las organizaciones, en tanto que el capítulo 15 analiza de manera general la administración de recursos humanos en el contexto organizacional.

En la parte 5, "Supervisión y renovación", se estudian estas dos actividades administrativas necesarias desde varias perspectivas distintas. El capítulo 16 revisa algunos de los desafíos básicos de evaluación y control que enfrentan los administradores. Por último, el capítulo 17 retoma el tema del cambio. Aquí, y con base en algunos de los temas analizados en el capítulo 2, la atención se centra en el papel proactivo que juegan los administradores para facilitar la renovación y el desarrollo organizacionales. Este tema, la renovación, parece ser especialmente adecuado para concluir el libro.

comentarios para concluir

Ahora que concluye este capítulo, de nuevo queremos destacar los temas recurrentes que usted irá encontrando a lo largo del resto del libro: La administración implica poner atención constante al cambio y lograr la aceptación de éste; no es posible realizar un cambio sin entender los efectos de la tecnología en las funciones y los procesos administrativos; además, requiere tanto del enfoque global como local, "del país propio". Tecnología, globalización y cambio frecuente, combinados, crean un ambiente altamente complejo y desafiante dónde administrar. En cualquier organización los administradores deben trabajar de manera estratégica con la finalidad de enfrentar tales desafíos de manera eficaz. La estrategia de una organización debe enfocarse en los recursos que aprovechan las oportunidades de adquirir ventajas competitivas y de sostenerlas.

También aquí, al final del capítulo 1, queremos recordarle los cuatro enfoques que resaltamos antes: **1.** el entorno de las organizaciones: la administración se realiza en un contexto organizacional; **2.** el factor humano: administración significa hacer las cosas trabajando con personas; **3.** el manejo de paradojas: administración implica el control simultáneo de múltiples situaciones potencialmente conflictivas; y **4.** la mentalidad emprendedora: los administradores deben buscar y aprovechar de manera continua las nuevas oportunidades. El reto para usted es aprender más sobre las implicaciones de estas perspectivas; es decir, aprender más de las sutilezas y complejidades del proceso administrativo. Desde luego, ello exige reflexión y análisis, pero eso, en realidad, es sólo el principio. El entendimiento de la administración también requiere de la capacidad de sintetizar e integrar un conjunto de hechos, teorías, puntos de vista y ejemplos diversos; en una frase, como lo destacamos antes, ser capaces de "reunir todos los elementos" para que el todo sea, sin lugar a dudas, algo más que la suma de sus partes.

Sobre todo, como sea, más allá del análisis y la síntesis, la administración es la habilidad de poner en práctica. Y esta es, quizás, una de las habilidades más difíciles de desarrollar. ¿Cómo aplicar los resultados del análisis y la síntesis, y tomar decisiones? Ninguna destreza parece preocupar más a los administradores expertos, en cuanto al desempeño de los nuevos administradores, que la de la implementación.[23] Consideran que el universitario típico graduado en negocios es mucho mejor

para el análisis que para la implementación. Evidentemente, la adquisición de experiencia en administrar ayuda de manera considerable al desarrollo de la habilidad de implementar de manera eficaz, como lo demostraron tanto Meg Whitman como Ken Chenault. Pero la experiencia por sí sola no garantizará los resultados. También es necesaria una sensibilidad aguda sobre la importancia de desarrollar la habilidad de la implementación. La carencia de esta destreza es similar al equipo de fútbol americano que formula un buen plan de juego y después, en el juego mismo, pierde el balón y tira los pases y, por lo tanto, se vuelve culpable de "no ejecutar". Entonces, mientras lea el resto de este libro tenga en cuenta, en primer lugar, el mensaje de que la administración no sólo se trata de saber; sino también, y de manera destacada, de *hacer*.

términos clave

administrar 8
controlar 26
dirigir 26
organizar 25
organizaciones 8
planear 25

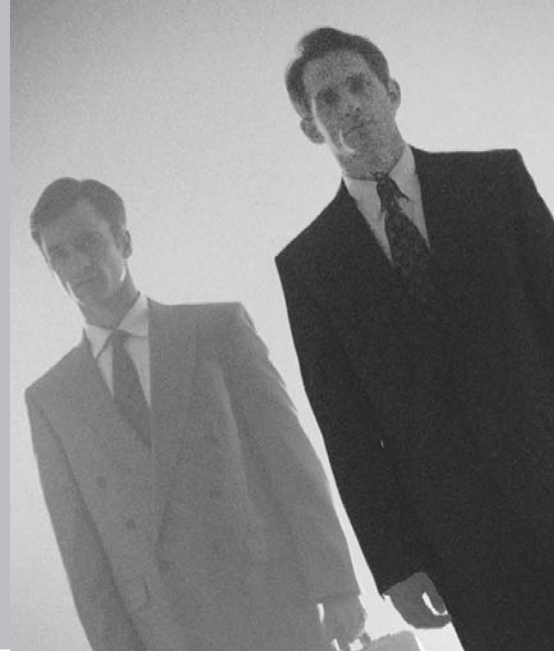
pruebe su comprensión

1. ¿Qué es la administración? Explique los distintos componentes de su definición formal.
2. ¿Qué es una organización?
3. ¿La administración se realiza fuera de las organizaciones? ¿Por qué?
4. ¿Qué conforma la "personalidad" de una organización?
5. Si usted es un administrador eficaz en una organización, ¿de manera automática será igualmente eficaz en todas las demás organizaciones? ¿Por qué?
6. Identifique tres habilidades interpersonales que son significativas para el administrador.
7. ¿Qué quiere decir manejar las paradojas?
8. Explique cómo la vida del administrador está tanto fragmentada como integrada.
9. ¿Por qué es importante que el administrador sea tanto consistente como flexible?
10. ¿Cuál es la relación entre reflexión y acción?
11. ¿Por qué los administradores necesitan pensar de manera global y actuar de manera local?
12. Explique los tipos de compromiso que debe hacer el administrador eficaz.
13. ¿Qué significa una mentalidad emprendedora, y cómo la desarrolla y aplica el administrador?
14. ¿Cuáles son los cuatro componentes (funciones) tradicionales del proceso general de administración?
15. Según Mintzberg, ¿qué importancia tiene cada uno de los diez roles administrativos?
16. Describa las tres dimensiones de la función administrativa según Stewart.
17. ¿Cuáles son los tres tipos principales de habilidades que los administradores necesitan desarrollar? ¿Por qué cada una es esencial para ser un administrador eficaz?

aplique sus conocimientos

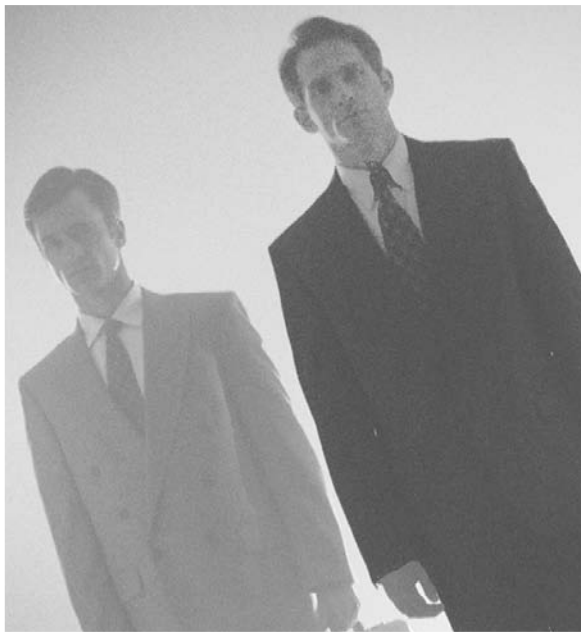
1. ¿Por qué es importante analizar la administración desde distintas perspectivas? ¿Qué se logra con este tipo de análisis? Piense en otras perspectivas o metáforas posibles que le sirvan para describir la administración (por ejemplo, la administración es una profesión; administración significa "estar a cargo"). ¿Qué nuevo entendimiento le aporta su nuevo enfoque de la administración?
2. ¿Cuál cree que sea la recompensa personal más grande de ser un administrador? ¿Cuál sería la principal desventaja de ser un administrador?

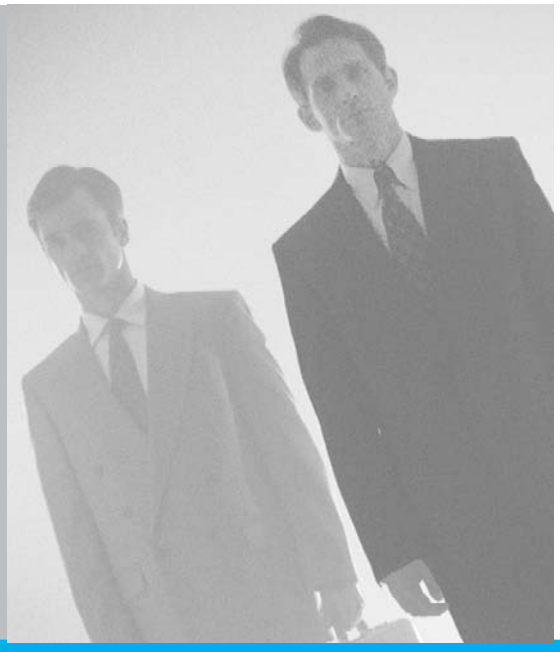
3. Piense en dos puestos distintos de tipo administrativo que usted haya observado personalmente (en su familia, como empleado, como cliente, etcétera). Compárelos usando las dimensiones del trabajo administrativo según Stewart. Considerando el contenido de cada puesto, como se analizó mediante las tres dimensiones, ¿Cuál elegiría usted? ¿Por qué?
4. Este capítulo sostiene que los administradores eficaces necesitan habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. ¿Todos los administradores las necesitan en la misma proporción? En otras palabras, ¿algún administrador necesitaría más de una que de otra? ¿Por qué? Describa las habilidades administrativas que usted crea necesario desarrollar para ser un administrador eficaz, y sugiera alguna forma en la cual podría lograrlo.



Administración del cambio

2





OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Explicar por qué el cambio personal es fundamental para el éxito administrativo.
- Describir el proceso general del cambio.
- Analizar tres fallas comunes que dificultan el cambio.
- Exponer el proceso general para favorecer el éxito del cambio.

Liderar el cambio en LSP

Leading Signal Processing (LSP, un nombre ficticio para una compañía real) fabrica instrumentos de diagnóstico básicamente para la industria del cuidado de la salud. Durante casi toda su historia, habían sido los científicos y los médicos quienes utilizaban sus productos de vanguardia en señal analógica, para realizar diagnósticos y análisis de sangre y células con base en tecnología moderna en laboratorios y hospitales.

Tras varios años de éxito, el director general de LSP vio en la incipiente tecnología para el procesamiento de la señal digital una potencial plataforma competidora, aunque en ese entonces juzgó que su desempeño no llegaría a rivalizar con la tecnología analógica de LSP. También identificó cierta variación en sus clientes y usuarios finales. Anteriormente, sólo los médicos y los profesionales en otras ciencias efectuaban diagnósticos y análisis en laboratorios de investigación y en hospitales; ahora eran miembros del personal técnico quienes realizaban cada vez con mayor frecuencia tales pruebas en las clínicas. Muchos de los grandes clientes de LSP tardaron en ajustarse a esa transición; sin embargo, los clientes medianos y pequeños que buscaban ahorrar dinero cambiaron con rapidez. Además, el mercado se desplazaba de las pruebas y análisis individuales hacia los análisis y sistemas integrados.

Si bien el director general de LSP reconoció que estos cambios en el entorno requerirían modificaciones al interior de la compañía para mantener su margen competitivo en el mercado,

muchos de sus científicos (expertos en tecnología analógica) se resistían a ellos, pues veían en la tecnología digital una amenaza para sus empleos. Cuanto más hablaba el director general sobre los cambios en la tecnología, más se esforzaban sus científicos en personalizar los productos analógicos para sus clientes, en especial para sus grandes clientes.

El director general también se dio cuenta de que para seguir la tendencia hacia los sistemas integrados sería necesario que la fuerza de trabajo de LSP formara equipos de colaboración tanto interfuncionales como interproducto, compuestos por miembros de las áreas de investigación, desarrollo, marketing y manufactura. Esta clase de equipos de trabajo no era común en LSP.

Las compañías médicas y de biotecnología enfrentan los rápidos cambios de "vida o muerte". Los administradores no pueden pensar sólo en llevar a la compañía misma hacia el éxito. También deben estar preparados para ayudar y convencer a las personas de que adopten cambios en lo individual. No hacerlo así, sería fatal para toda la organización.

Conforme los competidores lanzaban al mercado nuevos productos digitales, los investigadores de LSP se mofaban de su escasa confiabilidad y bajo desempeño iniciales. Para ayudar a que sus subalternos entendieran la urgente necesidad de cambiar, el gerente de investigación y desarrollo aplicó la "regla 80/20", directriz que sugiere que el 20 por ciento del problema equivale al 80 por ciento de la solución. Creía que la mayoría de los cambios necesarios podría lograrse si sus subalternos reconocían las variaciones ocurridas en sus clientes y usuarios finales: el 20 por ciento del problema. Así que contrató a un nuevo empleado, quien ejemplificaba a los nuevos consumidores: un hombre con título de técnico, que teñía su cabello color púrpura, llevaba un arete en la nariz, había crecido con los juegos de video, y prefería las interfases gráficas lógico-intuitivas en vez de las complicadas interfases de texto que usaban los productos de LSP en ese momento. Los científicos pronto notaron el contraste entre los usuarios anteriores y los nuevos, y aceptaron la necesidad de cambiar a la tecnología digital y elaborar productos más amigables con el usuario, dirigidos a clientes menos refinados.

La implementación de los cambios necesarios fue todavía más difícil. Como los científicos de LSP nunca habían trabajado en equipos interfuncionales, carecían de las habilidades para comunicarse con los no científicos, y eran poco diestros para la toma de decisiones y la resolución de conflictos en grupo. Además, el gerente de investigación y desarrollo tuvo que modificar sus métodos administrativos. En vez de sostener discusiones básicamente técnicas con sus subalternos, ahora debía administrar las interacciones entre ellos. De esta forma, lo que comenzó como un cambio vital para el negocio, se extendió hasta el requerimiento de cambios personales entre los gerentes de LSP, incluidos ciertos cambios en la forma en que éstos supervisaban a sus empleados.

panorama estratégico

Muchos administradores se encuentran en una situación semejante a la del director general de LSP, puesto que también enfrentan el desarrollo de la nueva tecnología y los productos digitales. El director general de LSP tuvo que cambiar la estrategia de la empresa para mantenerse al nivel de sus principales competidores y conservar a sus clientes. Sin embargo, tardó en hacerlo. Reconoció a tiempo que estaban ocurriendo cambios en la tecnología; pero como no supo reaccionar, se volvió presa de algunas de las fuerzas que llevan al fracaso, las cuales analizaremos más adelante en este capítulo.

El director general de LSP no actuó sino hasta después de que se lanzaron al mercado nuevos productos digitales, y hasta después de que algunos de sus clientes, en especial los pequeños y más recientes, comenzaron a cambiar de los productos basados en tecnología analógica a los productos digitales. No "fue capaz de ver" en los clientes de LSP un mercado potencial para los productos de tecnología digital. Asimismo, quizá lo haya inmovilizado la incertidumbre que entraña el desafío de introducir nuevas tecnologías y productos modernos basados en ellas.

Incluso después de que el director general reconoció la necesidad de cambiar, no le resultó nada fácil llevarla a la práctica. Los investigadores y científicos de la unidad de investigación y desarrollo de LSP se resistían a sus esfuerzos de cambio. Dependían de "mapas mentales" más tradicionales. Es muy posible que la falta de habilidad para enfrentar tales desafíos con anterioridad le haya costado a LSP algunos de sus clientes y, lo que es peor, en este momento tal vez le resulte muy difícil recuperarlos.

Como administrador, usted no sólo tendrá oportunidades para dirigir el cambio en el nivel organizacional, sino que de manera creciente deberá manejar el cambio en un nivel más micro: administrar el cambio en un equipo, el cambio individual de los subalternos, y los cambios personales en usted mismo.[1] Es importante poner mayor atención a estos aspectos más "micro" del cambio. El fracaso en adaptarse personalmente, en no brindar ayuda a los demás para su cambio individual, o en no saber dirigir eficazmente el cambio en el equipo podría tener efectos devastadores no sólo en los individuos implicados, sino también en la empresa en general. Después de todo, ¿qué tan eficaz habría sido el esfuerzo del director general de LSP por transformar la compañía si el gerente de investigación y desarrollo no estaba dispuesto a cambiar él mismo, ni a aceptar que los demás cambiaran, o no era capaz de hacerlo?

Como se destacó en el capítulo 1, el escenario para las organizaciones actuales es el cambio constante. Los administradores deben ayudar a que sus organizaciones se mantengan a la cabeza o, cuando menos, al ritmo de sus principales competidores. Deben responder de manera efectiva a los cambios demográficos como el número creciente de ciudadanos hispanos en Estados Unidos o el número también creciente de mujeres en la fuerza laboral. Tienen que responder al desarrollo de nuevas tecnologías y a cambios políticos globales. Puesto que el cambio es tan importante, y dirigirlo representa todo un desafío, será el tema central en todo el capítulo.

IMPORTANCIA DE ENTENDER EL CAMBIO

Es importante reconocer que el cambio organizacional no únicamente implica la revisión de estrategias, estructuras o tecnología, sino que a menudo entraña cambios en un nivel más personal. Como lo ejemplifica nuestro caso de inicio, para modificar los productos y la estrategia en LSP es necesario que los empleados del área de investigación y desarrollo cambien en sus capacidades, y que los gerentes del departamento de *marketing* cambien su base de conocimiento del cliente. Los mercadólogos necesitan tener significativamente más conocimiento sobre los nuevos clientes y usuarios finales. El cambio de estrategia no es posible sin el cambio de los individuos en la organización. Por ejemplo, los equipos interfuncionales son necesarios para desarrollar tanto una nueva tecnología propia como los productos que la usarán. Para organizar equipos interfuncionales de manera eficaz, a veces los gerentes de investigación y desarrollo deben enfocarse en las relaciones interpersonales de los miembros del equipo, y no en las cuestiones técnicas del proyecto en las que generalmente se enfocan. Para apoyar la nueva estrategia, quizá los administradores deban cambiar la forma en que motivan a sus subalternos, la forma en que resuelven los conflictos o su estilo para negociar. Como es evidente, el cambio es un hecho de la vida organizacional que llega a influir en todos los aspectos de las responsabilidades del administrador. Éste es el motivo por el cual recurriremos al tema en cada capítulo de este libro. También concluimos el libro con un capítulo sobre las cuestiones "macro" del cambio organizacional, con la finalidad de cerrar el círculo en este análisis.

Con la finalidad de ayudarlo a apreciar el desafío que representa el cambio y los motivos por los cuales se le da tanta relevancia en este libro, veamos algunos ejemplos de la creciente importancia del cambio en la vida y la carrera de un administrador.

Fracaso de los esfuerzos por cambiar

La primera cuestión a la que se debe poner mayor atención en el asunto del cambio es saber qué tan a menudo fracasa. Obtener datos precisos sobre la frecuencia con que se falla constituye todo un reto, aunque una reconocida autoridad afirma que entre el 50 y el 70 por ciento de las campañas para el cambio estratégico fallan en lograr sus objetivos.[2]

Naturaleza del cambio

Tal vez la naturaleza del cambio aporte cierta idea sobre por qué parece fallar tan a menudo y por qué es tan desafiante enfrentarlo en la actualidad y en el futuro. Como es evidente, no todos los cambios son iguales. Algunos de los cambios necesarios los vemos llegar; pero otros nos toman totalmente por sorpresa. Si todos los demás factores permanecen igual, es más sencillo manejar el cambio predecible, que el impredecible. El cambio predecible no sólo le permite a usted ver lo que viene, sino que también le da la oportunidad de prepararse con anticipación para tal suceso. Por ejemplo, si usted sabe que el clima va a cambiar y que mañana nevará con fuerza, podrá tomar precauciones. Quizá cambie las desgastadas llantas de su automóvil, ponga el despertador más temprano para contar con más tiempo para transportarse manejando, y recoja el abrigo que su hermano le pidió prestado. En cambio, si se despierta y hay una nevada inesperada, su capacidad para afrontarla de manera efectiva se verá limitada. La figura 2.1 muestra los resultados de una investigación reciente sobre la forma en que los ejecutivos perciben la previsibilidad del cambio que enfrentan. Como se observa, la gran mayoría de los ejecutivos sienten que casi todo el cambio que afrontan es altamente impredecible.

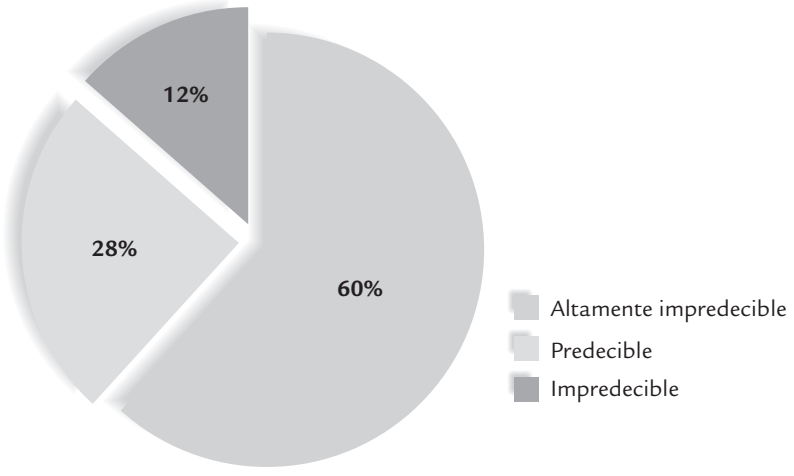
Ciertos investigadores sostienen que en la medida en que el cambio sea impredecible, tendremos que cambiar a nivel personal y organizacional para enfrentar esa nueva realidad.[3] En vez de tener planes concretos sobre cómo responder ante los cambios que avizoran, quizá deberíamos ser más flexibles. Por ejemplo, los pilotos de avión, de hecho, realizan planes de vuelo; no obstante, saben que podrían encontrar turbulencias que con mucha probabilidad alterarán sus planes de vuelo. Sin embargo, ellos no intentan especificar de antemano exactamente la forma en que van a responder a las condiciones variables. Por ejemplo, si se encuentran en medio de una turbulencia inesperada, no especifican por anticipado si van a aumentar o a disminuir su altitud en un nivel específico; pero saben que cambiar de altitud es una de las acciones clave con las que cuentan para enfrentar los cambios ambientales inesperados.

Si bien es imposible planear los detalles del cambio anticipado, los investigadores señalan que el proceso de planeación para lograr un cambio importante tendría efectos en las actitudes de los empleados y, finalmente, originar ciertas implicaciones en su desempeño. Encuestas realizadas en dos plantas de generación de energía eléctrica, que operaban en el desafiante y turbulento escenario de la desregulación, demostraron que cuando los empleados sienten que la administración está haciendo frente al proceso de cambio en términos de los procedimientos, la confianza en los administradores se incrementa.[4]

figura 2.1

Previsibilidad del cambio

Fuente: Canadian Conference Board, 2001.



Velocidad del cambio

Otro factor que merece atención especial es la velocidad del cambio. Incluso si la mayoría del cambio fuera impredecible, quizás estaríamos mejor preparados para enfrentarlo, si la velocidad del cambio fuera estable o estuviera declinando. Si bien resulta algo difícil llegar a medir de forma objetiva la velocidad del cambio, la misma encuesta de los ejecutivos que originó la figura 2.1 preguntó sobre la velocidad del cambio percibida. La enorme mayoría de los ejecutivos respondió que la velocidad del cambio estaba aumentando (véase la figura 2.2).

Las figuras 2.1 y 2.2, en conjunto, ofrecen ciertas implicaciones intrigantes. Si la velocidad del cambio aumenta, entonces nos podría beneficiar aumentar nuestra habilidad para anticipar el cambio. Sin embargo, puesto que buena parte del cambio que enfrentamos es de alguna manera impredecible, nos beneficiaría si incrementamos nuestra habilidad para responder con rapidez a los cambios que enfrentamos de manera inesperada.[5] Mejorar en ambas destrezas nos ayudará a desempeñarnos mejor como administradores. Por ejemplo, suponga que una nueva tecnología le permite trabajar un proyecto de ingeniería de manera simultánea en varios husos horarios, con un equipo de personas distribuidas geográficamente por todo el mundo. Además, suponga que esto, a la vez, le ayudará a responder más rápido ante los cambios, en comparación con los demás administradores en su compañía. Esto también provocaría ahorros en costos (por ejemplo, menores costos de viaje) y ganancias en productividad (por ejemplo, por la terminación anticipada del proyecto), lo cual le ayudará a sobresalir de entre los otros administradores de su compañía.

Competencia gerencial para liderar el cambio

Habilidad para liderar el cambio

Si suponemos con certeza que el manejo del cambio va a ser cada vez más importante para las organizaciones y los administradores,[6] entonces sería conveniente saber qué tan buenos consideran los ejecutivos que son sus administradores para realizar esta tarea. Después de todo, incluso en el lugar de trabajo se aplican las leyes de la oferta y la demanda. Si la demanda de directivos eficaces para liderar el cambio es alta y la oferta es baja, entonces habrá una mejor remuneración para quienes sean capaces de liderar el cambio de manera eficaz, lo cual significaría, además, mejores prestaciones, más oportunidades o mayor velocidad en las promociones para los administradores que destaquen en esta actividad clave.

La figura 2.3 sugiere que, en la misma encuesta, los directivos *más experimentados* no ven una oferta amplia de líderes del cambio capaces. Asimismo, otros estudios encontraron que el manejo del cambio se percibe de manera constante como una de las habilidades fundamentales que más se demandarán de los futuros directivos, y que al mismo tiempo, es una destreza en que la mayoría de los adminis-

figura 2.2
Tasa de cambio

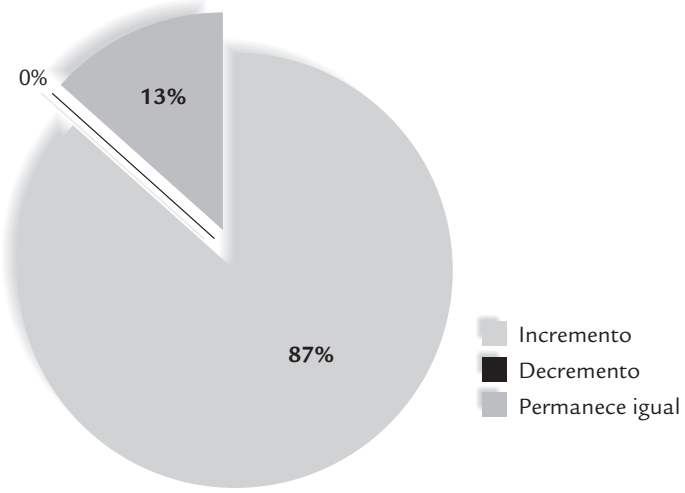
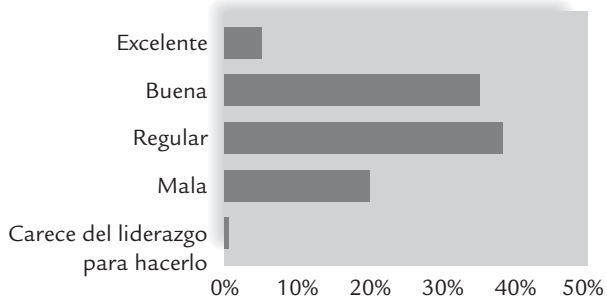


figura 2.3
Índice de la capacidad para la administración del cambio



tradores necesita mejorar.[7] En otro estudio, más del 80 por ciento de los directivos encuestados y entrevistados identificaron "dirigir el cambio" como una de las habilidades más importantes para los líderes del futuro. De modo interesante, en este mismo estudio un gran grupo de líderes expresó su insatisfacción con los niveles prevalecientes en las destrezas para administrar el cambio, incluso entre los gerentes con alto potencial.[8]

Esto sugiere que la demanda de administradores del cambio eficaces supera ampliamente la oferta, lo cual favorece una alta remuneración para esta capacidad gerencial . Asimismo, genera la necesidad y la justificación de atender de manera especial este rubro.

FUERZAS PARA EL CAMBIO

Las fuerzas para el cambio provienen de casi cualquier lugar. Podrían venir de afuera de usted o de su organización, o de su interior mismo. En el capítulo 3 se examina a fondo la naturaleza de tales fuerzas. No obstante, incluso sin haberlas analizado a fondo, resulta sencillo percibir la influencia general que tienen en las organizaciones y en los individuos que las forman.

Fuerzas externas

Las fuerzas externas para el cambio son relevantes para toda organización. Por ejemplo, un competidor nuevo podría ser una fuerza poderosa para el cambio. De hecho, la quiebra de Kmart en 2002 en gran medida se atribuye a la lenta respuesta que tuvo ante Wal-Mart. Las primeras tiendas de Wal-Mart se localizaban en áreas rurales y suburbios; mientras que las tiendas de Kmart se ubicaban principalmente en las zonas urbanas. En consecuencia, los gerentes de Kmart ignoraron la amenaza competitiva de Wal-Mart, incluso cuando esta cadena comenzó a abrir tiendas en áreas urbanas. Los administradores de Kmart simplemente no consideraron que una compañía con sede en los remansos de Arkansas (Bentonville) representara una amenaza competitiva real. Para cuando los administradores de Kmart intentaron cambiar e igualar los precios bajos que Wal-Mart ofrecía todos los días, ya era demasiado tarde. Muchos gerentes que trabajan para tiendas minoristas en Japón, Alemania, Francia y otros países dieron poca atención a los apuros de Kmart. Fueron incapaces de aprender del caso de Kmart, sobre su falta de reconocimiento de la necesidad de cambiar o de su lenta respuesta al crecimiento de Wal-Mart. Sin embargo, la expansión y globalización de Wal-Mart llamó la atención de los detallistas extranjeros, en cuanto la compañía superó la marca de los $250 mil millones en ventas y se convirtió en la compañía con mayores ingresos en todo el mundo.

La tecnología es otra importante fuerza externa para el cambio. Como lo demostró el caso de inicio, un cambio fundamental en la tecnología de lo analógico a lo digital requeriría un cambio significativo en la organización. Los administradores de NEC, una destacada empresa japonesa de electrónica, conocen muy bien todo esto. En la década de 1990, NEC era uno de los principales fabricantes de monitores para computadora, los cuales manufacturaba con base en la tecnología del tubo de rayos

cátodicos (CRT) que se empleaba en las pantallas de televisión. En ese entonces, Lucky Goldstar (ahora sólo LG), una empresa coreana de electrónica, no era una participante destacada en el mercado de los monitores para computadora. Con el advenimiento de la nueva tecnología de pantalla plana, en esencia, NEC se salió del mercado de los monitores para computadora y LG se consolidó como uno de los principales proveedores en todo el mundo.

Fuerzas internas

Las fuerzas internas para el cambio pueden ser resultado de cambios tanto en el ambiente externo como en el liderazgo dentro de la compañía. Por ejemplo, en el caso de inicio, los gerentes de LSP enfrentaron una variedad de modificaciones en la estrategia, los productos y los procesos de trabajo en respuesta a la visión del director general de frente a los cambios en el ambiente externo. Es bastante común que los cambios que ocurren al interior de una compañía provengan de las transformaciones en el contexto externo de la misma.

Sin embargo, éste no siempre es el caso. El cambio también podría originarse gracias a factores internos. Por ejemplo, en Thermo Tech, una pequeña firma de manufactura, se contrató a un administrador nuevo llamado Tom. En su empleo anterior, Tom logró incrementar la productividad de los trabajadores, dándoles mayor participación en las decisiones sobre los procesos productivos. Desde la óptica de Tom, los trabajadores saben mejor que nadie cómo realizar sus tareas y elaborar los productos. Por ende, para él sólo tiene sentido hacerlos participar activamente cuando la finalidad es lograr formas más productivas y novedosas de elaborar los productos. De acuerdo con sus experiencias, la mentalidad de los supervisores que le reportaban a Tom era distinta. Estaban acostumbrados a decirle a los empleados cómo hacer el trabajo y a "supervisar" para asegurarse que realizaran lo que se les había indicado. Las modificaciones que Tom deseaba introducir requerían que los supervisores escucharan más, formularan más preguntas y dieran menos instrucciones, buscaran las ideas de los trabajadores y elogiaran a éstos por sus contribuciones. Sin embargo, no todos los supervisores creían en el nuevo enfoque, y otros más ni siquiera contaban con las habilidades necesarias para las nuevas conductas requeridas. En consecuencia, aunque creían que el nuevo enfoque generaría mayor productividad, no confiaban en su capacidad para instaurar de inmediato el nuevo enfoque de manera eficaz.

El punto clave es que el cambio es un desafío común para la mayoría de los administradores. Las transformaciones en el ambiente externo son constantes. Llegan al escenario competidores nuevos y las tecnologías de punta vuelven obsoletos los productos existentes o demasiado costosas las técnicas de manufactura anteriores. Los cambios en las preferencias del cliente podrían favorecer a una compañía sobre otra. Las modificaciones a los reglamentos, o las leyes o en general, en las condiciones de la economía imponen cambios internos a las compañías que quieran sobrevivir. Los cambios que la dirección de la compañía estima necesarios para enfrentar los cambios en el ambiente externo se extienden por toda la organización. Los gerentes pueden verse en la necesidad de contratar empleados nuevos con habilidades distintas, intentando tanto modificar la mentalidad y las destrezas de los subalternos actuales, como transformar sus propios conocimientos y hábitos. Sin embargo, como lo señalamos con el ejemplo de Tom, el cambio podría llegar a usted aun cuando nada esté cambiando en el exterior. Quizá todo lo que necesita es un nuevo administrador, o que su administrador actual tenga una idea nueva.

Reflexione sobre el caso del Servicio Postal de Estados Unidos. Si bien muchos individuos piensan en éste como en una burocracia que reacciona con lentitud, los administradores de esa institución han afrontado los diversos cambios experimentados tanto en el ambiente exterior como en el interior de la organización, y han reaccionado ante ellos. Cuando lea "Cambio. Un reto para el administrador: Entrega del cambio por el Servicio Postal de Estados Unidos", pregúntese qué tan bien habría reaccionado usted frente a tales innovaciones. ¿Qué tan bien considera que los administradores del servicio postal respondieron ante los cambios necesarios?

un reto para el administrador

Cambio

Manejo del cambio por el Servicio Postal de Estados Unidos

Imagine que forma parte del equipo de administradores de un negocio de servicios constituido tiempo atrás que enfrenta fuerzas en rápido movimiento que están fuera de su control. Sus instalaciones fueron implicadas en la dispersión involuntaria de ántrax, una sustancia biológica potencialmente mortal. Además, sus clientes utilizan cada vez con mayor frecuencia las tecnologías modernas y más rápidas, en vez de sus servicios tradicionales más tardados. No tiene la menor idea qué esperar respecto de la temporada alta que se avecina. ¿Qué sigue?

Éstos son dos de los graves problemas confrontados por los administradores del Servicio Postal de Estados Unidos (USPS), antigua empresa del gobierno de Estados Unidos que clasifica y entrega millones de cartas y paquetes todos los días. En los últimos años, los administradores en todos los niveles de USPS, enfrentaron el reto que impuso el rápido desarrollo de los cambios en el ambiente. Por ejemplo, cuando se encontraron las cartas contaminadas con ántrax luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, los administradores ordenaron campañas de descontaminación masiva y reforzaron las medidas de seguridad. Sin importar los esfuerzos realizados, el año siguiente casi la mitad del correo doméstico se desplomó, mientras la economía permanecía estancada, por lo cual los ingresos y las utilidades del Servicio Postal se vieron seriamente afectados.

Con una reducción de costos en la mira, los administradores del Servicio Postal se enfocaron en la planeación de la tormenta de fin de año respecto de envíos y tarjetas de temporada. La organización acostumbraba incurrir en gastos adicionales por establecer una red especial de clasificación y envío durante el mes de diciembre. No obstante, con el propósito de ahorrar dinero, decidieron trabajar más estrechamente con FedEx, rival en el servicio urgente. Las dos compañías tenían un acuerdo previo sobre el transporte, de una ciudad a otra, de cierto correo del Servicio Postal en los aviones de FedEx. Entonces, explicó el vicepresidente de la red de operaciones del Servicio Postal, "durante la temporada navideña, FedEx transportaría volúmenes mucho mayores por la estructura de costos actual, la cual será mucho menos [costosa] que instalar una red dedicada al servicio por sólo 10 días."

En 2004 el Servicio Postal hizo equipo con United Parcel Service (UPS) para ofrecer un servicio "austero y más barato", llamado "Básico", para los clientes de los vendedores por catálogo. El envío de mercancías a las áreas rurales residenciales es costoso para UPS; no obstante, el Servicio Postal de Estados Unidos recorre esas rutas todos los días. Si un cliente solicita el servicio básico, UPS recoge la mercancía y la canaliza hacia la unidad del Servicio Postal que se localice más cerca del destinatario. Después, el servicio Postal hace la entrega final. El servicio Básico tarda un poco más, pero a los clientes les cuesta menos.

Otro asunto que preocupaba a los administradores del Servicio Postal era la forma en que Internet estaba afectando los ingresos de la compañía. Sabían que muchas personas apreciaban la conveniencia de efectuar electrónicamente el pago de sus cuentas, en vez de elaborar cheques individuales, introducirlos en sobres rotulados a mano, con la debida estampilla y enviarlos por correo. Así que los administradores del Servicio Postal decidieron realizar una alianza con CheckFree, una de las pioneras en el sector. Los clientes pagan $6.95 al mes por el envío de hasta 20 pagos electrónicos a cualquier sitio dentro de Estados Unidos. Como la tarifa es menor que el precio de 20 estampillas de primera clase, se espera que en los años por venir la alianza del Servicio Postal y CheckFree atraerá más clientes y generará mayores ingresos para ambas organizaciones.

De manera semejante, los administradores del Servicio Postal respondieron a la creciente popularidad de los servicios de subasta *on line* como eBay, identificando una oportunidad de actualizar el tradicional servicio de entrega contra reembolso. Ahora un postor exitoso tiene la opción de pagar por la compra en una subasta *on line* al momento de recibir su paquete, en vez de pagar con tarjeta de crédito antes de que

En los últimos años, las esporas de ántrax utilizadas por terroristas, Internet y otras tecnologías nuevas han generado muchos cambios en el Servicio Postal de Estados Unidos. En forma irónica, en respuesta a las presiones competitivas, USPS formó equipo con una de sus rivales más grandes (FedEx), lo cual hubiera sido inimaginable tiempo atrás, cuando USPS era estrictamente una institución gubernamental.

el artículo sea enviado. En este nuevo giro en el servicio antiguo, el vendedor envía el artículo vía Pay at Delivery Priority Mail, solicitando la confirmación de la entrega. Cuando el cliente paga y firma de recibido, el transportista confirma el pago escaneando la identificación del paquete. Tan pronto como se completa la confirmación, el vendedor recibe el pago del cliente. Lo anterior representa uno más de los cambios realizados por los administradores con el propósito de seguir siendo competitivos, como respuesta al ambiente actual caracterizado por cambios vertiginosos.

Fuentes: "New UPS Service Takes on USPS", *Catalog Age*, enero de 2004, p. 7; Stephen Pizzo, "The Check's Not in the Mail", *Forbes ASAP*, 7 de octubre de 2002, p. 14; Kristin S. Krause, "You Don't Have Mail", *Traffic World*, 23 de septiembre de 2002, pp. 35+.

Aquí la clave simplemente está en reconocer que las fuerzas para el cambio individual o del equipo son formidables en número y en potencia. Su implicación práctica consiste en que el cambio individual será ineludible para usted como administrador. En consecuencia, en el nivel micro resulta importante entender **1.** el proceso general del cambio, **2.** las fuerzas generales cuando fracasa el cambio y **3.** las claves para un cambio exitoso.

PROCESO DEL CAMBIO

El hecho de que la administración eficaz del cambio parece tener gran demanda, pero escasa oferta, sugiere que el proceso de dirigir el cambio no es fácil. Si fuera sencillo, con seguridad esperaríamos que para este momento muchos más administradores lo hubieran dominado. Después de todo, la demanda de administradores del cambio en cualquier nivel (individual, grupal u organizacional) no es nueva. Considere esta cita de lo que, hace 500 años, Nicolás Maquiavelo señaló:[9]

> *No hay nada más difícil de llevar a cabo ni de éxito más dudoso, ni tampoco nada más peligroso, que iniciar un nuevo orden de las cosas. El reformador tiene enemigos en todos quienes se benefician con el antiguo orden; y sólo tibios defensores en aquellos que podrían beneficiarse con el nuevo orden. Esta tibieza surge de la incredulidad de los hombres que no creen realmente en nada nuevo, sino hasta después de que han experimentado con ello.*

Por lo tanto, mientras la intensidad y la velocidad del cambio son mayores en la actualidad que en el pasado, la demanda fundamental para la administración efectiva del cambio ha estado presente desde hace mucho tiempo. Puesto que dirigir el cambio es un aspecto significativo y desafiante en la vida de cualquier administrador, es importante lograr el entendimiento básico del proceso de cambio.

Uno de los marcos de referencia más perdurables, sencillos y todavía generales del proceso del cambio fue propuesto por el psicólogo Kurt Lewin, hace más de 50 años.[10] Él señaló que el cambio, incluyendo el cambio personal, recorre tres fases distintivas: descongelar, moverse, recongelar.

Fase 1: Descongelar

Como individuos, todos desarrollamos hábitos. Un hábito es una forma consistente de hacer algo que ha sido exitoso y, por lo tanto, se refuerza hasta el grado de que realizamos la conducta sin pensar realmente en ella. Por ejemplo, tal vez usted tiene el hábito de dar vuelta hacia la derecha en cierta intersección cuando va a su casa. Este hábito podría ser tan fuerte que usted quizá se encuentre a sí mismo en esa intersección dando vuelta a la derecha, cuando en realidad necesite virar a la izquierda para ir a la tienda de abarrotes y no a su casa.

Pensamos en este proceso general de formación de hábitos en términos de conductas simples y diferenciadas, como sería dar vuelta hacia la derecha para dirigirse a casa; o en términos de patrones de comportamiento más complejos. Por ejemplo, cuando confrontamos un conflicto, tal vez desarrollemos un patrón de dar

cinco pasos para pelear por nuestro punto de vista, o quizá desarrollemos el patrón de intentar de evitar el conflicto y la confrontación.

De igual forma, así como podemos desarrollar hábitos de conducta, también desarrollamos hábitos cognoscitivos o formas de ver o interpretar los sucesos que acontecen en nuestro entorno. Con bastante frecuencia los patrones de conducta y cognoscitivos están vinculados. Por ejemplo, si nos formamos el patrón de considerar el conflicto como algo negativo, entonces fácilmente desarrollaremos el patrón de conducta que busque evitar el conflicto cuando surge.[11]

En ciertos casos, los rasgos cognoscitivos y conductuales permiten que los individuos o los equipos se adapten mejor al cambio, y además influyen en el desempeño. En un estudio reciente,[12] los investigadores encontraron que tras un cambio imprevisto en el ambiente laboral, los equipos cuyos miembros poseían mejores habilidades cognoscitivas se orientaban más hacia los logros y, en general, eran más receptivos, en tanto que fueron capaces de adaptarse mejor a sus nuevas funciones y tuvieron desempeño más alto.

Lewin argumentaba que a menos que deshagamos o descongelemos estos viejos patrones, será difícil cambiar hacia algo nuevo. Con el propósito de apreciar mejor la idea de Lewin, piense en una escultura de hielo. Suponga que desea cambiar la escultura en hielo de un ave por la de un pez. Intenta tallar la escultura vieja y modelar la nueva, pero el proceso le resulta complicado. En cambio, ¿qué pasaría si descongela o derrite la escultura del ave? De esta forma podría usar el agua para crear un nuevo bloque de hielo, a partir del cual esculpir el pez. Tal vez sea posible intentar tallar el pez directamente de la escultura original del ave, aunque ello no sería muy eficiente ni eficaz. En otras palabras, desde la perspectiva de Lewin, cambiar hacia algo nuevo requiere deshacer o **descongelar** algo viejo. Quizá Lewin no estaría de acuerdo con el viejo adagio que dice "usted no puede enseñarle trucos nuevos a un perro viejo", ante el cual él más bien argumentaría que un perro viejo tiene dificultades para *des*aprender los trucos viejos.

descongelar deshacer viejos patrones

Éste fue parte del problema que tuvieron los administradores en NEC. En su caso, puesto que la tecnología para fabricar pantallas planas es totalmente distinta de la que usaban los tubos de rayos catódicos, para que nuestra mente comience a pensar en la tecnología nueva, primero tendríamos que dejar a un lado la tecnología antigua. En el caso de NEC, tanto los gerentes expertos como los gerentes del área de investigación y desarrollo se resistieron a olvidar o a abandonar lo viejo. Algunas de las figuras más destacadas en la nueva tecnología eran científicos jóvenes, pero en una organización con jerarquías tan marcadas como NEC, no pudieron lograr que los administradores de mayor edad descongelaran sus ideas respecto de lo que el cliente buscaba de un monitor para computadora: mayor nitidez de imagen ocupando menos espacio.

Fase 2: Moverse

Una vez que las viejas formas se descongelan, usted está en una posición desde la cual, de hecho, se podrá mover para realizar los cambios necesarios. Para un administrador, el **movimiento** implicaría cambios en sus percepciones, en su enfoque de toma de decisiones, en su estilo de comunicación, etcétera. De acuerdo con lo demostrado por ciertas investigaciones, el nivel de incertidumbre o certidumbre asociado con el cambio es una de las determinantes más significativas del movimiento.[13] Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre lo que va a suceder, mayor será la resistencia al cambio y habrá menores probabilidades de que se presente cualquier movimiento en la dirección del cambio que se desea.

moverse modificar las percepciones con base en los niveles de certidumbre o incertidumbre asociados con el cambio

El contexto donde se toma la decisión de cambiar influye en las percepciones del administrador sobre la certidumbre o la incertidumbre. Por ejemplo, un estudio que contrastaba una economía de libre mercado (en Estados Unidos) y una economía centralmente planificada (en la República Checa en 1992) demostró que los ambientes institucionales de las naciones ejercían un efecto importante en el nivel de incertidumbre y de riesgo que se percibía en situaciones decisivas.[14]

En general, hay una relación entre la magnitud del cambio y el nivel de incertidumbre.[15] Por ejemplo, la incertidumbre de tener éxito que se asocia con el intento por saltar el Gran Cañón es mucho mayor que la que se asocia al intento por saltar una zanja de 30 centímetros de ancho. Como resultado, es más probable que usted intente saltar la zanja que saltar el Gran Cañón. Si bien esto parece evidente, el principio general adquiere gran valor práctico para usted como administrador. Significa que en la medida en que aumente el nivel de incertidumbre que se asocia con el cambio deseado, también se incrementará el nivel de resistencia probable y, por lo tanto, para que el cambio se realice exitosamente será necesario que usted se esmere en su planeación y preparación.

Para tener un ejemplo concreto de lo anterior, volvamos al caso de inicio. LSP enfrentó varios cambios de naturaleza significativa. La magnitud de los cambios hizo que el resultado de intentar cambiar fuera un tanto incierto. Los lectores con conocimientos de ingeniería y otras disciplinas afines sabrán que el salto del procesamiento de señal analógica a digital no es una nimiedad. Los ingenieros capacitados en el sistema analógico no pueden cambiarse al digital de un día para otro, ni siquiera incluso después de varios meses. Las tecnologías difieren entre sí de manera sustancial. Además, el desplazamiento de productos individuales para el examen y el diagnóstico hacia los sistemas integrados tampoco es irrelevante. De igual importancia fue el diseño de productos que fueran capaces de utilizar correctamente sus nuevos operadores (técnicos con apenas dos años de estudios universitarios), en lugar de investigadores y científicos con doctorados o con grandes títulos en disciplinas médicas.

Fase 3: Recongelar

Pero, ¿qué sucede si ahora suponemos que usted ve la necesidad de cambiar y descongelar el pasado y, además, que usted ha realizado el cambio inicial? ¿Confía en que el cambio durará? De las personas que comienzan un nuevo programa de dieta o de ejercicios, ¿qué porcentaje lo sigue consistentemente? De cada cuatro, menos de una se adhiere a su programa. De ahí que uno de los argumentos de Lewin fuera que el "conjunto" de viejos hábitos es muy fuerte, y que el simple movimiento de lo antiguo a lo nuevo no resulta suficiente para asegurar un éxito perdurable.[16] Esto se explicaba en parte porque, cualquiera que fuera, el patrón "viejo" existía en el primer lugar, ya que se le había recompensado con éxito. En otras palabras, si la mayoría de las personas tiene patrones de comunicación, estilo de liderazgo y enfoque en la toma de decisiones, entre otros, es porque tales patrones funcionaron en el pasado. En ese sentido, solemos pensar en los hábitos y los patrones antiguos como si tuvieran cierta fuerza de gravedad que nos atrae y nos hace retroceder hacia ellos, a menos que otra fuerza más potente nos mantenga en movimiento hacia adelante.

Por consiguiente, después del movimiento, Lewin planteó la fase de "recongelar". Cuando se escucha la frase "recongelar", casi siempre imaginamos objetos sólidos e inamovibles. Sin embargo, Lewin no quiso decir que el nuevo estado debería ser estático, sin movimiento alguno. Él no buscaba señalar que una vez realizado el cambio no debería haber supervisión ni ajustes. Por el contrario, la frase se diseñó para reflejar la noción de que las fuerzas necesiten ordenarse después del cambio, con la finalidad de impedir que los individuos y sus conductas caigan en la fuerza gravitacional del pasado y que se restablezcan los patrones viejos.

Recongelar el proceso de reforzar el cambio con la finalidad de que se convierta en algo establecido

En consecuencia, **recongelar** implica supervisar el cambio para observar si está generando los resultados deseados que se anticiparon. Cuanto mayor sea el éxito del cambio, mayor deberá ser la exigencia en la fase de recongelamiento, hasta que el cambio se convierta en algo, digamos, más establecido.[17]

Cambiar del trabajo aislado al de los equipos interfuncionales fue una de las modificaciones que tuvieron que recongelar los gerentes de LSP. Antes, casi todos los administradores de la empresa simplemente trabajaban al lado de otros; pero cada cual en su propia disciplina, ya fuera investigación y desarrollo, diseño de producto, manufactura o *marketing*. El cambio hacia sistemas integrados que pudieran operar clientes menos expertos exigió que los empleados trabajaran en equipos que incorporaban miembros de otras disciplinas. Por ejemplo, los equipos necesitaban

que los representantes de *marketing* les dieran ideas sobre los clientes futuros, para que los diseñadores de software realizaran una interfase para el usuario que facilitara la exploración, incluso para los técnicos con escasa preparación en ello. Después de que los empleados entendieron la necesidad de los equipos interfuncionales e, incluso, luego de comenzar a trabajar en ellos, necesitaban ser estimulados e impulsados de manera continua hasta lograrlo. De lo contrario, la tendencia de los individuos y los grupos sería gravitar de nuevo hacia áreas y personas que sabían que no trabajaban para entender a los demás miembros del equipo, quienes provenían de disciplinas distintas. Los administradores de equipos interfuncionales que buscaban impulsar esta nueva conducta tuvieron que programar de manera constante reuniones del equipo, así como elogiar a las personas y a los equipos que trabajaron juntos en una tarea.

Para la mayoría de los estudiantes y administradores, el modelo del cambio de Lewin cobra sentido de inmediato. Puede, incluso, hacer que el cambio parezca sencillo. No obstante, todos sabemos que el cambio no es fácil, lo cual nos hace preguntar naturalmente, "¿qué obstáculos hay en la ruta de un cambio exitoso y cómo superaremos dichas barreras?".

Resistencia al cambio por Michael Hitt
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

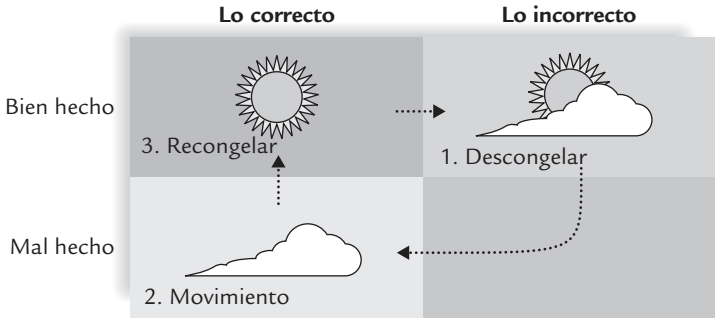
FUERZAS QUE CONDUCEN AL FRACASO

Como lo mencionamos casi al inicio del capítulo, la mayoría de las iniciativas para el cambio fracasan. El cambio exitoso es poco común. Hay fuerzas poderosas que luchan por evitar el cambio. Para ilustrar mejor las fuerzas que llevan al fracaso, integramos al modelo de Lewin un marco de referencia más actual, el cual esboza los mismos principios, aunque lo hace de manera visual.[18] La figura 2.4 presenta las bases de este marco de referencia.

Casi cualquier transformación es precedida por algo. Lo usual es que le preceda el éxito. En otras palabras, los individuos casi siempre tienen una historia de hacer lo correcto y de hacerlo bien. Sin embargo, algo cambia en el ambiente externo o interno, y entonces lo correcto se vuelve incorrecto. Suponga, por ejemplo, que usted está habituado a tomar decisiones por sí solo sin buscar ideas de sus subalternos. Durante años le funcionó ese patrón, en parte porque las decisiones que tomó como administrador fueron bastante sencillas. Usted contaba con todo el conocimiento necesario para tomar decisiones sin apoyarse en los demás. Su enfoque individual en la toma de decisiones era correcto y usted era bueno decidiendo. Después algo sucedió. Cambió la naturaleza de los clientes de su compañía. Ahora ellos demandan productos mucho más complejos. Los productos nuevos requieren tecnologías que son novedosas para usted. Ahora necesita consultar a los demás en la toma de decisiones, puesto que usted, en lo personal, no cuenta ni con toda la información ni con todas las respuestas. El ambiente se transformó y aquello que solía ser lo correcto —la toma de decisiones individual— ahora es lo incorrecto. Sin embargo, usted sigue siendo muy bueno para hacerlo.

Para que el proceso de cambio se ponga en marcha, es necesario reconocer que lo que anteriormente fue correcto quizá sea incorrecto en el futuro. Éste es el proceso de descongelar. Si usted omite reconocer que el cambio de los requerimientos del cliente exige un cambio en su enfoque de toma de decisiones, el proceso de

figura 2.4
Marco de referencia sobre el fracaso del cambio



cambio completo nunca llegaría ni siquiera a comenzar. No obstante, incluso si empieza a notar que su viejo enfoque ya no funciona tan bien, usted necesita reconocer además no sólo que la toma de decisiones individual ahora es incorrecta, sino que un enfoque más participativo es el nuevo enfoque "correcto" o el enfoque requerido.

Por desgracia, aun si aceptamos que lo correcto antes (por ejemplo, la toma de decisiones individual) es ahora lo incorrecto, e incluso si aceptamos que la toma de decisiones participativa es ahora lo correcto, por lo general no se llega a ser diestro al respecto de manera instantánea. Como lo ilustra la figura 2.4, a menudo se debe pasar de hacer bien lo incorrecto a hacer mal lo correcto. Por ejemplo, si usted tomó decisiones individuales durante muchos años, a pesar de reconocer la necesidad de que las decisiones se tomen con mayor participación de otros, es poco probable que sea diestro en esto último desde el principio. Entre nosotros, pocos esperaríamos ser instantáneamente hábiles en algo nuevo, aunque estemos convencidos de tener que cambiar. A menos que las personas confíen en que pasarán de hacer ahora lo correcto en forma deficiente a hacerlo bien, su movimiento fracasará.[19]

Como lo mencionamos, esto fue, en parte, lo que motivó la resistencia inicial de aquellos supervisores que sí deseaban que en Thermo Tech se adoptara el enfoque que Tom proponía. Sabían que les faltaban habilidades y capacidades y, por lo tanto, que no podrían lograr de inmediato que los trabajadores de línea les dieran sugerencias para mejorar la productividad. Su resistencia inicial se debió a que no confiaban en su destreza para llevar a cabo ese cambio.

Una vez que usted empieza a moverse hacia lo nuevo y correcto, la fuerza de atracción de lo viejo comienza a ejercer su fuerza para que retroceda respecto del cambio. Por ello, al principio Tom tuvo que ofrecer mayores estímulos a sus supervisores. Pero después de que alcanzaron un nivel de competencia suficiente, vinieron ciertas consecuencias naturales positivas que originaron conductas nuevas que, a la vez, lo fortalecían y reforzaban. Una vez que los supervisores de Tom comenzaron a recibir las sugerencias de los trabajadores de línea y a aplicar sus sugerencias para mejorar, y una vez que se incrementó la productividad, los supervisores estaban motivados para seguir adelante con las nuevas conductas. No obstante, el fracaso a menudo ocurre durante la fase de recongelar porque, a diferencia de Tom, muchos administradores fallan al supervisar y reforzar las nuevas conductas. En consecuencia, las personas no concluyen el proceso adecuadamente.

Ahora que tenemos un marco de referencia general, con el propósito de entender mejor la dinámica de fracasar en estos cambios, veamos más en específico las tres fallas: no poder ver, no poder moverse y no poder concluir, para después analizar cómo superarlas y dirigir el cambio en forma eficaz en nosotros mismos, en nuestros subalternos y en los equipos que tengamos que dirigir.

Descongelar: No poder ver

Como se mencionó antes, si los individuos no son capaces de percibir la necesidad de cambiar, entonces el cambio no puede comenzar. ¿Qué hace que las personas no vean la necesidad de cambiar?

El poder de los mapas mentales anteriores Con la finalidad de responder a esta pregunta, debemos retomar la cuestión de cómo es que los seres humanos nos formamos ciertos patrones cognoscitivos o conductuales. Para ayudarnos en este análisis consideremos estos patrones cognoscitivos habituales como mapas mentales.[20] Como los mapas geográficos, los mapas mentales nos guían. Los utilizamos para interpretar límites, y para saber dónde estamos y cómo llegar a donde queremos ir. Imagine tener el mapa de una ciudad que muestre un parque donde en realidad no lo hay, que muestre que en una calle hay vuelta a la izquierda cuando de hecho sólo hay vuelta hacia la derecha, o que no muestre una intersección donde existe una. ¿Qué haría usted con ese mapa? Por el contrario, suponga que tiene un mapa que en verdad le ayuda a moverse por la ciudad y que le resulta eficaz para

mapa mental patrones cognoscitivos habituales

llegar a donde usted desea. ¿Qué haría usted con ese mapa? Sin lugar a dudas desecharía el primero y conservaría el segundo. Igual que con los mapas geográficos, nuestra tendencia hacia los **mapas mentales** consiste en retener aquellos que nos fueron útiles en el pasado y descartar los que no funcionaron.

Por ejemplo, suponga que usted tiene un mapa mental que lo ha llevado a pensar que el conflicto es negativo y, siguiendo ese mapa, usted va evitando todos los conflictos cuando surgen. Su tendencia sería conservar este patrón o adherirse al mapa mental sólo si le funciona. En otras palabras, si esquivar los conflictos de manera usual le mantiene alejado de confrontaciones incómodas, y si los conflictos que usted evite tan sólo desaparecieran, lo más probable es que usted conserve este mapa "evasor de conflictos". Por el contrario, si los esfuerzos continuos que usted realiza para evitar los conflictos lo único que ocasionan es que éstos crezcan en intensidad, y luego resurjan y generen confrontaciones más serias e inevitables, lo más probable es que usted descarte su mapa "evasor de conflictos".

En general, cuanto más tiempo le haya sido útil un mapa mental, más difícil le resultará desecharlo.[21] En cierto sentido, vemos esto como un mecanismo de "supervivencia" natural y positivo. Después de todo, ¿qué pasaría si nos adhiriéramos de forma aleatoria a mapas descartados y a sus patrones de conducta asociados? De manera fortuita "viviríamos y moriríamos" conforme nuestros comportamientos se ajustaran o no al entorno. Los seres humanos, como individuos conscientes, somos proclives a manifestar aversión hacia la supervivencia azarosa. En el caso de LSP, los antiguos mapas mentales habían tenido éxito durante muchos años.¿Deberían los científicos desecharlos "sin una buena razón"?

Visión demasiado simplista acerca del pasado y del futuro Por lo tanto, el éxito anterior es una de las fuerzas que nos alejan de la posibilidad de ver la necesidad del cambio e, incluso, de que inicie el proceso de descongelar. Aun cuando nuestros mapas mentales comienzan a debilitarse, los éxitos pasados simplemente arrollan y superan en número las fallas actuales. No obstante, para entender mejor este fenómeno, es necesario ahondar un poco más. Parte del motivo por el cual los fracasos actuales no superan tan fácilmente los éxitos pasados, y de pronto ponen en marcha el proceso de descongelar el cambio, consiste en que a menudo tenemos una perspectiva demasiado simplista o ingenua del pasado, del presente y del futuro.

Como ejemplo, suponga que tiene el patrón de dirigir a sus subalternos indicándoles exactamente qué hacer, y cómo y cuándo hacerlo (lo que a menudo se denomina en la bibliografía como "microadministración"). Considere también que dicho enfoque le funcionó nueve veces seguidas, pero la décima vez no funcionó y los resultados que obtuvo fueron negativos. ¿Cree que al enfrentar la undécima situación usted cambiaría su estilo de liderazgo? Con base en los diez sucesos anteriores, parecería que su estilo de liderazgo tiene un 90 por ciento de probabilidad de funcionar en el futuro.

No obstante, ello será cierto siempre y cuando el ambiente o contexto futuro sea el mismo que aquel donde su forma de dirigir funcionó adecuadamente. Por ejemplo, quizá su estilo de liderazgo fue exitosa porque las actividades que deberían ejecutar sus subalternos eran sencillas y usted las entendía bastante bien, o tal vez porque sus subalternos no conocían lo suficiente esa tarea. Por lo tanto, usted les daba indicaciones y ellos estaban en la disposición de escuchar y aceptar sus instrucciones. Si los escenarios presente y futuro implican tareas significativamente más complejas, tal complejidad podría exceder su habilidad para dirigir cada movimiento de sus subalternos. Pero, además, si éstos ahora son mucho más capaces que en el pasado, quizás ellos no necesiten o no deseen su microadministración.

A menos que usted perciba la diferencia en el contexto, es poco probable que note la necesidad de cambiar su estilo de liderazgo. De hecho, si usted no distingue la diferencia de contextos, es muy probable que tenga que ocurrir un gran desastre o un buen número de pequeñas fallas, antes de que usted siquiera comience a cuestionar la solidez de su forma de dirigir. Después de todo, a la luz de nueve

éxitos, una falla no es muy convincente respecto de la necesidad de que usted cambie su estilo de liderazgo. Sin embargo, quizá cinco fallas a la luz de nueve éxitos sí logren que empiece a cuestionarse sobre lo adecuado de su estilo de liderazgo para el futuro. Si bien es natural que los individuos esperen a que crezca el número de fallas antes de cambiar, como no reconocen las diferencias entre los contextos pasado y futuro, tal error suele ser bastante costoso. Por lo general, los fracasos no son gratuitos, ya que habitualmente implican un costo (financiero, en reputación, etcétera).

Así que una de las fuerzas más poderosas para no distinguir la necesidad del cambio es no ser capaz de reconocer las diferencias entre los contextos pasado y presente (y también futuro). Mientras no logremos superar —nosotros mismos y en los demás— esta fuerza que conduce al fracaso, es poco probable que ocurra el descongelamiento y que el proceso de cambio siquiera inicie.

Mantener el equilibrio Por desgracia, según investigaciones y la experiencia misma, los seres humanos poseen una resistencia casi automática e instintiva hacia los intentos de descongelamiento, así como un deseo inherente de conservar el equilibrio.[22] Para apreciar mejor esta idea, intente realizar el siguiente experimento. Póngase de pie frente a frente con un amigo. Ambos levanten sus manos a la altura del pecho con las palmas hacia delante, unas frente a otras. Después, junte sus palmas con las palmas de su amigo y empuje para que él o ella retroceda. ¿Qué ocurre? Su amigo, también empujará hacia usted casi instintivamente. Casi siempre él o ella equilibrará la fuerza que usted ejerce para que sus manos conserven casi la misma posición y ninguno de los dos pierda el equilibrio. En otras palabras, al igualar la presión que usted ejerce, la otra persona mantiene en equilibrio la posición física de sus manos.

Esto es lo que suele ocurrir con las personas. Por ejemplo, en la medida en que se presionaba a los científicos de LSP para que cambiaran, ellos empujaban en sentido contrario con la misma fuerza (es decir, se esforzaban más en personalizar soluciones analógicas para los clientes grandes) con la finalidad de conservar el equilibrio.

En resumen, hay tres fuerzas clave que evitan que siquiera se inicie la fase de descongelar dentro del proceso de cambio. Primera, lo más probable es que aquello que necesite cambiarse o descongelarse se encuentre ahí por una buena razón. Sin importar cuáles sean los patrones cognoscitivo y conductual asociados, lo más probable es que exista porque funcionó en el pasado. Segunda, a menudo somos incapaces de ver o reconocer las diferencias entre los contextos pasado y presente (y también futuro). Por consiguiente, habitualmente le restamos importancia a los errores actuales para que no pesen más que los éxitos anteriores. En consecuencia, no distinguimos la necesidad de cambio. Tercera, con la finalidad de mantener el equilibrio, los individuos muestran una resistencia natural contra las presiones de cambio. Por lo tanto, con bastante frecuencia cuanto más presión se ejerza para que las cosas se descongelen, mayor será la resistencia.

Movimiento: No poder moverse

Como se mencionó anteriormente, aunque las personas vean la necesidad de cambiar, quizá no realicen ninguna acción para lograr el cambio deseado. Sin embargo, quizás usted se pregunte "¿a qué se debe que las personas sean incapaces de moverse aunque perciban la necesidad de hacerlo?".

Una parte importante de la respuesta depende de la naturaleza del cambio que se desea. Como señalamos antes, en general cuanto mayor sea el cambio que se desea, mayor será la incertidumbre que se le asocia. No obstante, la incertidumbre sobre el cambio no es un fenómeno genérico. Tiene cuando menos tres dimensiones fundamentales.[23] Entender cada una de tales dimensiones permitirá que usted, como administrador, planee y organice mejor los pasos necesarios para lograr el movimiento que se desea.

Incertidumbre sobre el cambio El primer aspecto de la incertidumbre sobre el cambio se enfoca en el cambio mismo. Recordemos que los mapas mentales y los patrones de conducta de las personas existen porque funcionaron en el pasado. En la medida en que el ambiente se modifica y lo que antes funcionaba comienza a fallar, los individuos comienzan a cuestionar la validez futura de sus actuales mapas mentales y patrones de conducta. Sin embargo, la investigación indica que si las personas únicamente tienen evidencia de que sus mapas mentales anteriores están fracasando sin tener una idea clara de cómo deberían ser los nuevos mapas correctos, tienden a permanecer con lo que conocen, es decir, suelen mantener los antiguos mapas aunque estén conscientes de que tienen fallas. En otras palabras, algo (aunque con errores) es mejor que nada.

Para ayudar a visualizar este principio de forma más concreta, volvamos al ejemplo del estilo de liderazgo. Suponga que en la actualidad su forma anterior de dirigir ya no funciona tan bien como en el pasado. Además, considere que usted reconoce esto y que sabe que existe la necesidad de cambiar. ¿Usted qué haría si *no* tuviera claro hacia qué nuevo estilo de liderazgo quisiera dirigirse? Tal vez se aventure hacia lo desconocido y pruebe, de manera aleatoria, algunos nuevos estilos de liderazgo. Quizás usted sí, pero la mayoría de las personas no lo haría.

Esto nos recuerda la vieja anécdota del hombre que extravía su anillo. Mientras él lo busca sin cesar, se acerca un individuo y le pregunta: "¿Qué se le perdió?" "Mi anillo", responde él alarmado. "¿Dónde lo extravió?", pregunta el señor que pasaba. "Por allá", responde exaltado, señalando con vehemencia hacia una dirección lejana del lugar donde está buscando. ¿Entonces por qué lo está buscando aquí? Pregunta quien lo desea ayudar. "Porque aquí hay más luz", afirma mientras sigue buscando sin esperanza.

De igual manera, las personas se quedan donde está la luz, aun cuando reconozcan que se trata del lugar incorrecto. En ese sentido, mientras los individuos no estén seguros respecto de hacia dónde deberían dirigirse, seguirán haciendo lo que saben aunque sepan que ello se ha vuelto inconveniente. Incluso cuando reconozcan la necesidad de cambiar porque las cosas ya no funcionan como antes, mientras no dispongan de una alternativa clara, a menudo intensificarán sus esfuerzos por continuar con lo que saben hacer bien.

Incertidumbre sobre el resultado Otro motivo por el cual los seres humanos no son capaces de moverse es la incertidumbre acerca del resultado del cambio. En otras palabras, los individuos se preguntan a sí mismos: "Aunque sepa hacia donde me dirijo, ¿qué seguridad tengo de que vayan a ocurrir cosas positivas (o negativas) cuando yo llegue ahí? Por ejemplo, ¿qué resultados obtendría al pasar de un estilo de dirección impositivo a otro persuasivo? Cuanto más confusas sean sus respuestas ante esta clase de preguntas, menos probable será que usted cambie.

Incertidumbre sobre lo que requiere El tercer aspecto de la incertidumbre ante el cambio tiene que ver con los requerimientos para lograrlo. Es decir, ¿qué tan seguro es que quienes tienen que realizar el cambio cuenten con aquello que se necesita para llevarlo a cabo? ¿Creen poseer el conocimiento, las destrezas y los recursos necesarios para ponerlo en marcha?

Para ilustrar lo anterior, imagine que usted es el gerente de un pequeño grupo de representantes de servicio al cliente, en una compañía de ventas por teléfono. En el pasado, la atención de la compañía se enfocaba en atender el mayor número de clientes posible, de modo que los representantes, para responder el mayor número de llamadas posible en un tiempo determinado, siempre procuraban que las llamadas fueran cortas. Por lo tanto, si no tenían de inmediato la respuesta a la solicitud del cliente, pasaban (transferían) la llamada al departamento "adecuado". A menudo los clientes iban de una persona a otra, hasta que colgaban el teléfono, frustrados y decididos a no volver a comprar en esa compañía. Ahora que los directivos de la empresa se dieron cuenta del problema, instruyen a los gerentes, como usted, para que modifiquen su centro de atención: del número de llamadas a la satisfacción del cliente. Entonces, usted ayuda a que su personal entienda el nuevo

objetivo (es decir, la satisfacción del cliente). Usted explica que ahora el desempeño en el trabajo y, por ende, la seguridad laboral, así como el aumento en el sueldo y en las prestaciones, se considerarán con base en la satisfacción del cliente, y no en el número de llamadas que contesten. Son significativos tanto la amenaza de perder el empleo como el monto del incremento en la remuneración. No obstante, usted observa a su personal y no le parece que esté cambiando. ¿Por qué? Aun cuando conozcan la nueva dirección e incluso valoren los beneficios por seguirla, ellos se preguntan "¿cuento con aquello que se requiere para dar satisfacción al cliente?, ¿tengo el conocimiento necesario para responder a las solicitudes de los clientes sin tener que transferirlos a algún otro departamento?, ¿poseo las habilidades de comunicación para lograr que los clientes entiendan mi respuesta?" Si ellos no creen tener lo necesario, es poco probable que realicen el cambio, aun cuando aprecien la enorme recompensa que les espera si logran cambiar.

Recongelar: No poder concluir

La etapa final del marco de referencia de Lewin cobra relevancia porque él identificó —y luego la investigación confirmó— que sin el refuerzo adecuado las personas volverán a sus hábitos y patrones antiguos.[24] Ello es especialmente cierto cuando los resultados del cambio tardan en llegar. Se trata, en parte, del motivo por el cual los individuos tienen dificultades para modificar sus hábitos de alimentación o de ejercicio. Desean notar cambios en su talla y en su apariencia, pero cuando los resultados tardan en llegar, con frecuencia vuelven a los hábitos anteriores.

Para entender mejor las fuerzas que llevan a no poder concluir, se debe considerar que parte de la atracción gravitacional de los patrones anteriores debe su potencia a las consecuencias positivas que generaron en el pasado. Por ejemplo, si usted tenía el hábito de levantarse tarde y de comer pastel de queso, en parte se debe a que tales conductas han generado consecuencias positivas. Así, dormir hasta tarde y consumir pastel era estupendo. Aunque usted decida cambiar, y hacer ejercicio todas las mañanas y comer más brócoli, cuanto más tarden en llegar las consecuencias positivas esperadas, se fortalecerán más las consecuencias positivas de levantarse tarde y comer pastel de queso, y lo harán desistir del cambio.

La verdad es que las consecuencias positivas que generan la mayoría de los cambios significativos no son instantáneas. Si las nuevas conductas no se refuerzan de manera adecuada, las fuerzas gravitatorias de lo antiguo nos harán retroceder. Hay dos razones fundamentales por las cuales la mayoría de los esfuerzos por cambiar no ocasionan consecuencias positivas al instante.

Primera, en muchos casos el cambio implica algo nuevo: nuevos hábitos, nuevas mentalidades y nuevas destrezas, etcétera. La mayoría de las personas no hacen bien de inmediato aquellas cosas que nunca antes habían hecho. Y, como no consiguen hacerlo bien de inmediato, lo más natural es que no obtengan consecuencias positivas de manera instantánea. Es poco probable que un representante de servicio al cliente cambie de inmediato de no poder contestar las preguntas complejas de los clientes y tener que transferir las llamadas a alguien más, a ser capaz de responder todas las preguntas sin necesidad de transferir la llamada del cliente. Por eso, cuando los representantes de servicio al cliente intenten responder las preguntas de éste sin transferir la llamada, lo más probable es que al *inicio no* hagan un buen trabajo, y de hecho, podrían originar una mayor *in*satisfacción al cliente. Es probable que tales consecuencias negativas continúen hasta que los representantes alcancen un cierto nivel de competencia. Hasta entonces, las consecuencias negativas de la insatisfacción del cliente, junto con la consecuencia positiva anterior de transferir las llamadas, provocaría desánimo en los representantes de servicio al cliente, respecto del cambio, y es probable que retrocedan hacia las viejas formas de hacer las cosas. Esto los llevará a no poder concluir o terminar el esfuerzo del cambio. En resumen, la primera razón por la cual el cambio no se consolida es que las consecuencias positivas, que naturalmente reforzarían la conducta deseada, no ocurren de inmediato. Y es así porque las personas no dominan de inmediato la nueva conducta.

La segunda razón para no seguir adelante con el cambio es que, con frecuencia, los individuos que son persistentes con la nueva conducta, y que logran dominarla cada vez más, suelen sentirse perdidos durante este largo proceso. No saben en qué parte del proceso se encuentran ni están seguros de cuánto en realidad van progresando. Cuando las personas se sienten perdidas, tienden a renunciar e intentan dar marcha atrás. No pueden concluir. Después de todo, ¿qué tan bueno podría ser continuar moviéndose, cuando no se está seguro si el esfuerzo realizado sirve para algo?, se preguntan a sí mismos. Cualquiera que haya estudiado un idioma extranjero reconoce fácilmente este fenómeno. A menudo usted estudia continuamente, y practica una y otra vez, pero sin estar seguro de qué tanto en realidad está avanzando. Puesto que el progreso es lento y paulatino, resulta difícil de percibir. Sin una noción del avance, usted renunciará.

CLAVES PARA EL CAMBIO EXITOSO

Con el marco de referencia general de descongelar, moverse, recongelar, así como con las fallas habituales relacionadas con ver, moverse y concluir, los administradores actuales quieren saber cómo superar las fallas comunes y dirigir exitosamente el cambio en ellos mismos y en los demás, que es precisamente lo que se examina en los siguientes tres apartados.

Vencer la imposibilidad de ver

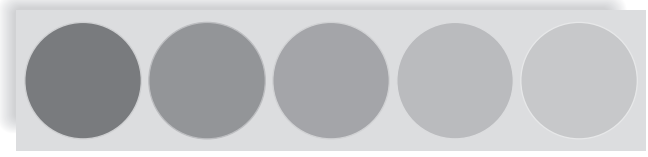
Si las personas están ciegas ante la necesidad de cambiar, ¿cómo las ayudaría a verla? Usted no puede llegar y sólo decirles: "¡Fíjense!" Si los individuos son capaces de ver por sí mismos, sin su ayuda, las transformaciones que ocurren en el ambiente y, por lo tanto, los cambios que se necesitan, probablemente los harán. Para entender mejor por qué no percibimos la necesidad de cambiar y la forma en que superaríamos tal inconveniente, veamos lo que nos puede enseñar la visión física. Para observar los objetos físicos es necesario contrastar la forma, la luz y el color, entre otros fenómenos.[25] También vemos mejor los objetos que están directamente frente a nosotros, que aquellos que se encuentran al extremo de nuestra visión periférica. Aun cuando en el contexto del cambio no nos referimos a ver físicamente objetos, los dos factores que nos ayudarán a ver los objetos físicos (contraste y confrontación) sirven para que los sujetos perciban la necesidad de cambiar.

contraste medio a través del cual las personas perciben las diferencias

Contraste Como lo señalamos antes, el **contraste** es uno de los medios clave que permiten distinguir al ojo humano entre los diferentes objetos. La combinación de las diferencias en forma, brillo y color nos dan el contraste. Las letras de esta página sobresalen básicamente por el contraste del negro contra el blanco. Se trata de una noción simple que en general damos por hecho. Sin embargo, observe cómo disminuye el contraste conforme movemos la vista de izquierda a derecha en la figura 2.5.

En este ejemplo, es fácil distinguir entre los diferentes niveles de contraste. Sin embargo, en los complejos escenarios personales, grupales u organizacionales, hay tantas cuestiones qué ver que los individuos se enfocan de manera selectiva en elementos del pasado y del presente que son semejantes, en vez de diferentes. De hecho, podrían optar por ignorar ciertos contrastes fundamentales y, en consecuencia, evitar saber por qué lo que funcionó anteriormente quizá no funcione en

figura 2.5
Contraste decreciente



el futuro. Esto nos lleva a la segunda parte de la respuesta a cómo superar la imposibilidad de ver: la **confrontación**.

confrontación medio para ayudar a las personas a distinguir el contraste al ofrecer una experiencia inevitable

Confrontación Es precisamente la razón por la cual las realidades organizacionales y de negocios que enfrentamos son complejas, y ello propicia que la gente ignore o literalmente esté ciega ante las diferencias "obvias" que hay entre el pasado y el presente. Éste es el motivo por el que ellos no ven por qué deben cambiar las estrategias, las estructuras, los valores culturales, los procesos y las tecnologías. El hecho de que la mayoría de las personas no perciben con facilidad tales contrastes es evidencia clara y convincente de que no se les puede dejar solas para que los visualicen. Tal como lo forzamos a usted a notar el contraste entre los círculos de la figura 2.5, los administradores con frecuencia deben confrontar a su personal con los contrastes fundamentales que existen entre el pasado, el presente y el futuro.

Contraste y confrontación combinados Hewlett-Packard (HP) es una reconocida firma de tecnología. Las impresoras son uno de sus negocios más importantes, pues representan casi las dos terceras partes de sus utilidades. Sin embargo, de 1997 a 1999, los gerentes de HP vieron que corrían el riego de perder su sólida posición en el mercado, en especial en su línea de productos de precio bajo. Lexmark, un competidor, lanzó impresoras de buena calidad por menos de $100 y vio cómo su participación en el mercado se duplicaba hasta alcanzar el 14 por ciento. En respuesta a este cambio en el ambiente, el jefe de la unidad, Vyomesh Joshi, decidió que HP tenía que cambiar. Debería diseñar una nueva línea de impresoras que estuviera $49 o $30 por debajo de su impresora más barata. Desafió a su equipo a que intentara poner las impresoras en los anaqueles de los minoristas en tres años, en vez de los cuatro años que normalmente llevaría hacerlo.

La mayoría de los gerentes de HP consideraron que sería imposible reducir el precio de una impresora de $79 a 49 dólares. Tom Alexander, uno de los gerentes clave del proyecto, sabía que necesitaba "combatir su autocomplacencia". Durante una reunión con su equipo, él ideó una experiencia de confrontación y contraste excesivos que permitió que su gente superara su imposibilidad de ver. Luego de escuchar a su personal decir cuán imposible era la tarea, Tom tomó una impresora HP, la colocó en el piso y se paró sobre ella con sus 90 kilogramos de peso. En ese momento, todos los asistentes vencieron la barrera que les impedía observar y captaron el mensaje. Las impresoras HP no tenían que fabricarse con una ingeniería que las hiciera tan sólidas como banquetas, ni estar respaldadas por ella. De continuar así, les sería imposible reducir su precio.

Al final, los gerentes de HP diseñaron una línea de impresoras de 14 y de 7 inyectores de tinta "todo en una", con base en tan sólo dos programas rentables. La nueva línea estuvo lista a tiempo y al costo deseado, e incluía la nueva impresora por $49. Después de su lanzamiento, las ventas de las nuevas impresoras HP alcanzaron los $5,600 millones (con incrementos anuales del 12 por ciento) con un margen de utilidades del 16.5 por ciento (un 14 por ciento más de ganancia). La participación en el mercado de HP llegó al 70 por ciento, ¡gracias a la intervención de Lexmark![26]

Crear altos contrastes Una de las primeras claves para crear un alto contraste eficaz consiste en enfocar la atención de la gente en las diferencias fundamentales. A esto por lo común se le denomina como la regla 80/20.[27] En términos generales, esta regla plantea que el 80 por ciento del resultado esperado proviene del 20 por ciento de los factores que intervienen. Por ejemplo, con mucha frecuencia el 20 por ciento de los clientes de una compañía suministran el 80 por ciento de sus ingresos. También sabemos de casos en el deporte de conjunto, donde el 20 por ciento de los jugadores logran el 80 por ciento de los puntos. Si bien hay innumerables diferencias o contrastes que explican el 100 por ciento de la necesidad de cambiar, señalarlas todas suele abrumar y confundir a las personas. Por ello, resulta más conveniente enfocarse en los contrastes más significativos. En HP, mucho del alto costo de sus impresoras se debía a que sus materiales y su diseño eran más resistentes de lo necesario. Los clientes necesitaban tales dispositivos para imprimir, no para pararse

sobre ellos. Tom Alexander ayudó a que su equipo percibiera eso y así fue capaz de reducir el costo de la nueva línea de impresoras: modificando el diseño para utilizar plásticos más baratos y delgados, y para usar menos plástico en la cubierta. Si bien usted ya no podría pararse encima de una impresora HP, sí podría adquirir uno de estos dispositivos de alta calidad por menos de $50.

Además de ayudar a los individuos a enfocarse en los contrastes relevantes, usted también podría guiarlos para reconocer y recordar tales diferencias clave. Las investigaciones han demostrado, sin lugar a dudas, que cuanto más imágenes logre crear en la mente de las personas, mayor será la claridad con la cual recordarán el mensaje asociado. Tiene razón el viejo proverbio que dice "una imagen dice más que mil palabras". Por lo tanto, las dos claves para crear alto contraste de manera exitosa son enfocarse primero en las diferencias fundamentales y crear imágenes (frente a sólo mostrar números y palabras) en la mente de las personas. La imagen de Tom parado sobre la vieja impresora HP fue más valiosa para cambiar la mentalidad de la gente que todas las cifras sobre como Lexmark les estaba arrebatando su participación en el mercado.

Crear la confrontación Señalar con toda claridad los contrastes entre lo viejo y lo nuevo constituye un primer paso crucial. No obstante, destacar tales contrastes una sola vez no suele ser suficiente. Dos veces tampoco es suficiente. Lo más probable es que usted deba presentar el contraste de manera repetida para asegurar un alto grado de confrontación, que evite que los empleados lo vean como "desfiles que pasan sólo una vez", los cuales pueden ignorarse con facilidad. La repetición es un medio poderoso para asegurar la alta confrontación. Sin embargo no es el único medio. Un recurso adicional es el empleo de lo que podríamos llamar "experiencias inevitables". La naturaleza de tales experiencias debe ser tal que no puedan evitarse con facilidad y que impliquen el uso del mayor número posible de sentidos (tacto, oído, vista, olfato, gusto). De acuerdo con gran cantidad de literatura científica, sabemos que cuanto más sentidos participen y más profunda sea su implicación, mayor será tanto el efecto de la experiencia como lo que podrá aprenderse y retenerse de ella.

El desafío de un administrador de Samsung Electronics ejemplifica la manera en que un directivo generó para sus subalternos una experiencia de contraste y confrontación altos, con la finalidad de generar el cambio necesario. ¿Considera que una experiencia menos participativa o menos costosa llegaría a producir los mismos resultados?

En resumen, los pasos para crear una experiencia con niveles de contraste y confrontación altos son los siguientes:

- Enfocarse en las diferencias o contrastes fundamentales; no complicar la imagen más de lo necesario.
- Crear imágenes visuales o fotografías de lo viejo y lo nuevo, de manera que el contraste sea mayor que las palabras.
- Repetir los mensajes de los mapas viejos y nuevos, una y otra vez.
- Crear confrontaciones inevitables de alto impacto.
  - Asegurarse de que la experiencia implique el mayor número posible de sentidos.
  - Verificar físicamente que las personas no puedan evadir la experiencia con facilidad mostrándoselas justo enfrente de sus ojos.

Superar la imposibilidad de moverse

Expresado de manera simple, una de las medidas más prácticas y poderosas para asegurar el éxito del cambio implica vencer las tres fuentes de incertidumbre descritas en este capítulo. En consecuencia, aun después de que los individuos perciban que ya no funciona la forma anterior y reconozcan la necesidad de cambiar, deben observar con claridad y creer en una manera alternativa. Uno de los primeros medios para vencer la imposibilidad de moverse consiste en educar a las personas en

globalización *un reto para el administrador*

Cambio en el enfoque internacional de Samsung

En muchos sentidos, Samsung Electronics es *la* compañía líder en aparatos electrodomésticos de Corea, donde goza de la participación en el mercado más grande y de una imagen de primer nivel. Por consiguiente, los gerentes de la empresa se acostumbraron a que las tiendas colocaran sus productos en lugares privilegiados y a administrar las ventas de sus productos en consecuencia. Asimismo, se habituaron a que la prensa se ocupara regularmente de ellos y que los periódicos les dieran publicidad gratuita cada vez que lanzaban nuevos productos. La compañía disfrutaba de un gran reconocimiento y su marca tenía una buena imagen en la mente del consumidor. Cuando la compañía amplió sus operaciones hacia Estados Unidos, los gerentes de Samsung quisieron administrar sus productos ahí como lo hacían en Corea. Es decir, deseaban que su mercancía tuviera una colocación privilegiada y la atención de los medios de comunicación.

Para hacer corta una historia larga, las cosas no salieron como ellos esperaban. En Corea, el director general estaba convencido de que en Estados Unidos Samsung debería operar de forma distinta a como lo hacía en casa; sin embargo, el mensaje simplemente parecía no estar llegando a sus gerentes. En un esfuerzo por cambiar sus mapas mentales, diseñó para ellos una experiencia inevitable con un alto nivel de contraste. Colocó a más de 50 de sus ejecutivos expertos en un avión y los trasladó hacia Estados Unidos. Una vez ahí, visitaron más de una docena de tiendas a lo largo del país. El contraste fue duro. En Estados Unidos los aparatos electrodomésticos de Samsung, en lugar de comercializarse en tiendas pequeñas como en Corea, se vendían en tiendas grandes. Y en lugar de exhibirse en los mejores espacios disponibles, se encontraban en los contenedores de ofertas bajo el letrero"En liquidación", atrás de las marcas líderes del mercado como Sony, e incluso atrás de marcas de segundo nivel como GE y Phillips. Los ejecutivos de Samsung pudieron observar dónde se exhibían sus productos, tocar las tiendas y escuchar los comentarios que hacían los consumidores mientras compraban. La marca era reina en Corea pero no en Estados Unidos. Los ejecutivos de Samsung no pudieron escapar de la experiencia intensa y repetida que vivieron en Estados Unidos, y el contraste y la confrontación tuvieron una influencia significativa en ellos.

Después de esta experiencia, los gerentes de Samsung, responsables del enfoque de comercialización en Estados Unidos, dejaron de administrar sus productos como lo hacían en Corea. En lugar de intentar vender una imagen de primer nivel en Estados Unidos, destacaron el valor de sus productos. Es decir, resaltaron la calidad y la confiabilidad de sus productos, así como el gran valor que ofrecían por el bajo precio que los consumidores pagarían, en comparación con un producto de la marca Sony. De hecho, lo que ellos buscaban transmitir fue "Con Samsung usted obtiene casi la misma calidad que con Sony, pero con mucho menos dinero". Los gerentes también interrumpieron sus esfuerzos por trabajar con tiendas pequeñas y se concentraron en establecer relaciones con tiendas grandes como Circuit City, Wal-Mart y Best Buy.

Para lograr que sus ejecutivos pensaran en términos más globales, Samsung los envió a Estados Unidos en un "viaje de compras". De esta manera percibieron cómo se exhibían y vendían sus productos en Estados Unidos y compararon tales prácticas con las de Corea, y con base en ello lograron visualizar mejores formas para posicionar los electrodomésticos de la compañía en el ámbito internacional. Para los ejecutivos que no concebían que sus productos se exhibieran en los anaqueles traseros, fue un crudo despertar.

cuanto a lo que significa el cambio que se persigue. Si usted desea modificar su estilo individual de tomar decisiones, no sólo debe reconocer la necesidad de cambiar, sino también conocer el nuevo enfoque. Debe ser capaz de visualizar con claridad lo que significa hacer participar a otros en las decisiones. Tal vez necesite educarse a sí mismo respecto de la forma de implicar exitosamente a los demás en la recolección y procesamiento de la información. Mientras no tenga claro hacia dónde se dirige lo más probable es que permanezca donde está.

Sin embargo, para lograr el movimiento o el cambio deseados quizá no sea suficiente con dejar en claro la alternativa o el destino nuevos. Retomemos el ejemplo de usted como gerente del equipo de representantes de servicio al cliente. Desde su posición, usted ayudó a que su equipo viera los cambios en las expectativas del cliente y, por ende, la necesidad de modificar el procesamiento de llamadas que llegaban al departamento. También describió con detalle el nuevo destino del servicio al cliente. Explicó que el objetivo ahora consistía en asegurarse de entender las preguntas del cliente y de contestarlas sin necesidad de transferir su llamada a nadie más. Incluso después de que las personas perciben la necesidad de cambio y visualizan con claridad el nuevo objetivo, existe la posibilidad de que su intento por moverse fracase. Además de ayudar a que su gente vea el nuevo destino, usted debe ayudarlos a conocer de antemano los beneficios de llegar ahí. Si desea lograr un cambio en su conducta, ellos no sólo deben tener una idea clara de tal modificación, sino también de los beneficios que se anticipan. Aun después de que logren visualizar lo que significa un buen servicio al cliente, usted debe asegurarse de que perciban con claridad los beneficios potenciales. Tiene que ayudarlos a entender cómo se beneficiarán si dejan de enfocarse en el número de llamadas que responden y ponen su atención en responder por completo las solicitudes de los clientes sin transferirlos de un departamento a otro.

Por desgracia, aunque usted supere estas dos fuentes de incertidumbre, lo más probable es que tenga que vencer también la última para garantizar el cambio. Como mencionamos antes en este capítulo, la última fuente de incertidumbre respecto del cambio se refiere a la inseguridad de las personas sobre si cuentan con lo necesario para lograr el cambio. Con la finalidad de superar esta fuerza que imposibilita el movimiento, usted debe realizar una tarea que consta de tres partes. Primero, debe saber y entender qué se necesita para realizar el cambio. Volviendo a nuestro ejemplo anterior, tiene que saber qué conocimientos y habilidades de comunicación, entre otras cuestiones, se requieren para satisfacer a los clientes que llaman. Segundo, debe evaluar el nivel de capacidades requerido en comparación con el que poseen sus representantes de servicio al cliente. Tercero y último, debe ayudar a sus subalternos a que reduzcan la brecha con capacitación, herramientas y otros recursos.[28]

La sección “Un reto para el administrador” sobre el cambio en Oracle le ayudará a ilustrar estos principios. Oracle se encuentra en medio de una transformación significativa. Sin lugar a dudas, pasará algún tiempo antes de saber qué tan exitoso será este cambio. No obstante, el éxito de la compañía y los enfoques antes adoptados por sus gerentes y vendedores hacen que el actual cambio sea mucho más difícil. Al final, incluso si los vendedores y gerentes, además de ver la necesidad de cambiar, son capaces de visualizar con claridad el nuevo objetivo, aún no han logrado percibir que para reforzar el cambio deseado será necesario contar con la capacitación, los recursos y los instructores adecuados.

En resumen, los pasos necesarios para asegurar el movimiento son los siguientes:

1. Asegurarse de que la idea del cambio que se busca se transmita con claridad a quienes se espera que lo realicen.
2. Verificar que a quienes se les exhorta al cambio perciban y crean en los beneficios del cambio.
3. Asegurarse de que quienes necesitan realizar el cambio cuenten con las herramientas, las habilidades, los conocimientos, y otros recursos que requieren para llevarlo a cabo.
   - Estimar los recursos necesarios.
   - Calcular la brecha entre los recursos que se requieren y los que se están disponibles.
   - Buscar reducir la brecha.

Superar la imposibilidad de concluir

Volvamos a imaginarlo a usted como gerente del equipo de servicio al cliente. Suponga que logró que su equipo percibiera la necesidad de cambiar y que empezara a moverse hacia el cambio. ¿Cómo aseguraría que el movimiento continúe y cómo evitaría el inconveniente de no ser capaz de concluir? En términos de Lewin, ¿cómo

un reto para el administrador

cambio

Administración del cambio en Oracle

Larry Ellison, director general y fundador de Oracle, nunca ocultó su ambición de llevar a la compañía hasta la cima como la empresa de software más grande del planeta. Justo después de Microsoft, en términos de ingresos anuales derivados de la comercialización de software, Oracle tiene su sede en California; se le conoce desde hace tiempo por su excelente software para la administración de bases de datos (el cual domina la industria) y por la tenacidad de su fuerza de ventas, dinámica y experta en el rubro.

Ellison y su equipo de administración vieron la tecnología de Internet como una oportunidad para expandir la línea de producto de Oracle, más allá de la administración de bases de datos, buscando incursionar en software para la administración de relaciones con el cliente, administración de recursos humanos y otras aplicaciones. Esta modificación en la estrategia llevó a la compañía hacia una fuerte competencia con SAP, Siebel Systems y otros proveedores de software bien consolidados. Mientras tanto, IBM y Microsoft (entre otras) lanzaron al mercado su propio software para la administración de bases de datos, para competir con el producto líder de Oracle.

Anteriormente, los vendedores de Oracle se concentraban en conocer y vender un producto único y superior; sin embargo, ahora, deben familiarizarse con una amplia gama de productos y competir contra varios rivales muy experimentados que ofrecen productos similares. Aun cuando su éxito fue la clave para impulsar los ingresos y las utilidades de la corporación, a los vendedores de Oracle les hacía falta la capacitación y el conocimiento para ofrecer a los clientes los productos de software especializado que necesitaban. El dinámico enfoque en las ventas que convirtió a Oracle en el motor de la industria, donde los vendedores competían por alcanzar las cuotas exigidas, dejó de ser eficiente para construir relaciones duraderas con compañías que tenían necesidades y sistemas múltiples.

El director general de Oracle reconoció que era necesario un cambio. "No hay forma de tener vendedores expertos en todo, desde bases de datos hasta nuestro servidor de aplicaciones", señaló Ellison. "Es simplemente imposible". Por consiguiente, Kevin Fitzgerald, gerente encargado de administrar las ventas de Oracle al gobierno, y a los sectores educativo y de servicios de salud, reorganizó a su personal de ventas con la finalidad de que cada uno se especializara en ciertos productos de software. De igual forma, George Roberts, a cargo de administrar las ventas en América del Norte, reorganizó a sus vendedores que atendían a las grandes compañías, para que cada uno se especializara en determinados productos de Oracle. La administración también modificó la estructura de remuneración, de tal forma que los vendedores recibieran una comisión fija, y no fueran recompensados por exagerar las bondades de un producto ni por presionar al cliente para la compra de artículos inadecuados tan sólo para aumentar sus comisiones. La meta era transformar la cultura de Oracle, de ser una empresa bastante dinámica en sus ventas a estar más orientada al cliente. "En términos culturales, Oracle está haciendo todo lo que está a su alcance para funcionar de manera distinta", destaca Ellison.

Algunos ejemplos sugieren que la organización se mueve en la dirección correcta. Por ejemplo, en respuesta a la confusión sobre la asignación de precios, la compañía publica de manera periódica una guía para dar a conocer su política de precios. El objetivo de la guía es "permitir que los clientes tomen mejores decisiones respecto de la compra de software", explica Jacqueline Woods, vicepresidente de licencias globales y estrategias de precios. Después lanzó un esquema flexible de asignación de precios. En la actualidad una compañía puede intercambiar las licencias de uso del software de Oracle en cada una de sus computadoras, conforme se modifican las cargas de trabajo (por ejemplo, si necesita una mayor capacidad de procesamiento hacia el final del trimestre para cerrar sus libros). Oracle también está pensando en el pago de una cuota anual por la licencia de software, con el propósito de hacer todavía más sencilla para sus clientes la política de precios. Modificaciones pequeñas como las anteriores prueban que los gerentes y los vendedores de Oracle son capaces de cambiar siempre y cuando cuenten con los recursos, las habilidades y la motivación correctos.

Fuentes: John S. McCright, "Oracle Keys on SMBs", *Business 2.0*, 13 de octubre de 2003, p. 25; Ian Mount, "Out of Control", *Business 2.0*, agosto de 2002, pp. 38+; Monica Roman, "Oracle's Outlook is Cloudy", *Business Week*, 30 de septiembre de 2002, p. 48; "Oracle Guide Aims to Clear Up Policies", *eWeek*, 28 de agosto de 2002, www.eweek.com.

recongelaría el cambio para garantizar que perdure? La clave se encuentra en vencer las dos fuerzas que llevan al fracaso, que se analizaron antes en este capítulo.

Como mencionamos antes, la fuerza de atracción de los esquemas del pasado y la falta de consecuencias positivas al inicio del cambio, con frecuencia provocan que éste no dure. El proceso de recongelar no es instantáneo, ya que casi nunca es posible dominar al instante el nuevo comportamiento. Por ejemplo, el mejoramiento del servicio al cliente llega en forma gradual. Lo más probable es que los esfuerzos iniciales de sus representantes de servicio al cliente, por responder las preguntas sin transferir la llamada, no tengan buenos resultados. Tal vez los clientes mismos soliciten que se les transfiera: "Bueno, si usted no puede contestar mi pregunta, entonces comuníqueme con alguien que pueda hacerlo." La escasa habilidad inicial en el servicio al cliente generará consecuencias negativas que, en general,

tenderán a desmotivar la conducta deseada. Por lo tanto, algo tiene que reemplazar las consecuencias negativas iniciales y compensar los muy probables inconvenientes que llegarán naturalmente por la falta de destreza.

Por ejemplo, suponga que uno de sus representantes de servicio al cliente intenta contestar la pregunta de un cliente pero no lo hace muy bien. Luego, éste se queja con el representante: "Usted no parece saber mucho ni tener muchas respuestas." De manera que el representante querría, y es comprensible, volver a la vieja costumbre y simplemente transferir al cliente con alguien más. El modelo anterior de transferir las llamadas siempre dará al representante el beneficio de evitar escuchar al cliente quejándose de su incapacidad para responder su pregunta. Anteriormente, el cliente era transferido a otra persona una y otra vez, antes de que pudiera formular una queja. Para compensar las consecuencias negativas que por lo general genera la escasa eficiencia inicial y, a la vez, ayudar a que el cambio se vuelva a congelar, lo más seguro es que tenga que hacer algo adicional para reforzar la conducta que busca. Usted podría decir, por ejemplo, "Jim, sé que esa llamada no salió como tú deseabas, pero tu esfuerzo por responder la pregunta del cliente es exactamente lo que estamos buscando y lo que creemos que significa el servicio al cliente. En verdad aprecio el esfuerzo que haces." Sin consecuencias positivas (como este elogio) que compensen los resultados negativos naturales de la poca habilidad inicial, sería muy difícil sostener el cambio en el servicio al cliente.

Una vez que sus representantes de servicio al cliente alcancen un buen nivel de competencia, es posible que generen sus propias consecuencias positivas naturales. Por ejemplo, en la medida en que sean más competentes y sean capaces de responder más preguntas será más factible que reciban el inesperado "gracias" de los clientes. Llegado ese momento, usted estará en posibilidades de modificar su enfoque para la motivación (tema que estudiaremos a fondo más adelante en el texto). No obstante, mientras no se alcance un nivel de competencia suficiente que origine consecuencias positivas, lo más probable es que usted tenga que compensar las consecuencias negativas naturales que se originan por el deficiente desempeño inicial.

Muchos estudios sobre el cambio destacan la importancia del reforzamiento positivo inicial y consistente del cambio que se busca. En la literatura más conocida acerca del cambio, se hace referencia a esta relevante noción teórica como asegurar las **primeras ganancias**. Sin importar si se utiliza éste o cualquier otro término conocido, la noción y las teorías que lo respaldan son las mismas. Cuando la gente se compromete con el cambio, necesita un reforzamiento inicial y consistente para superar la atracción gravitatoria que ejercen los patrones anteriores y adquirir su propio impulso, mientras se dirige hacia el establecimiento de patrones nuevos.[29]

primeras ganancias refuerzo inicial, constante y positivo del cambio deseado

Aun cuando esto resultara exitoso para lograr que sus representantes de servicio al cliente no renuncien al cambio, podría ser insuficiente para recongelar por completo el cambio deseado. Las consecuencias positivas que usted brinde utilizando la motivación son inmediatas; pero, ¿qué hay del aumento de sueldo y el pago de bonos que sus representantes también están esperando por este cambio en el servicio al cliente? No son instantáneos. Si bien sus subalternos continúan avanzando y paulatinamente mejoran el servicio que ofrecen al cliente, quizá se les dificulte determinar exactamente dónde se encuentran y qué tan lejos deberían llegar a fin de obtener el incremento en la remuneración que tanto desean.

En la medida en que estas otras recompensas tampoco sean inmediatas y en que sus representantes de servicio al cliente no estén seguros del progreso que van logrando y se sientan perdidos, tenderán a reducir sus esfuerzos o a renunciar al cambio. Por lo tanto, conviene brindarles información sobre su progreso, con la finalidad de que adquieran un sentido de movimiento y avance. Tal información debería enfocarse primero, y sobre todo, en su progreso individual. A menudo esto exige que los gerentes se sienten frente a frente para sostener conversaciones con sus subalternos. Deben señalar las áreas donde su personal logró mejorar. Como lo hemos afirmado, cuanto más complicado o prolongado sea el cambio, tanto más difícil será que los individuos perciban con claridad el avance personal. Sin embargo, en aquellos casos en que el cambio no es sólo individual sino que implica a otros,

las personas se benefician al saber la forma en que el grupo está progresando colectivamente. Por ejemplo, en Thermo Tech, luego de recabar los datos sobre la productividad, Tom compartió los resultados con sus supervisores y trabajadores, con el propósito de ayudarlos a visualizar el efecto que sus sugerencias tenían en indicadores como productividad, calidad y costos.

Para resumir, los pasos para recongelar el cambio de manera eficaz son los siguientes:

1. Generar las primeras ganancias y reforzar la conducta deseada, aunque los resultados que se buscan no hayan surgido a causa de la falta de competencia inicial en las nuevas conductas.
2. Ayudar a las personas a que distingan el progreso del cambio.
   - Informarles acerca del progreso individual.
   - Informarles acerca del progreso colectivo.
3. Repetir los mensajes de los mapas mentales viejos y nuevos una y otra vez.
4. Fomentar confrontaciones inevitables de gran impacto.
   - Asegurarse de que la experiencia abarque el mayor número posible de sentidos.
   - Verificar físicamente que las personas no evadirán con facilidad la experiencia, y que no les quede más que aceptar que la tienen frente a sí mismos.

perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL El contexto de la organización particular en que usted trabaja es un factor primordial para el cambio. Cuanto más cambios ocurran en el ambiente exterior a la organización, mayor será la probabilidad de que ocurran cambios al interior de la misma. Queda claro que esto, a la vez, podría requerir que usted, como administrador dirija ciertos cambios tanto en su equipo como en usted mismo. La capacidad de respuesta general de su organización es otro factor contextual relevante. Por lo regular, cuanto mayor sea la capacidad de respuesta general de la organización, mayores serán las demandas para que usted genere cambios. Como resultado, usted debe estar en sincronía con todo lo que ocurra en torno de su organización, así como con los niveles de respuesta y de expectativas de cambio que se presenten dentro de su organización. Como se destacó en el caso del Servicio Postal de Estados Unidos, aun cuando en el pasado la organización haya respondido con lentitud al cambio, aquellos administradores que no aprecien la creciente necesidad de éste y del nivel de capacidad de respuesta de la organización se encontrarán a sí mismos fuera de sincronía con las demandas de sus empleos y con las expectativas de sus jefes.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Como es evidente, usted será básicamente quien realice los cambios personales que se requieren en sus capacidades y enfoques administrativos. No obstante, usted como administrador tan sólo logrará ejecutar los cambios en el equipo a través de los demás: no podrá realizar los cambios por sí solo. Si la modificación es en cuanto al procesamiento de llamadas de servicio al cliente, usted no será capaz de realizar los cambios sin su gente; ellos tienen que aplicar el cambio, y hasta entonces, los beneficios organizacionales que anticiparon no se concretarán. Si bien se destacará el cambio en todo el libro, en el capítulo 12 se analizará la relación especial que hay entre cambio y motivación porque, en cierto sentido, la realización del cambio a través de los otros implica motivarlos de manera que se comporten de manera diferente.

PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS Puesto que este capítulo ha centrado su atención en el cambio, sería fácil formarse la impresión de que, una vez que el cambio se vuelve una necesidad, ya nada de lo viejo sirve y, por lo tanto, debería eliminarse por completo y reemplazarse por actividades, procesos, productos y tecnologías nuevas

y mejores. Sin embargo, es raro el caso en que ninguna de las conductas o mapas mentales anteriores funciona y en que todos deban modificarse. Uno de los retos fundamentales para los administradores consiste en determinar cuidadosamente cuáles de las "viejas" formas siguen siendo adecuadas o eficaces, y qué necesita modificarse para el futuro. Dominar la paradoja que, al mismo tiempo, permita reforzar y conservar algunos de las conductas y mapas mentales actuales, así como descongelar, cambiar y recongelar las conductas y los mapas mentales nuevos, constituye un asunto crítico para el éxito administrativo. Se trata de uno de los retos que enfrenta Oracle. Por un lado, deben modificar el enfoque para los vendedores: de vender un solo producto y ser expertos en él, a la venta de conjuntos de productos; y por otro, necesitan preservar su nivel tradicional de empuje, motivación y sentido de responsabilidad.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA Poseer y utilizar una mentalidad emprendedora facilitará el cambio. De hecho, los administradores que cuentan con esa mentalidad no sólo esperan, sino que tienen la expectativa de que los cambios ocurran con el propósito de obtener ventaja de las oportunidades nuevas. Constantemente buscan información sobre el cambio, y sugieren la necesidad de lograrlo, a la vez que identifican las oportunidades y las aprovechan. Por ejemplo, si el director general de LSO hubiera tenido una mentalidad emprendedora, lo más seguro es que se hubiera enfrascado en cambios, al percibir la *primera señal* de la tecnología digital y su compañía estaría a la vanguardia del desarrollo y lanzamiento de productos digitales.

Cuando los administradores poseen una mentalidad emprendedora están comprometidos con el cambio y esperan que éste sea un continuo "modo de vida" dentro de sus organizaciones. Como procuramos destacar en este capítulo, los patrones de pensamiento y de conducta se establecen y, una vez establecidos, se vuelven resistentes al cambio. Éste fue el caso en HP. Incluso cuando el hecho de que Alexander se colocara encima de una vieja impresora fue un acontecimiento clave para lograr que su equipo percibiera la necesidad de cambiar, se requirieron más de tres años de esfuerzos continuos para que los beneficios deseados se convirtieran en realidad en cuanto a mayores ventas y utilidades. Realizar el cambio implica un compromiso serio con el aprendizaje continuo; no obstante, con una mentalidad emprendedora, tal compromiso es mucho más sencillo. Es más probable que una organización orientada al cambio sea emprendedora y que se mantenga a la vanguardia en su industria.

comentarios para concluir

La teoría del cambio de Lewin no sólo está bien respaldada con la investigación, sino también tanto por estudiantes como por quienes ejercen la administración. Desde nuestro punto de vista, la matriz de la figura 2.4 constituye un recurso útil para captar los elementos básicos del cambio (es decir, descongelar, moverse, recongelar).

Como se ha destacado, casi todo cambio es precedido por una historia de éxito. En otras palabras, los individuos casi siempre tienen una historia de hacer lo correcto y de hacerlo bien. Entonces, algo se modifica en el ambiente externo y/o interno, en tanto que lo correcto se vuelve lo incorrecto. El proceso de cambio comienza al reconocer la necesidad de transformar y de descongelar el pasado.

Aun cuando usted reconozca la necesidad del cambio, éste podría fracasar si el nuevo destino no se vislumbra con claridad. Por desgracia, aún después de que las personas hayan entendido el objetivo del cambio, su intento de movimiento corre el riesgo de fallar. Podrían ver la necesidad e, incluso, tener una idea clara de hacia dónde se supone que deberían llegar, e incluso así podrían no moverse. Quizá no se muevan porque no creen tener lo necesario para hacerlo, o porque no consideran que la travesía y el destino los llevarán a las recompensas que valoran.

La idea de pasar de ser competentes a ser incompetentes resulta poco atractiva para la mayoría de los seres humanos. Por consiguiente, para ponerse en movimiento se requiere tener una idea clara acerca del cambio, percibir sus beneficios y contar con los recursos y las capacidades para ejecutarlo. Para casi todas las personas, el movimiento llega cuando son capaces de creer en un camino o en una forma que los lleve de hacer en forma deficiente lo que ahora se considera correcto a hacerlo bien.

Una vez que las personas comienzan a moverse hacia lo que ahora es correcto, se vuelve imprescindible reforzar el cambio deseado suministrando las primeras ganancias. Como administrador, lo más seguro es que usted necesite seguir reforzando a su personal hasta que alcance un nivel de competencia, en el cual logre hacer lo que ahora es correcto y lo haga lo suficientemente bien, de manera que sobrevengan naturalmente las consecuencias positivas esperadas. No obstante, para que el proceso de recongelar no se detenga, y en la medida en que su gente avance, usted necesitará ayudarle a saber cómo está progresando tanto individual como colectivamente.

términos clave

confrontación 57
contraste 56
descongelar 48
mapa mental 52
moverse 48
primeras ganancias 62
recongelar 49

pruebe su comprensión

1. ¿Por qué sería importante para los administradores un incremento en la velocidad del cambio?
2. ¿Qué es un hábito y cómo se forma?
3. Explique la idea de Lewin cuando se refiere a descongelar.
4. Defina la idea de *recongelar*.
5. ¿Cómo es que el éxito pasado limita la posibilidad de que los seres humanos vean la necesidad de cambiar?
6. ¿Por qué cuando hay incertidumbre sobre el cambio que se requiere los individuos no pueden moverse ni cambiar?
7. ¿A qué se debe que la incertidumbre acerca de los resultados del cambio afecten los esfuerzos para "moverse" o cambiar?
8. Cuando un individuo tiene clara la naturaleza tanto del cambio como de sus consecuencias, ¿cómo influye la incertidumbre acerca de los requerimientos para el cambio en su movimiento?
9. ¿Qué significa "atracción gravitacional" de los esquemas anteriores y cómo inhibe los esfuerzos por recongelar?
10. ¿A qué se debe la importancia de recongelar el proceso de cambio?
11. ¿Qué función desempeña el dominio de las nuevas conductas en la fase de recongelar?
12. ¿Por qué la información es valiosa en la etapa de recongelar?
13. ¿Qué función desempeñan el contraste y la confrontación al descongelar y vencer la imposibilidad de percibir la necesidad de cambio?
14. ¿Qué es la regla 80/20 y por qué es importante para el proceso de descongelar?
15. Además de tener claro el objetivo (o el destino) del cambio, ¿cuáles son los otros dos factores imprescindibles para el éxito de éste?
16. ¿Por qué en las etapas iniciales del proceso de recongelar suele ser necesario brindar consecuencias positivas como contrapeso o compensación?
17. ¿Qué función tienen las consecuencias naturales positivas en el proceso de recongelar?
18. ¿Por qué las primeras ganancias (*early wins*) son un aspecto importante para recongelar con éxito?
19. ¿Por qué es importante comunicar los avances durante el proceso de recongelar?

aplique sus conocimientos

1. Considerando su historia personal, ¿qué tan difícil le ha resultado cambiar sus conductas? Si en una entrevista de trabajo le solicitaran que describiera un incidente que demostrara su habilidad para realizar cambios, ¿qué respondería?
2. Piense en un cambio organizacional ocurrido en la escuela, el trabajo o cualquier otro lugar, en el cual usted haya participado recientemente. ¿Lo calificaría como un éxito o un fracaso? En cualquier caso, y con base en los conceptos de este capítulo,

¿qué debilidades y qué fortalezas percibe en ese esfuerzo de cambio?

3. Si pudiera retroceder el tiempo y observar los esfuerzos de cambio que usted dirigió o ayudó a manejar, ¿piensa que los hizo correctamente? En retrospectiva, ¿qué haría diferente y por qué?
4. Si piensa en algún esfuerzo de cambio potencial que quizás usted tendría que dirigir en el futuro, ¿qué aspectos de la administración del cambio considera que debería fortalecer y por qué? ¿Qué aspectos cree que serían fortalezas que usted podría apuntalar?

ponga en práctica sus habilidades

Usted trabaja como ingeniero de diseño para una fábrica japonesa de automóviles instalada en Estados Unidos. La compañía ha tenido mucho éxito en este país; por ejemplo, el Carmen es constantemente uno de los automóviles más vendidos en el mercado estadounidense. A la empresa también le ha ido bien en el segmento de los vehículos deportivos económicos. En Estados Unidos, sin embargo, la participación en el mercado de las camionetas SUV (sports utility vehicle)se ha incrementado en términos del número total de vehículos comprados. En la actualidad, cada año se vende casi el mismo número de camionetas que de automóviles. Si bien las camionetas pequeñas le han dado a su compañía una sólida reputación, ésta no dispone de modelos de tamaño estándar . Esto es importante porque las utilidades y el crecimiento son mayores en dicho segmento. Tanto usted como sus jefes han intentado convencer a los ejecutivos en Japón de que la compañía debería entrar en el segmento de las camionetas más grandes. No obstante, diseñar, probar y lanzar una nueva camioneta de tamaño estándar representa un movimiento muy costoso, que significaría una erogación de varios miles de millones de dólares.

Los ejecutivos en Japón sólo tienen experiencia en la fabricación de camionetas pequeñas y automóviles comerciales grandes. En este país, la compañía se ha mantenido durante varios años como la número uno en la fabricación de camionetas pequeñas, y la número dos en camionetas comerciales. Su imagen sobre el propietario de una camioneta grande en Estados Unidos es de alguien que vive en una granja de Nebraska o de alguien que vive en Texas y tiene un lugar para guardar armas de fuego en la parte trasera de su camioneta.

Usted ha intentado convencer a los ejecutivos de que también las familias comunes adquieren camionetas grandes, y no sólo los rancheros, granjeros o trabajadores de la construcción. Puesto que la gente también emplea las camionetas para el transporte de su familia, usted procuró convencer al ejecutivo experto en Tokio de que no únicamente ingrese en el segmento de las camionetas grandes, sino que también produzca un modelo cuatro puertas desde el principio. Los ejecutivos en Japón consideran que las camionetas grandes de cuatro puertas son vehículos comerciales que utilizan las compañías de energía eléctrica que instalan las redes de transmisión en las zonas rurales, o las empresas madereras para el transporte de las cuadrillas de trabajadores de ida y vuelta entre el sitio del trabajo y la población más cercana.

Además, usted les ha mostrado información que sugiere que tales percepciones son incorrectas. La gran mayoría de las camionetas de tamaño estándar nunca transitan por los caminos de terracería, en tanto que la mayoría de las camionetas de cuatro puertas de compañías como Ford y GM se adquieren con acabados interiores de mediano y gran lujo, como asientos de piel, tableros con maderas finas y reproductores de CD. No obstante, los ejecutivos japoneses siguen renuentes al cambio.

1. Utilizando algunos de los conceptos de este capítulo, ¿cuáles son los contrastes fundamentales entre el pasado y el futuro que los ejecutivos japoneses no perciben?
2. ¿Qué sugeriría usted de forma que destaquen los contrastes fundamentales que los ayuden a cambiar sus mapas mentales?
3. ¿Qué clase de experiencia inevitable podría utilizarse para mostrar los contrastes justo enfrente de los ejecutivos en Japón?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Cambio en la dirección de 3M

Los administradores se enorgullecen de trabajar en 3M, y con sobrada razón. 3M se considera uno de los mejores ejemplos de éxito gracias al cambio y a la innovación. La cinta adhesiva Scotch y los cubos de papel para notas Post-it son tan sólo dos de sus diversos productos innovadores. Durante años 3M progresó mediante la contratación de científicos e investigadores talentosos, a quienes motiva continuamente para que inviertan parte de su se-

mana de trabajo (y parte del dinero de la compañía) en aquellos proyectos que los intriguen. No es de extrañar, entonces, que algunos de los administradores se preocuparan al enterarse de que 3M, por primera vez en sus 100 años de historia, incorporaría a un ejecutivo externo como director general. Era James McNerney, quien provenía de GE, una compañía más conocida por su ejecución disciplinada que por su innovación despreocupada.

Sin importar su prolongado éxito, para cuando McNerney llegó a 3M, los costos generales se habían incrementado, mientras el crecimiento general se había estancado. La compañía estaba vendiendo 50 mil productos industriales y de consumo final, aunque un buen número de ellos eran simples variaciones en tamaño y color de algunos de sus artículos básicos, como los Post-it de color rosa, además de los amarillos. McNerney impuso el orden reorganizándolos en seis grandes categorías: cuidado de la salud, materiales especializados, productos industriales, productos de consumo y de oficina, dispositivos electrodomésticos y de comunicación, y productos de transporte, para material gráfico y de seguridad.

Aunque los administradores se sintieron aliviados al saber que si bien McNerney percibía la necesidad de realizar cambios en la compañía, también veía a 3M como una empresa sólida con productos líderes en el mercado. Más que impulsar cambios administrativos importantes, McNerney y su equipo buscaron la forma de reducir los gastos mediante despidos selectivos, el traslado de ciertas labores de producción al extranjero, la centralización del proceso de compras, el recorte de la lista de proveedores y otras medidas para reducir los costos. En un año, tales movimientos lograron ahorrar $600 millones en los gastos de 3M.

McNerney también instituyó procesos sistemáticos para reducir las ineficiencias internas y mejorar la calidad. Por ejemplo, la compañía perdía $1 millón cada año como resultado de las roturas accidentales de los materiales odontológicos de cerámica. Con el nuevo sistema, la investigación del problema quedó a cargo de administradores especialmente entrenados, quienes finalmente determinaron que la cerámica no se estaba curando de manera adecuada. El costo de corregir este problema fue relativamente pequeño; sin embargo, dio un impulso considerable al balance general de 3M. Éste es sólo un ejemplo de la aplicación eficaz de la disciplina y la dirección en una compañía creativa.

Aun cuando el desarrollo de productos había sido la fortaleza tradicional de 3M, McNerney consideraba que la empresa era capaz de mejorar aún más en la tarea de identificar los artículos nuevos más prometedores y de acelerar su lanzamiento al mercado. Anteriormente el personal de 3M se guiaba por la regla de "sin mercado, ningún producto terminado es tan pequeño como para ser desdeñado". Algunas veces la compañía empezaría la construcción de una planta para un nuevo producto incluso antes de que el departamento de *marketing* hubiese terminado el análisis del mercado. Los cambios eran necesarios para que 3M siguiera siendo competitiva en el desafiante ambiente de negocios actual. En particular, McNerney deseaba que los empleados de 3M tuvieran una "visión del mundo más realista".

Con más de 1,500 productos para su consideración en cualquier momento dado (y un presupuesto para investigación y desarrollo de $1,000 millones) los gerentes de esta área enfrentaban también el reto de modificar su enfoque. En vez de decir "sí" a la mayoría de las ideas, y después dejar que el mercado distinguiera entre las ideas ganadoras y perdedoras, se requirió que los administradores del área de investigación y desarrollo cambiaran y determinaran qué ideas tenían mayor potencial comercial, desde las fases iniciales del proceso de desarrollo y antes de invertir recursos adicionales. De hecho, con el objetivo de facilitar este cambio, McNerney consideró incluso la idea de ofrecer una distinción especial a los empleados cuyas ideas fueran rechazadas, para demostrar públicamente la importancia de entender cuándo no se debe seguir adelante con algún proyecto. "He logrado que el 'no' sea culturalmente aceptable", afirma él. "Un 'no' significa que puedes retroceder hacia algo que tenga mejores oportunidades de triunfar."

Si bien los administradores de 3M se alegraron al escuchar que McNerney decía "si termino por aniquilar el espíritu empresarial [en 3M], habré fracasado", muchos otros estaban nerviosos ante la creciente presión por acelerar el desarrollo de productos, lo cual significaba lanzar al mercado, en la mitad del tiempo, productos con un alto potencial comercial. Después de todo, nadie vaticinó que los Post-it tuvieran tanta demanda, sino hasta después de que el producto se "pirateó" en el mercado y los clientes empezaran a solicitar el producto, cuya producción todavía no iniciaba en forma oficial. ¿Qué podrían hacer los gerentes en el nivel intermedio para ayudar a que sus subalternos entendieran el doble significado que entraña la "innovación disciplinada" y aprendieran cómo aplicarla en sus áreas de competencia?

Con el propósito de enviar una señal clara respecto de la seriedad de tales cambios propuestos y recompensar a los administradores que los aplicaran de manera exitosa, McNerney modernizó las funciones administrativas y las prácticas de desarrollo en 3M. Primero, abolió el plan de remuneración de la compañía que se basaba en la antigüedad, en favor de una estructura que ofreciera, con base en el mérito, mejores sueldos y promociones a los empleados y administradores excepcionales. Luego, con la idea de preparar a los gerentes prometedores en el manejo de más responsabilidades, estableció una escuela de desarrollo del liderazgo. Estos cambios reforzaron el sentido de celeridad en toda la fuerza laboral de 3M (70 mil empleados) y aseguraron el pago de bonos a los gerentes de todos los niveles que destacaran por su desempeño.

Proponer todos esos cambios en una empresa con un siglo de existencia hubiera sido casi imposible sin una fuerza de trabajo receptiva. "Encontré disposición al cambio, lo cual honestamente me sorprendió", afirmó McNerney. "Fueron más las personas que me sugirieron cambiar cosas, que las que me pidieron no cambiarlas." El director general logró incrementar la aceptación del cambio haciendo público el elogio hacia los logros de los administradores y los empleados de 3M. Él aseguró a la revista *Fortune*: "Creo que la historia aquí es el rejuvenecimiento de un grupo de personas talentosas y no el reemplazo de un grupo de gente mediocre. Ésta es una compañía esencialmente fuerte. Aquí la imaginación de los empleados contrasta con la de cualquier otro lugar que yo haya visto."

Faltan más cambios por venir. McNerney impulsó a los administradores hacia los servicios, un sector poco experimentado por la compañía y ahora los gerentes de alto nivel se ocupan más de la asignación de presupuestos para asegurarse de que los departamentos que trabajan en los productos con mayor potencial reciban los recursos suficientes. "Quiero que la gente comience de nuevo a competir por los recursos existentes", comentó McNerney.

Aun cuando inicialmente reestructuró de manera radical 3M, la empresa ha volado alto desde que McNerney la puso en su punto. Ha superado sus marcas en ingresos y utilidades, en tanto que el precio de sus acciones se ha incrementado de manera constante.

Preguntas

1. ¿Qué patrones querían descongelar en 3M McNerney y sus administradores expertos? ¿Qué patrones deseaban recongelar y por qué?
2. Si usted fuera administrador en 3M, ¿qué clase de resultados (como las primeras ganancias) le indicarían que la compañía está adoptando el cambio?
3. ¿Cómo aplicaría la regla 80/20 para fomentar el cambio en 3M?
4. ¿Considera que McNerney y sus administradores expertos intentaron cambiar mucho y demasiado rápido? ¿Acaso él debería haber aceptado más tiempo el *statu quo* de 3M antes de realizar los cambios? Explique su respuesta.

Fuentes: Matthew Miller, "Slimming Down, Bulking Up", *Forbes*, 12 de enero de 2004, p. 175; Jerry Useem, "Jim McNerney Thinks he Can Turn 3M From a Good Company into a Great One—With Help from His Former Employer, General Electric", *Fortune*, 12 de agosto de 2002, pp. 127-32; Michael Arndt, "3M: A Lab for Growth?", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; "Q & A with 3M's James McNerney: Cash Generation Is the Aim of the First-Year CEO", *Business Week Online*, 21 de enero de 2002, www.businessweek.com/magazine/content/02_03/b3766086.htm.

PARTE UNO

caso integrador

Clifford Chance: Actualización

London Business School

Por Callum Campbell

Diez años después de que Geoffrey Howe observara por la ventana de sus nuevas oficinas, Clifford Chance dejó atrás sus oficinas centrales en Aldersgate y la empresa tuvo que moverse a unas oficinas en la ciudad de Londres. El actual colega administrativo, Peter Cornell, ahora contemplaba una empresa distinta en un mercado jurídico completamente diferente.

Durante la década 1990, Clifford Chance estuvo incorporando oficinas a su red (Praga en 1995, Bangkok en 1996, Sao Paulo en 1998), y aumentando el número de personal en sus oficinas existentes. Para 2002 Clifford Chance había triunfado: se convirtió en la firma de abogados más grande del mundo, gracias tanto a su tamaño (3,322 abogados) como a su ingreso bruto ($1,409,032,200). En 1993, el 80 por ciento de los abogados de la empresa tenían sus oficinas en la ciudad de Londres. Era evidente que también Howe logró su objetivo de globalizar la firma, pues ahora el 63 por ciento de los abogados tenían su base fuera de Londres.

La década anterior atestiguó un cambio significativo en el sector jurídico. Si bien alguna vez los abogados consideraban que permanecerían toda su vida en un mismo despacho, ahora la contratación lateral hostil y agresiva de socios y equipos, así como la fusión de firmas completas, se habían convertido en las estrategias comunes para lograr que las firmas de abogados crecieran, lo cual era prácticamente impensable en 1992. Las empresas originarias de la ciudad de Londres, dominaban el panorama en la mayor parte de Europa y Asia. Algunas compañías estadounidenses recién habían incursionado en Europa, esforzándose por armonizar en el mercado como "jugadores locales". Sin embargo, las empresas globales en realidad aún no dominaban las estrategias internacionales. La red "mejores amigos" establecida por Slaughter y May en el Reino Unido, Hengeler Mueller en Alemania, y Bredin Prat en París todavía ganaba jugosas representaciones, y continuaba siendo muy redituable. No obstante, en cada jurisdicción europea seguían prosperando las firmas pequeñas, a menudo marginales o resultantes de las grandes fusiones. Las empresas más rentables del mundo, como Wachtell Lipton Rosen & Katz, tenían su sede casi exclusivamente en Nueva York. Además, ante la llegada de las grandes redes internacionales como Clifford Chance, cada vez era más reducido el número de firmas nacionales capaces de competir por el trabajo de las prestigiadas corporaciones, las firmas financieras y la banca.

La ambición que Geoffrey Howe demostró en su firma, en 1993, logró llevarla hasta las ligas mayores. Sin embargo, llegar ahí requirió cambios en la estrategia. Si bien el crecimiento orgánico podría colocar una oficina en cualquier lugar del planeta, no puede proporcionarle una base sólida. Tampoco podría satisfacer las aspiraciones de la firma en los mercados de Estados Unidos o Alemania. El 1 de enero de 2000, Clifford Chance anunció la fusión más ambiciosa realizada hasta entonces en el sector jurídico, al unir sus fuerzas en forma simultánea tanto con la firma Roger & Wells, formada por 400 abogados y con oficinas centrales en Nueva York, como con la firma Punder, Volhard, Weber & Axter, integrada por 260 abogados y con sede en Frankfurt.

Desde la caída del muro de Berlín, Alemania había presenciado la llegada de algunas firmas de abogados provenientes de Estados Unidos y del Reino Unido. Sin embargo, antes de 1990, cuando el Colegio de Abogados hacía cumplir cabalmente las restricciones, a las firmas extranjeras se les impedía fusionarse con despachos germanos o establecer su presencia en Alemania. Sin embargo, la liberalización de la industria transformó el mercado. Las tres empresas más grandes en Alemania, Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters Oppenhoff & Rädler y Clifford Chance Pundre, eran todas resultado de fusiones anglo-germanas, y la mayoría de las 15 firmas más importantes del sector surgieron gracias a fusiones con empresas tanto de Estados Unidos como del Reino Unido. La adquisición que hiciera Clifford Chance de Punder, Volhard fue un paso muy audaz que le redituó al instante una presencia con uno de los despachos de abogados alemanes más respetados, si no es que el de más alto nivel. Se rumoraba que el noviazgo había sido competitivo, puesto que 15 firmas inglesas habían estado en contacto para analizar su posible fusión, antes de que la

Esta actualización fue preparada por Callum Campbell (EMBA-Global, 2003) con la dirección del profesor Maury Peiperl a partir de fuentes públicas. Está diseñada como complemento del caso "Clifford Chance: International Expansion" (© 1993, 1994, INSEAD) en *Managing Change: Cases and Concepts* por Maury Peiperl y Todd Jick (Irwin/McGraw-Hill, 2003). © 2003 por la London Business School.

empresa decidiera asociarse y expandirse con Clifford Chance.

La adquisición de Rogers & Wells fue todavía más notable. Desde hacía mucho tiempo se preveía la fusión de una firma estadounidense con otra inglesa. En ese sentido, los observadores habían especulado que el primer matrimonio precipitaría un frenesí por más compromisos. No obstante, parecía que ninguna quería ser la primera.

La historia de Rogers & Wells comenzó en 1871, cuando el abogado Walter Carter estableció una oficina en el edificio Life Building de Nueva York, para representar a algunas de las compañías de seguros que habían caído en bancarrota a causa del terrible incendio ocurrido en Chicago ese mismo año. Antes de la fusión, Roger & Wells tenía oficinas en Londres, París, Frankfurt y Hong Kong. De todo su trabajo, el 40 por ciento era para clientes extranjeros o empresas estadounidenses en el exterior. Su facturación también era bastante saludable, un año antes de la fusión sus ingresos brutos llegaron a $214 millones, mientras que las utilidades para cada socio fueron de $760,000.

No obstante, se pensaba que Rogers & Wells carecía de una cultura empresarial unificada. En enero de 2003 el socio administrador de una empresa neoyorquina la describió "como una colección de departamentos, algunos muy buenos y otros no tanto". Al tiempo de la fusión, podía ufanarse de su práctica en propiedad intelectual con clientes selectos, representando a DuPont, entre otros; y en juicios por conductas monopólicas dirigidos por Kevin Arquit, abogado fenomenalmente exitoso. Sin embargo, Rogers & Wells no contaba con los recursos ni la materia fundamental para competir frente a frente con firmas como Clifford Chance en la escena global.

Por ese tiempo, Clifford Chance había comenzado a recibir los beneficios monetarios de su anterior estrategia de crecimiento, con ingresos brutos de hasta $709 millones y utilidades por socio de $904,000. Sin embargo, los grandes esfuerzos por construirse un nombre por su práctica en el mercado de valores de la ciudad de Nueva York enfrentaron la resistencia de los jugadores tradicionales en este campo establecidos en la ciudad. No obstante, cuando el director de esa oficina, Stephen Hood, conoció al socio administrador de Rogers & Wells, Lawrence Cranch, en la conferencia de San Francisco, ambos percibieron su mutuo interés. Las dos firmas tenían prácticas complementarias en finanzas corporativas: la ejemplar lucha antimonopolios de Rogers & Wells se ajustaría bastante bien con las habilidades corporativas de Clifford Chance, en tanto que la experiencia en otras áreas (reglamentación, litigios), sólo mejoraría gracias a la expansión. Además, ellos ya tenían clientes en común como Chase Manhattan, Citigroup, Merrill Lynch y Morgan Stanley. Por su parte, Stuart Popham, entonces director de finanzas globales en Clifford Chance, comentó con mucho entusiasmo acerca de la fusión: "Con Rogers & Wells encontramos la correspondencia perfecta. Estábamos muy contentos por formalizar un compromiso." Más adelante señaló que el matrimonio había sido "fomentado por nuestros clientes".[1]

Haciendo a un lado los desafíos culturales que es necesario enfrentar en una fusión, había una dificultad importante: la cuestión de la remuneración de los socios. Clifford Chance estaba casado con un sistema de escalafón, donde la remuneración de los socios se establecía sólo en virtud de su antigüedad. Por su parte, Rogers & Wells seguía el sistema "comes lo que matas", mediante el cual se remuneraba a los socios según los ingresos que le hubieran generado para la firma. También sobresalían las disparidades respecto del reparto de utilidades. Los socios que menos ganaban en Rogers & Wells percibían $290,000 dólares, mientras quienes más ganaban percibían $2.3 millones, es decir un reparto a razón de 1:8. En Clifford Chance el reparto no era mayor de 1:2.5. Quienes estaban en el nivel inferior del escalafón, percibían 430 mil libras esterlinas, en tanto que la remuneración máxima era de 1.1 millones de libras esterlinas. Una vez que los socios llegaban hasta el punto máximo, su remuneración dejaba de aumentar. A los ojos de quienes más ganan en las empresas "comes lo que matas", el sistema de escalafón es sólo una barrera para la remuneración justa. Para quienes lo apoyan, el sistema de escalafón acerca más a los socios con la firma. Los dos sistemas constituyen paradigmas de administración bastante distintos para una empresa de servicios profesionales.

Sin haberse resuelto la cuestión del escalafón, el 1 de enero de 2000 la fusión se llevó a cabo de acuerdo con lo planeado. Durante el primer año y medio los socios de la firmas de abogados continuaron como lo habían hecho antes. La solución definitiva al dilema de la remuneración implicó integrar a los socios de Rogers & Wells dentro del sistema de escalafón de Clifford Chance, usando varios criterios incluyendo el de la antigüedad, aunque no era el único. Para varios de los socios de Rogers & Wells, ello significó una cuantiosa reducción del dinero que se les pagaba. Pero a varios de los socios que ganaban mucho, ninguna de las dos firmas quería perderlos. A Kevin Arquit y Steve Newborn no sólo se les veía como practicantes brillantes en su propia esfera, sino también como elementos fundamentales para atraer trabajo al departamento corporativo. Con la finalidad de retenerlos, sería necesario recompensarlos muy por encima del escalafón superior. Y aquellos socios que percibían menos que el escalafón inferior seguirían así hasta que ascendieran de jerarquía.

Todavía era prematuro juzgar el éxito de la fusión trasatlántica. La firma enfrentaba sueldos que "desequilibraban" a los socios de Rogers & Wells. En un boletín publicado en la primera plana del *Financial Times* en octubre de 2001, los asociados estadounidenses de la empresa explicaban por qué Clifford Chance aparecía en último lugar en una encuesta sobre las firmas de abogados en Estados Unidos, y al hacerlo destacaron todavía más el asunto, señalando que la encuesta "no captaba el ánimo ni la profundidad del enojo o la frustración de los asociados". Aunque tal vez la señal más concreta de que las cosas no estaban saliendo conforme lo planeado ocurrió en diciembre de 2002, cuando Kevin Arquit anunció que dejaría Clifford Chance para unirse a la firma Simpson Thacher & Bartlett de Nueva York, muy reconocida por su práctica profesional aunque sin el alcance global de Clifford Chance. Arquit declaró públicamente que uno de los atractivos de Simpson Thacher era ser pequeña.

La administración global de la empresa ha enfrentado retos en casi cualquier parte de su red. Al comenzar el verano del año 2002, tres socios y 26 asociados dejaron las oficinas de la firma en Italia, luego de quejarse de que la firma intentaba poner en funcionamiento prácticas admi-

Clifford Chance
(1 de enero de 2003)

Socio más antiguo	Stuart Popham	Londres
Comité de administración		
Socio administrador	Peter Cornell	Londres
Socio administrador en Londres	Peter Charlton	Londres
Socio administrador en Asia	Jim Baird	Hong Kong
Socio administrador en Estados Unidos	John Carroll	Nueva York
Socio administrador en el Continente Europeo	Hans-Josef Schneider	Frankfurt
Director de finanzas	Chris Merry	Londres
Socio ejecutivo	Chris Perrin	Londres
Socio ejecutivo	Phillip Palmer	Londres
Director global corporativo	David Childs	Londres
Director global de litigios	Jim Benedict	Nueva York
Director global de finanzas	Mark Campbell	Londres
Director global de mercados de capital	David Dunningham	Londres
Director global de bienes raíces	Cliff McAuley	Londres
Director global de impuestos	Douglas French	Londres

nistrativas italianas en toda la empresa. Por su parte, en Bangkok un antiguo socio demandó a la empresa por $30 millones, acusando a Clifford Chance de "imperialista" en cuanto al manejo de sus oficinas en Asia.

Un artículo en la prensa del Reino Unido titulado "Regla Británica"[2] argumentaba que las firmas londinenses que se habían globalizado estaban fallando en reflejar esta globalización en su estructura administrativa. La tabla anterior muestra los resultados de las elecciones de administración 2002 y el grado en que la estrategia de Clifford Chance continuaba estando dominada por abogados con base en la oficina de Londres.

Clifford Chance había experimentado triunfos fenomenales a lo largo de los diez años anteriores; sin embargo, todavía no quedaba claro si el objetivo de Geoffrey Howe de hacer a la firma realmente internacional ya se había alcanzado. De los abogados de la firma, el 63 por ciento trabajaba fuera del Reino Unido, el segundo porcentaje más grande de todos los 100 despachos de abogados más grandes del mundo. No obstante, la oficina de Londres había permanecido como la primera entre sus pares, con ingresos por 412 millones de libras esterlinas, y un 41 por ciento de margen de utilidad. (El margen de utilidad de la empresa a nivel global era del 32 por ciento.)

En su literatura de marketing, Clifford Chance se refería a sí misma como "una firma de abogados de verdad integrada globalmente". Lo cierto era que si bien Clifford Chance tuvo progresos extraordinarios, los resultados todavía eran ambiguos, y aún no se había despojado de su reputación como firma londinense.

figura 1
Clasificación de los despachos jurídicos por el número de abogados

Principales firmas de abogados por número de abogados	Número de abogados	Países donde la empresa tiene oficinas	Abogados fuera del país de origen de la empresa
Clifford Chance (R.U.)	3322	19	63%
Baker & McKenzie (E.U.)	3094	37	83%
Freshfields Bruckhaus Deringer (R.U.)	2430	18	61%
Allen & Overy (R.U.)	2197	20	48%
Linklaters (R.U.)	2000	22	52%
Eversheds (R.U.)	1776	6	4%
Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom (E.U.)	1653	12	10%
Jones, Day, Reavis & Pogue (E.U.)	1565	12	18%
Lovells (R.U.)	1432	15	55%
White & Case (E.U.)	1427	24	60%

Fuente: American Lawyer *Global 100*, noviembre de 2002.

figura 2

Clasificación de las firmas de abogados según sus ingresos

Clasificación por ingresos	Firma	Ingreso bruto 2001–2003	Ingreso promedio por abogado
1	**Clifford Chance**	$1,409,032,200	$424,152
2	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	$1,225,000,000	$765,000
3	Freshfields Bruckhaus Deringer	$1,060,716,000	$436,509
4	Baker & McKenzie	$1,000,000,000	$330,000
5	Linklaters	$ 917,376,000	$458,688
6	Allen & Overy	$ 834,238,800	$379,717
7	Jones, Day, Reavis & Pogue	$ 790,000,000	$535,000
8	Latham & Watkins	$ 769,500,000	$660,000
9	Sidley Austin Brown & Wood	$ 715,000,000	$560,000
10	Shearman & Sterling	$ 619,500,000	$595,000

Fuente: American Lawyer *Global 100*, noviembre de 2002.

figura 3

Oficinas de Clifford Chance en todo el mundo

Ubicación	Año de apertura	Socios	Otros consejeros legales	Pasantes
Amsterdam	1973	23	117	3
Bangkok	1996	6	26	0
Barcelona	1993	3	18	14
Beijing	1985	1	10	0
Berlín	1990	11	27	0
Bruselas	1968	8	48	1
Budapest	1993	4	18	16
Dubai	1976	3	26	3
Düsseldorf	1990	25	104	0
Frankfurt	1949	74	252	4
Hong Kong	1980	31	112	17
Los Ángeles	2002	2	10	0
Luxemburgo	1982	5	19	8
Londres	1987	233	880	208
Madrid	1980	19	52	35
Milán	1993	14	60	25
Moscú	1991	5	31	4
Munich	1996	10	34	0
Nueva York	1871	98	380	3
Papúa	1997	1	6	5
Palo Alto	2002	2	5	0
París	1962	29	172	23
Praga	1995	2	7	11
Roma	1993	6	21	9
San Diego	2002	2	6	0
San Francisco	2002	14	35	0
Shanghai	1993	2	15	1
Singapur	1981	6	15	4

(continúa)

Ubicación	Año de apertura	Socios	Otros consejeros legales	Pasantes
Sao Paulo	1998	1	11	5
Tokio	1987	11	38	3
Varsovia	1992	6	13	18
Washington, D.C.	1949	15	84	0

Personal en todo el mundo:
Número total de personal 7,500
Número total de consejeros legales (de los cuales 665 son socios) y de pasantes 3,700
(Cifras aproximadas al 31 de diciembre de 2002)

Fuente: Adaptada de www.CliffordChance.com.

figura 3
(continuación)

PARTE DOS

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE

Evaluación de los ambientes externos

3

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Comprender el papel del ambiente externo en las decisiones y la eficacia administrativas.
- Explicar las cinco principales dimensiones del ambiente general de la organización.
- Describir las fuerzas primordiales en el ambiente de tarea de la organización.
- Detallar los elementos clave del ambiente global de la organización.
- Explicar las consideraciones clave para la conducción de una evaluación eficaz del ambiente.

¿Oro negro en Rusia?

Encontrar las reservas de gas y petróleo que se esconden bajo miles de metros de tierra y rocas constituye un desafío para los administradores de las compañías petroleras como ExxonMobil o British Petroleum. Pero si a esto se le agrega el desafío de administrar operaciones que se desarrollan en sitios donde prevalecen la inestabilidad política, la turbulencia económica y la oposición social (todas las cuales afectan de manera drástica el desempeño de la organización) tendremos un *verdadero* reto entre manos. Tal es el caso de los administradores del sector energético que buscan oportunidades en la ex Unión Soviética.

Por extraño que parezca, muchos directivos de compañías petroleras extranjeras añoran los viejos tiempos, cuando el ministerio central del petróleo de la ex Unión Soviética controlaba de forma rigurosa los permisos para explorar, perforar, extraer o vender gas y petróleo en ese país. No obstante, después de su desintegración, los administradores que deseaban perforar en Kazakhastan, por ejemplo, y transportar el crudo a Italia para su refinación, tenían que

tar las turbulencias ambientales y políticas de la ex Unión Soviética con tal de mantener a sus compañías inundadas de petróleo, sin importar lo que les ocurra a Khodorkovksy y Yukos.

Fuentes: "Yukos told to work miracles", *Moscow Times*, 29 de enero de 2004; Janet Guyon, "The game goes on", *Fortune* (Europa), 24 de noviembre de 2003, pp. 70-71; Bill Powell, "Russia pumps it up", *Fortune*, 13 de mayo de 2002, pp. 85-91; Erik Kreil, "Oil and gas joint ventures in the former Soviet Union", Agencia de Información de Estados Unidos con acceso a través de http://www.eia.doe.gov, agosto de 1996; Sebastian Alison, "Russia sees second devaluation as oil prices slumps", Reuters Limited, 23 de noviembre de 1998; A. Konoplyanik, "Special report-The Russian oil & gas industry: analysis raises questions about Russian tax proposal", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 54-59; Ian Woollen, "Special report-The Russian oil & gas industry: Central Asian gas crucial to future Russians gas supply", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 61-65; Sergei Alexandrovich y Robin Morgan, "Special report-The Russian oil & gas industry: Russian service sector lagging behind country's emerging oil boom", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 66-71; "Special report-The Russian oil & gas industry: Russian firms mark dramatic turnaround in 1999-2000", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, p. 67; "Special report-The Russian oil & gas industry: "U.S.-Russian JV entering second decade of operations", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 68-69.

panorama estratégico

Los administradores en la industria de los hidrocarburos que están pensando en hacer negocios en Rusia, y otras repúblicas de la ex Unión Soviética, deben analizar con sumo cuidado las fuerzas sociales, tecnológicas, económicas y políticas que prevalecen en el ambiente externo. Este tipo de análisis sería un primer paso en la decisión estratégica de si invertir o no en esa región. Casi siempre, las empresas que desean ingresar en un mercado extranjero de alto riesgo como Rusia forman alianzas estratégicas con una empresa local, con el propósito de que ésta las guíe a través de las turbulentas aguas políticas, comerciales y culturales, y del ambiente local que deben enfrentar.[1] Sin embargo, como se verá más adelante en el capítulo, los ambientes institucionales y culturales de un país a menudo difieren de una frontera a otra, afectando las decisiones estratégicas de las empresas. Por ejemplo, conforme Rusia ha intentado cambiar la planeación central de la economía por un sistema más basado en el mercado, su ambiente institucional se ha vuelto caótico. Como ahora los gobiernos locales tienen autoridad para tomar muchas de las decisiones políticas que antes corrían a cargo del gobierno central, las "reglas del juego" cambian con frecuencia. Por esa razón, los administradores rusos suelen tomar decisiones a corto plazo. De manera alternativa, China (cuyo caso se analizará también más adelante en este capítulo) ha venido realizando un cambio más evolutivo: del control económico por parte del gobierno central a un sistema más orientado hacia el mercado. Con un ambiente institucional más estable, los administradores chinos tienden a enfocarse más en la toma de decisiones estratégicas a largo plazo que los administradores rusos.[2] A los gerentes que desean hacer negocios en Rusia o en China les convendría entender cada uno de sus ambientes institucionales y elegir cuidadosamente los socios estratégicos, indagando si sus orientaciones son a corto o a largo plazos, puesto que ello afectaría su grado de compromiso. Para ellos es fundamental el análisis profundo de los ambientes, lo cual les ayudará a entender mejor las oportunidades y los riesgos que habrán de enfrentar.

El análisis de los ambientes externos a las organizaciones resulta crucial para el desarrollo de una estrategia efectiva. La vasta información que ofrece el análisis general de los ambientes y de las tareas permite que los administradores identifiquen las oportunidades y los riesgos existentes. Los administradores deben elaborar estrategias que generen ventaja de las oportunidades, y eviten o superen las amenazas ambientales.[3] Sin un análisis profundo sería muy fácil pasar por alto oportunidades excelentes, que quizá aprovechen los competidores. Asimismo, la empresa podría no estar preparada para enfrentar una amenaza importante que tal vez afecte seriamente el desempeño de la organización completa . Por ejemplo, en Polaroid los altos directivos no percibieron que el desarrollo en la tecnología digital representaba una seria amenaza para su negocio. Como consecuencia, poco después se vieron forzados a declarar su negocio en quiebra.

¿EN QUÉ CONSISTE EL AMBIENTE DE NEGOCIOS?

El **ambiente externo** está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño. Nosotros dividimos estas fuerzas en dos categorías relacionadas pero distintivas: ambiente externo de tarea y ambiente general externo. El **ambiente de tarea** consiste en fuerzas con alto potencial para afectar a la organización de manera inmediata. Por su parte, el **ambiente general** son las fuerzas que por lo común influyen en el ambiente externo de tarea de la organización y, por lo tanto, en la propia organiza-

ambiente externo conjunto de fuerzas y condiciones ajenas a la organización que influyen potencialmente en su desempeño

ambiente de tarea fuerzas que poseen un gran potencial para afectar a la organización de forma inmediata

ambiente general fuerzas que de manera habitual influyen en el ambiente externo de tarea de la organización y, por ende, en la propia organización

figura 3.1
Ambiente de la organización

ambiente interno factores y fuerzas clave al interior de la organización que afectan su forma de operar

ción. Además de los ambientes externos, las organizaciones tienen ambientes internos. El **ambiente interno** de la organización consiste en factores y fuerzas clave que se encuentran en su interior y que afectan su forma de operar. La figura 3.1 muestra una ilustración general de estos elementos. Sin embargo, para que tales conceptos adquieran mayor relevancia para usted como administrador, debemos abordarlos con mayor detalle. Entonces, partiremos del nivel del ambiente general externo e iremos adentrándonos en el tema paulatinamente.

AMBIENTE GENERAL EXTERNO

Son varias las fuerzas del ambiente general que influyen en el ambiente de tarea de la organización, así como en la propia organización. En forma habitual, tales fuerzas se dividen en cinco categorías principales: socioculturales, tecnológicas, económicas, político-legales y globales. Como es evidente, el efecto de un ambiente general externo varía de una industria a otra y de una empresa a otra. Por consiguiente, sería difícil mantener un solo orden o una secuencia de importancia específica para estas fuerzas del ambiente general externo. La secuencia "STEP Global" (es decir, ***S***ociocultural, ***T***ecnológica, ***E***conómica, ***P***olítico-legal y ***G***lobal) que empleamos simplemente ayuda a que se recuerden con mayor facilidad.

Fuerzas socioculturales

Las fuerzas socioculturales del ambiente general externo incluyen principalmente los aspectos demográficos y las características culturales de las sociedades donde opera la organización.

aspectos demográficos elementos descriptivos de los miembros de la sociedad, como los promedios de edad, nivel académico, situación económica, entre otros

Los **aspectos demográficos** son elementos descriptivos de los habitantes que conforman la sociedad, como promedios de edad, tasa de natalidad, nivel educativo y nivel de analfabetismo, entre otros. Por ejemplo, en 1920 la expectativa de vida era 53.6 años, mientras que se estima que para 2010 será de 77 años.[4] Como otro ejemplo de los cambios que registran los aspectos demográficos, está el caso de la generación *baby-boom*, de la cual sin duda usted ya ha escuchado, que incluye los 80 millones de personas que nacieron entre 1946 y 1964 en Estados Unidos, y que ahora constituyen casi un tercio de la población de este país.

Pero ¿por qué habrían de interesarle a usted, como administrador, los *baby-boomers* y otras cuestiones demográficas? La razón estriba en que los aspectos demográficos afectan de manera significativa tanto los insumos como los productos de la organización. Por ejemplo, en Estados Unidos el nivel promedio de educación y la tasa de natalidad combinados tienen un efecto significativo en la oferta de trabajado-

res con un determinado nivel de estudios formales y de capacitación. De manera específica, una tasa de natalidad baja y un modesto incremento del nivel educativo promedio suelen ocasionar que el número de trabajadores técnicos aumente de forma lenta o, incluso, que disminuya. Por consiguiente, esto afectaría de manera sustancial su eficacia como administrador de una empresa de tecnología de punta para conseguir al personal técnico necesario para operar su negocio. Esto es exactamente lo que sucedió en la década de 1990. La demanda de trabajadores técnicamente capacitados, como los programadores de software, superó notablemente la oferta en Estados Unidos. En consecuencia, por varios años el gobierno aumentó al doble el número de visas para trabajadores extranjeros. Por otra lado, considere que los seres humanos están viviendo más tiempo y que el grupo demográfico más grande en la historia de Estados Unidos está a tan sólo 15 años de llegar a la edad en la que los problemas de salud tienden a aumentar. Esto representa tanto oportunidades como desafíos importantes para la industria del cuidado de la salud.

En el nivel internacional considere, por ejemplo, que de hecho la población de Japón comenzará a disminuir en 2005. Para 2007, el número de personas mayores de 65 años de edad duplicará su proporción en la población general del 10 al 20 por ciento, ¡en menos de una generación! Con una de las expectativas de vida más altas del mundo (85 años para mujeres y 78 para hombres), el menor número de trabajadores en la historia del país llevará sobre sus hombros el sistema de jubilaciones, y muchos de los japoneses jubilados vivirán tanto tiempo que habrán agotado sus ahorros para el retiro mucho antes de morir, si se retiraran a los 65 años.[5] Lo anterior representaría oportunidades sin precedentes para los centros de atención de bajo costo para adultos mayores, y quizá signifique que los trabajadores jóvenes tendrán que pagar mayores impuestos al gobierno para sostener el sistema de seguridad social para los jubilados.

Aun cuando los aspectos demográficos brindan estadísticas importantes sobre la población, los valores sociales permiten entender las implicaciones de esas cifras para los negocios.[6] Los **valores sociales** son los deseos y condiciones comúnmente compartidos. En términos prácticos, para los administradores los valores sociales determinan el grado en el cual los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado. Por ejemplo, a principios de la década de los noventa, el cambio en los valores del estatus a la funcionalidad retiró de la atención pública a empresas como Calvin Klein y colocó a empresas como L.L. Bean en el centro del escenario de la demanda de los consumidores. No obstante, en la segunda mitad de la misma década, la tendencia se revirtió tal y como sucedió con las fortunas de ambas compañías. Otro ejemplo es la controversia que hay en Norteamérica en cuanto a las camionetas SUV (*sports utility vehicles*). A lo largo de la década de los noventa, camionetas como la Ford Explorer, la Dodge Durango y la Chevy Suburban fueron los vehículos que más rápido se vendieron. Sin embargo, conforme aumentaron las preocupaciones por los efectos de la contaminación en el calentamiento global, los consumidores empezaron a rechazar los vehículos SUV y a presionar a las compañías para que fabricaran automóviles "híbridos", los cuales son impulsados tanto por motores de combustión interna como por motores eléctricos (autos que en lugar de dar cinco kilómetros por litro rinden 20 o 25 kilómetros por litro). Este cambio en los valores de la sociedad forzó a que los administradores de esas importantes compañías automotrices evaluaran la demanda de SUV y los factores en contra, antes de decidir qué tipo de vehículos convenía producir y en qué volúmenes. En 2004, los gerentes de Toyota decidieron lanzar la primera SUV híbrida. El tiempo dirá si los valores de la sociedad son suficientemente fuertes como para hacer que tal decisión triunfe.

valores sociales deseos y condiciones comúnmente compartidos

Los administradores expertos necesitan la habilidad para combinar los aspectos demográficos y los valores de la sociedad con la finalidad de obtener beneficios importantes para sus organizaciones.[7] Por ejemplo, analicemos un hecho demográfico y un valor social cambiante. En términos demográficos, el número de individuos entre 35 y 45 años de edad llegó a la cima en 2000. Sin cambios significativos en el número de inmigrantes, el número que conforma dicho grupo disminuirá en un 15 por ciento al llegar el año 2015. Además, se estima que la demanda de tra-

bajadores de esta edad aumentará en un 30 por ciento durante el mismo periodo. Una situación así permite anticipar una escasez de mano de obra. Ahora, agregue a este panorama demográfico una nueva generación de entre 35 y 45 años de edad que busca un mejor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo que pasa con la familia, y tendrá una situación interesante.[8]

Para ayudar a imaginar las implicaciones de la combinación de fenómenos demográficos y valores sociales, imagine que usted es un administrador que intenta contratar a un administrador externo experimentado para su empresa. Imagine también que hay escasez en el mercado laboral y que la persona que usted busca contratar no desea viajar tanto como lo exige el puesto, ya que prefiere convivir más tiempo con su familia. ¿Qué debe hacer? Cada día que el puesto está vacío le cuesta dinero porque no se logran los resultados esperados. La escasez de mano de obra significa que cada individuo que usted no acepte porque no desee viajar tanto como lo requiere el puesto tiende a alargar el tiempo en que el puesto siga vacante, e incrementa el costo total de la situación. No comprender las fuerzas del ambiente general ocasionaría en un plan inadecuado de contratación que cuesta dinero a la compañía. En cambio, si usted entiende las fuerzas demográficas y socioculturales, es posible que anticipe el reto de la contratación y elabore un plan adecuado. Por ejemplo, usted podría retomar las ideas que últimamente han puesto en práctica varias empresas de consultoría. Muchas de las firmas de consultoría más reconocidas como Accenture y McKinsey han modificado su política de viajes. Específicamente, muchas adoptaron políticas que requieren que sus consultores estén en las locaciones del cliente los días martes, miércoles y jueves, pero no lunes ni viernes. Esto evita que los consultores viajen los domingos para estar con sus clientes el lunes o que viajen a casa los sábados por haber atendido a clientes el viernes. Como ilustra este ejemplo, el entendimiento tanto de los fenómenos demográficos como de los valores sociales le ayudará a usted, como administrador, a realizar cambios y a tomar decisiones que le sirvan para incrementar su eficacia y el desempeño de la organización.

Fuerzas tecnológicas

La tecnología es otra fuerza del ambiente externo que tiene efectos favorables o desfavorables sobre las organizaciones. Una innovación tecnológica específica podría significar el nacimiento y crecimiento de una empresa, o la declinación y muerte de otra. Por ejemplo, la invención del transistor dio lugar a empresas como Texas Instruments y significó la muerte de los fabricantes de bulbos que no se adaptaron a ese cambio en el ambiente tecnológico. Si bien el ambiente tecnológico llega a ser bastante complicado, es necesario que los administradores se mantengan al tanto de dos aspectos básicos del mismo: los cambios en los productos y en los procesos.

cambios tecnológicos del producto modificaciones que llevan a nuevas características y capacidades en los productos existentes o a productos totalmente nuevos

Cambios tecnológicos en los productos Los **cambios tecnológicos en los productos** son aquellos que conducen hacia nuevas características y capacidades de los productos existentes o a productos totalmente nuevos. Como administrador, usted necesita saber qué cambios tecnológicos en los productos están ocurriendo, en especial en su industria. Por ejemplo, cuando las nuevas y pequeñas copiadoras personales de Canon fueron capaces de generar el mismo volumen de copias y con la misma calidad que producían las grandes máquinas de Xerox, y por la mitad del precio, los administradores de Xerox se quedaron totalmente sorprendidos. Con la invención y el lanzamiento exitoso de la Palm Pilot, Palm creó una nueva categoría de producto, lo cual tuvo un impacto serio y negativo en uno de los fabricantes más importantes de las "agendas" de papel (en aquel entonces Franklin Covey). Como las empresas pierden o ganan de manera creciente en función de sus ventajas o desventajas tecnológicas, un administrador necesita tener una visión amplia y mantenerse al tanto de los avances tecnológicos que ocurren tanto en su país como en el exterior. Por ejemplo, en la multimillonaria industria de los pañales desechables, la tecnología de absorción cambió de la "pelusa de pulpa" (un insumo de papel) a los químicos absorbentes. La importancia de este cambio tecnológico se debió a que los nuevos productos químicos absorbían más humedad que la pelusa de pulpa, lo cual,

al mismo tiempo, hizo más delgados los pañales. Procter & Gamble, el fabricante de Pampers, casi pierde su posición dominante en el mercado de Estados Unidos por no mantenerse al día con la nueva tecnología de absorción que surgió en Japón.[9]

Cambios tecnológicos en el proceso Los **cambios tecnológicos en el proceso** comúnmente se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o en la forma en que se administran las empresas. Por ejemplo, una nueva tecnología computarizada para dar color a las películas sacó de su crisis a los largometrajes de películas animadas y dio vigor a su producción a finales de la década de 1980 y a inicios de la siguiente, al reducir de manera significativa los costos de producción en comparación con la antigua tecnología que requería colorear manualmente cuadro por cuadro.[10] Otro ejemplo es la tecnología para la administración de sistemas de información (MIS), como la que utiliza Wal-Mart (la empresa de venta minorista más grande del mundo, con ventas anuales superiores a los $250,000 millones de dólares), que permite que los gerentes rastreen diariamente las mercancías, y hasta por hora, y sepan así qué productos se están vendiendo y cuáles no. A la vez, esto les permite hacer más eficientes los pedidos de mercancías e impedir que se agoten los artículos de mayor venta (y perder ingresos), así como evitar que los artículos que se venden poco se acumulen en las bodegas (y dedicar recursos valiosos al inventario). Resulta interesante constatar que la tecnología de este proceso ayudó a que Wal-Mart pasara de ventas anuales por 1,000 millones de dólares en 1973, a ventas semanales por 1,000 millones de dólares en 1993, y a casi 1,000 millones de dólares por día en la actualidad.[11] Por su parte, Cisco es otra de las empresas que han modificado de manera notable su forma de operar como resultado de los progresos tecnológicos en las telecomunicaciones y la transmisión de datos. Por ejemplo, en 1995, prácticamente no tenía ingresos provenientes de compras realizadas vía Internet; en 2000, más del 70 por ciento de sus ingresos (que casi llegaron a 20,000 millones de dólares) se generaron en Internet. Curiosamente, la mayoría de los productos que comercializa Cisco son interruptores de alta velocidad que sirven para la transmisión de datos vía Internet.

cambios tecnológicos en el proceso modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o en la forma en que se administran las empresas

Muchos de los fabricantes de acero en Norteamérica casi llegaron a la quiebra porque prácticamente todas las grandes empresas se tardaron en adoptar la tecnología de un proceso nuevo: el horno de arco eléctrico. Las compañías acereras más grandes (o las que se llaman integradas) producían el acero a partir del mineral ferroso sin refinar, que luego derretían y convertían en trozos de láminas de acero que se enrollaban y se refinaban. Los hornos de arco eléctrico permiten que los llamados "minimolinos" se alimenten con chatarra que luego derriten para convertirla en productos de acero. Iniciar el proceso a partir de chatarra es mucho más económico que empezar con mineral ferroso. Aunque el metal que se produce en los minimolinos no sirve para fabricar vigas para rascacielos, sí puede convertirse en láminas de metal para elaborar carrocerías de automóviles, lavadoras y tostadores, entre muchos otros productos. La empresa Dofasco, Inc., de Hamilton Canadá, fue la primera, y en ese entonces la única, compañía acerera integrada en incorporar esta tecnología a sus procesos tradicionales para producir acero. Aun cuando en la actualidad la compañía goza de los beneficios que ofrece la tecnología del horno de arco eléctrico, no adoptó esa tecnología sino hasta casi diez años después de que fue introducida.[12]

En la sección "Un reto para el administrador: Anular 230 años de éxito", usted encontrará un excelente ejemplo del efecto potencial del ambiente tecnológico, así como de las consecuencias por no reconocer y responder de forma adecuada ante los cambios tecnológicos. Se documenta brevemente el surgimiento y la caída de una de las empresas más antiguas y respetadas: la *Enciclopedia Británica*. Cuando lea este ejemplo, pregúntese por qué los gerentes de Britannica no fueron capaces de anticipar los dos cambios tecnológicos importantes que casi aniquilan a la compañía. ¿A qué se debe que los administradores tarden tanto en responder al cambio? ¿Cómo considera que los gerentes de Britannica deben prepararse para el futuro? ¿Deben luchar contra la tecnología moderna, ignorarla o adoptarla?

tecnología

un reto para el administrador

Anular 230 años de éxito

En 1768 tres impresores escoceses crearon la obra de referencia más famosa del mundo: la *Enciclopedia Británica*. La primera edición incluía tres volúmenes. La enciclopedia pasó luego a la edición de 30 volúmenes, la cual consultan los niños de todas partes del mundo cuando necesitan elaborar una tarea escolar. La *Enciclopedia Británica* se convirtió en la enciclopedia más completa y reconocida de la industria editorial.

En 1920, Sears, Roebuck and Company adquirió Britannica. Por consiguiente, su casa matriz se trasladó de Edimburgo a Chicago. Con su nuevo dueño creció y se convirtió en un nombre familiar en los hogares. En 1941, Britannica fue vendida a William Benton, quien siguió consolidándola hasta dejarla, luego de su muerte, a la Fundación Benton a principios de la década de 1970. Las ventas siguieron creciendo en las décadas de 1970 y 1980, principalmente gracias a una fuerza de ventas directa que visitaba los hogares por doquier. La generación *baby-boom* compró a sus hijos, en volúmenes récord, esta colección por un precio de entre $1,500 y $2,200, en tanto que en 1990 las ventas alcanzaron su máximo de $650 millones.

Lo que sucedió en los siguientes diez años desvaneció más de 200 años de éxito. Durante ese lapso, las ventas de Britannica se desplomaron en un 80 por ciento. ¿Por qué? Los gerentes de la empresa ignoraron por "irrelevantes" dos invenciones tecnológicas, lo cual originó la revocación de la grandiosa historia de la empresa.

La primera tecnología que ignoraron fue el CD-ROM. Los gerentes de Britannica simplemente creyeron que un disco compacto jamás sería tan útil o tan atractivo como un conjunto de libros encuadernados (de preferencia en piel). No obstante, sus competidores pensaban de otra forma. Compañías con obras de menor calidad, como Encarta, Grolier y Compton, presentaron sus enciclopedias en CD y las vendieron no por $1,500, sino por $50. La producción de una colección de la *Enciclopedia Británica* costaba $250, mientras que la manufactura de la misma en CD costaba tan sólo $1.50. Sin embargo, en muchos casos, los clientes ni siquiera tenían que pagar los $50 que costaban las enciclopedias en su versión electrónica. Ciertas compañías, como Microsoft, descubrieron que volverían más atractivo su software si incorporaban estas enciclopedias económicas a sus programas principales, como Microsoft Office, en forma gratuita. En tales condiciones, aun cuando para el cliente la calidad de las obras de los competidores era mucho menor que la *Enciclopedia Británica*, el valor era superior para muchos. ¿Por qué? Los clientes recibían en forma gratuita muchísima información (aunque fuera menos de la que obtendrían con la *Enciclopedia Británica*). Entonces, recibir algo a cambio de nada les parecía a los clientes más conveniente.

Las repercusiones de los discos compactos fueron de tal magnitud que los ingresos de Britannica cayeron de manera abrupta, lo cual finalmente orilló a sus ejecutivos, quienes

¿Recuerda los volúmenes de las enciclopedias que adornaban los libreros en los hogares antes de la era de la Internet? Es innegable que la *Enciclopedia Británica* fue la colección de volúmenes más completa y reconocida de la industria editorial. La tecnología, sin embargo, cambió el negocio y los planes futuros de la compañía de manera radical. Su adaptación tardó tanto que la *Enciclopedia Británica* estuvo a punto de sucumbir.

al inicio menospreciaron los efectos de esa tecnología, a cambiar de idea y ceder. Sin embargo, la decisión de presentar la *Enciclopedia Británica* en disco compacto planteó a los administradores dos problemas significativos.

Primero enfrentaron el problema de comercializar el producto. Su canal de venta directa resultaba inadecuado para los discos compactos, ya que de ninguna manera se les podría fijar un precio tan alto como para que los vendedores recibieran los $500 de comisión, que obtenían en la venta de cada enciclopedia encuadernada. Sin una comisión sustancial, los vendedores tenían pocos incentivos para impulsar el nuevo formato. Por desgracia, Britannica no contaba con otro canal de distribución o ventas para su enciclopedia en CD.

El segundo problema era bastante irónico. Los gerentes de la empresa encontraron que la nueva tecnología convirtió en una debilidad aquello que los ejecutivos siempre habían considerado su principal fortaleza y su rasgo distintivo: sus dimensiones. Aun cuando los discos compactos tienen una gran capacidad de almacenamiento, el contenido de la enciclopedia no cabía en un solo CD. Aunque un CD era suficiente para las enciclopedias "inferiores" de la competencia. Por desgracia para Britannica, los clientes no deseaban molestarse consultado en tres o cuatro discos compactos, aun cuando ello representara revisar un contenido superior. Tan sólo querían colocar un CD en su computadora, buscar y encontrar la información que les interesara.

En 1996, con las ventas en picada y los problemas en aumento, Jacob Safra compró Britannica. Si bien nombró un nuevo equipo de administración, la naturaleza de la compe-

tencia había cambiado de manera tan drástica, que en ese momento era casi imposible revitalizar el negocio.

El siguiente cambio tecnológico le asestó un golpe casi mortal a la compañía y llegó con el lanzamiento masivo de Internet al mercado. Después de 1997, se hizo cada vez más sencillo tener acceso gratuito a una enciclopedia u obtener la información necesaria de una lista cada vez mayor de sitios Web y de diversos proveedores de información, sin costo alguno, siempre y cuando se estuviera dispuesto a observar los anuncios que aparecen en su sitio. Todavía no muy convencidos, los gerentes de Britannica crearon su propio sitio Web ofreciendo material de consulta e intentaron vender sus inigualables volúmenes de información, sin competencia, por una cuota de suscripción de $20. Sin embargo, ante la posibilidad de conseguir información gratuita en otras fuentes, la propuesta resultó poco atractiva para los consumidores.

A pesar de todo, Britannica vio un rayo de esperanza cuando el mercado de Internet se colapsó tras la explosión de la burbuja tecnológica en 2001. La compañía aprovechó la agitación y cambió su modelo en Internet. No sólo debería tener un buen buscador que localizara todos los documentos de importancia, sino que necesitaba presentar primero los mejores 20 o 30. Britannica lo dispuso así para que los usuarios de Internet no tengan que divagar entre gran cantidad de material para encontrar "lo realmente bueno". Además, permite que cualquier suscriptor tenga acceso total a su sitio, incluyendo las entradas de todos los artículos, el *Diccionario Merriam-Webster*, y artículos de cualquier revista popular o profesional. Sin embargo, cobra una cuota adicional por la lectura de los artículos completos, aunque los clientes no pagan por lo que no pueden encontrar.

Para resolver su problema de las comisiones por ventas, Britannica puso en marcha su primer equipo de marketing directo en 2003. En la actualidad, las ventas de la compañía se encuentran en el rango de los $200 millones, es decir, sólo una fracción de lo que algún día fue, pero la compañía sobrevive. Por otro lado, todos sus productos están disponibles en Internet, CD y DVD.

Fuentes: Sara Balmond, "Encyclopedia Britannica Sets Up Direct Team", *Precision Marketing*, 23 de mayo de 2003, p. 1; Stephen Ellerin, "Three Publishers' Site Search Solutions", *EContent*, febrero de 2003, pp. 44-48; Philip Evans y Thomas Wurster, "Blown to Bits" (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000).

Fuerzas económicas

En el ambiente externo hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Sin embargo, no todas las fuerzas económicas afectan de igual forma a todas las organizaciones. Lo que determina los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización específica es la naturaleza exacta del negocio o la industria. Con la finalidad de entender mejor tales fuerzas económicas, las agruparemos en tres categorías principales; a saber: condiciones actuales, ciclos económicos y cambios estructurales.

Condiciones económicas actuales Las condiciones económicas actuales son aquellas que prevalecen en el corto plazo al interior de un país. Para la mayoría de los lectores es relativamente sencillo imaginar la forma en que las condiciones económicas actuales tienen efectos importantes en la organización. Por ejemplo, el nivel de inflación existente afecta de forma directa la rapidez con que aumentan los costos, lo cual, a la vez, tiene influencia sobre las utilidades. El nivel de desempleo existente influye de manera directa en la facilidad o dificultad para encontrar el tipo de mano de obra que una empresa necesita. Las tasas de interés vigentes determinan qué tan caro es un préstamo o, incluso, cuánto dinero podría solicitar su empresa para financiar sus actividades o sus proyectos de expansión. Por ejemplo, la recesión económica ocurrida durante los años 2000 y 2001 provocó que el Consejo de la Reserva Federal de Estados Unidos presionara para que las tasas de interés descendieran. Por consiguiente, en 2003 las tasas de interés sobre préstamos para vivienda llegaron a su nivel más bajo en 40 años. Como las tasas de interés bajaron tanto, muchas personas decidieron que era un buen momento para comprar una casa, o bien, para reestructurar préstamos ya contratado sobre sus viviendas con una tasa más baja y pagos de hipoteca menos gravosos. Como resultado de ello, se registró un auge significativo en los negocios de los inmobiliarios y de los proveedores de créditos hipotecarios.

Ciclos económicos No obstante, la actividad económica no es estática ni las condiciones actuales predicen necesariamente las condiciones económicas futuras. El movimiento de la actividad económica tiende a ser cíclico. Aunque resulta difícil predecir con exactitud cuándo va a ocurrir un cambio favorable o desfavorable en las condiciones económicas, para realizar ciertas actividades administrativas como

la planeación, es fundamental entender la existencia de los ciclos y los factores clave que los impulsan. También es importante entender que los ciclos de una industria determinada podrían ser más o menos pronunciados que el ciclo económico general de un país. Por ejemplo, la industria de la construcción tiende a presentar puntos máximos más altos y puntos mínimos más bajos que la economía general de la nación, en tanto que los negocios de los servicios funerarios suelen mostrar puntos máximos más bajos y puntos mínimos más altos que la economía general (véase la figura 3.2). Si un administrador no está enterado del impacto que tienen los ciclos económicos sobre su industria específica, es probable que tome decisiones inadecuadas. Por ejemplo, si ignora que los ciclos de la industria de la construcción son exagerados en relación con los puntos máximos y mínimos de la economía general, quizá su planeación no contemplará suficiente mano de obra e insumos para el aumento del ciclo, y tal vez ordenará más material del necesario o contratará demasiada gente durante los descensos del ciclo.

Cambios estructurales Quizá lo más crítico, pero también lo más difícil de entender acerca de las condiciones económicas, sea distinguir si los cambios que ocurren en una economía son temporales o si constituyen cambios estructurales a largo plazo. Los **cambios estructurales** son cambios que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica ahora y hacia el futuro. Por ejemplo, el paso de una economía agrícola (agricultura) a una industrial, y luego de la industrial a una economía de servicios, constituyen cambios estructurales que sucedieron en Estados Unidos. Todos éstos afectaron el lugar donde laboraban las personas, el trabajo que hacían, el nivel de educación que necesitaban para realizar sus tareas, entre otras cuestiones. Cuando no se toma conciencia de los cambios estructurales que están ocurriendo, es fácil tomar decisiones inadecuadas. Por ejemplo, lo más probable es que el cambio estructural hacia un ambiente de trabajo más orientado hacia el conocimiento no sólo modifique la naturaleza de los trabajadores, sino también lo que los motiva. En muchas compañías de servicios, como las empresas de consultoría, los despachos de abogados y de ingenieros, los activos principales de la compañía (su gente) salen por la puerta todos los días. Por el contrario, las compañías industriales, como las automotrices, tienen plantas y equipos por millones de dólares, que permanecen en el mismo sitio aunque los trabajadores se vayan a sus casas. En consecuencia, mientras el fabricante de automóviles puede reemplazar al trabajador que abandona la línea de ensamble con relativa facilidad y le afecta poco la rotación de personal, mientras siga teniendo lugar el cambio estructural de una economía industrial hacia una economía de la información, el problema será distinto para las compañías de servicios y para cualquier país en general. Por ejemplo, cuando la consultora estrella de una empresa deja su empleo, se lleva consigo casi todo el valor que ella tiene para la compañía. Su conocimiento acerca de los problemas y las soluciones para los clientes de la compañía se van con ella. El valor que ofrecen el teléfono, el fax y otros activos fijos que se quedan en la compañía es muy poco en comparación. De hecho, en algunos casos el valor está tan estrechamente ligado al individuo, que cuando éste se va, los clientes también abandonan la compañía y llevan sus negocios a la compañía donde vaya la consultora estrella. Mientras no se comprenda el cambio económico estructural, se pasaría por alto la importancia de

cambios estructurales
modificaciones que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica

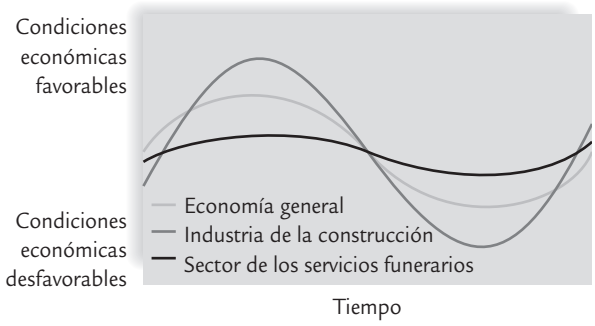


figura 3.2
Ciclos económicos y ciclos industriales generales

retener al empleado y subestimaría el rol que juegan el elogio y el reconocimiento de sus contribuciones para mantener en la empresa a su trabajador estrella. O quizá no se vería que el hecho de permitir que esta persona viaje a las locaciones del cliente los lunes (en vez de los domingos) al final le ahorrará dinero a la empresa, puesto que el cambio de política le ayudará a retener, antes que a perder, a sus trabajadores clave.

Fuerzas políticas y legales

Las fuerzas políticas y legales también afectan a las organizaciones de manera drástica. El marco legal delimita lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no. De esta forma, las leyes son capaces de generar tanto retos como oportunidades. Por ejemplo, las nuevas leyes encaminadas a reducir la contaminación ambiental incrementaron de manera significativa los costos operativos de las plantas de energía eléctrica que utilizan carbón. Por otro lado, estas mismas leyes generaron nuevas oportunidades de negocios para empresas como Corning, que desarrolló nuevos sistemas de purificación que vendió a las plantas de energía eléctrica por combustión de carbón.[13] Por su parte, la legislación fiscal también tiene efectos profundos en los negocios. En la década de 1970, los incentivos fiscales para la exploración de petróleo y gas fomentaron una intensa actividad en estados como Texas. Sin embargo, la derogación de esas leyes llevó a muchas empresas a la quiebra y puso en serias dificultades al estado mismo.[14]

El gasto público es quizás uno de los asuntos políticos más relevantes del ambiente general externo. Por un lado, los incrementos o decrementos en el gasto público tienen un efecto sustancial en la economía general. El gasto público total, en los niveles local, estatal y nacional, llega a representar hasta el 20 por ciento del **producto interno bruto**, es decir, del valor monetario total de los bienes terminados y de los servicios prestados por los negocios dentro de una nación. Sin duda, se trata de un monto significativo. Para ilustrar lo anterior, basta decir que si se divide el monto total de las compras del gobierno de Estados Unidos entre el número total de sus habitantes, el resultado es de alrededor de $6,500 por persona. Esta cifra sugiere que los incrementos y los decrementos en el gasto público total podrían, en consecuencia, repercutir significativamente en la actividad comercial general del país. Por ejemplo, luego de la invasión a Irak en 2003, hubo la necesidad de reconstruir los edificios destruidos por la guerra, de manera que el gobierno compró madera laminada en tal cantidad que provocó escasez de ese material en Estados Unidos. Por consiguiente, los precios de la madera laminada se dispararon a las nubes, y esto, a la vez, tuvo graves repercusiones en los precios locales.

producto interno bruto
el valor monetario total de los bienes terminados y de los servicios que se prestan dentro de un país

Sin embargo, incluso sin modificar el monto del gasto total, el solo movimiento del gasto del gobierno de un área a otra también afectaría los negocios de manera notable. Considere el gasto militar, que casi se triplicó durante la presidencia de Reagan. Desde luego, muchas empresas como General Dynamics, obtuvieron un provecho considerable de ese gasto. En cambio, la disminución del gasto militar durante la administración de Clinton llevó a muchas compañías a la quiebra, incluyendo a General Dynamics, o a las filas de otra empresa.[15] Así, mientras que a principios de la década de 1960, el gasto en defensa representaba casi el 50 por ciento del presupuesto total del gobierno federal de Estados Unidos, a principios de la década de 1990 era menor del 20 por ciento. No obstante, este porcentaje volvió a cambiar cuando George W. Bush llegó a la presidencia e incrementó el gasto de defensa una vez más.

Más complicado, pero quizás incluso más importante, es el hecho de si el gasto público impulsa el déficit a la alza o a la baja. Por ejemplo, en general, cuando el gasto federal lleva el déficit federal a la alza, también aumentan las tasas de interés. En la medida en que las tasas de interés se elevan, el dinero que solicitan en préstamo las empresas se encarece y, en consecuencia, éstas contraen menos deudas. En la medida en que las empresas solicitan menos crédito, disminuyen su tasa de crecimiento o, incluso, contraen su actividad general. Lo anterior trae consigo un

aumento del desempleo, lo cual, a la vez, hace que disminuya el gasto del consumidor. Esta combinación empeora la situación económica. En esencia, así sucedió en Estados Unidos durante la recesión de 1991. Después de varios déficit récord registrados durante la administración de George W. Bush a partir de 2001, la situación económica de nuevo se ha vuelto una preocupación. Si bien es cierto que el proceso político que determina el gasto público federal y el déficit resulta bastante complicado, los administradores no deben ignorar sus efectos.

La sección "Un reto para el administrador: Aguas turbulentas en Knight-Carver, Inc." ofrece un caso ameno de la influencia que la combinación de cambios políticos y económicos tiene sobre el ambiente. Knight-Carver había navegado sin problemas; sin embargo, cuando cambiaron los vientos del ambiente externo y el mar se agitó enfurecido, la administración tuvo que cambiar la forma en que venían operando su negocio. Mientras lea este caso piense ¿cuáles son las fuerzas ambientales que tienen un mayor impacto? ¿Considera que los administradores de Knight-Carver pudieron o debieron haber previsto la llegada de tales fuerzas ambientales? ¿Cómo calificaría la forma en que respondieron a los cambios?

Fuerzas globales

El caso de Knight-Carver no sólo ayuda a ejemplificar las fuerzas económicas, políticas y legales, sino también las globales. Si bien los altos directivos de K-C no se interesaron en el ambiente global sino hasta principios de la década de 1990, el efecto potencial y la importancia del ambiente global eran un hecho. Finalmente, la administración se volvió consciente de la trascendencia de estas fuerzas luego de que fue empujada violentamente hacia ellas. No fue sino hasta después de que las fuerzas económicas, políticas y legales motivaron a los clientes a buscar constructores de yates en otra parte, que la administración de K-C se enfocó más allá de las costas locales y buscó clientes y proveedores en todo el mundo.

Aunque todos los gerentes necesitan poner atención al ambiente global, su importancia será mayor o menor dependiendo del tamaño de la organización y del alcance de sus negocios. Para las organizaciones pequeñas, quizás otras fuerzas del ambiente general sean más importantes y tengan efectos mucho más significativos. No obstante, para las organizaciones medianas y grandes, el ambiente global a menudo es tan importante o incluso más importante que cualquier otra de las fuerzas del ambiente general que hemos analizado. Esto es especialmente cierto cuando aumenta el porcentaje de las ventas internacionales como parte de las ventas totales. Por ejemplo, el 70 por ciento de los ingresos de Coca-Cola es resultado de las ventas internacionales realizadas en más de 200 países; por consiguiente, el ambiente global es primordial para el desempeño de esta compañía. Para las empresas globales que operan en múltiples países, pero que intentan integrar todas sus operaciones en una gran empresa casi sin fronteras, es posible que la línea entre las otras fuerzas ambientales y los ambientes globales se desdibuje. Como ejemplo, para los administradores de Nokia (sólo el 3 por ciento de sus ventas se realiza en Finlandia), el ambiente económico global es *el* ambiente económico que los afecta. Además, si los administradores de Nokia quieren tener éxito, deben enfocarse en los cambios socioculturales que suceden por todo el mundo. Asimismo, deben tomar en consideración los cambios tecnológicos en comunicación inalámbrica en Europa, Norteamérica, América Latina, África y Asia del Pacífico. Por lo tanto, si bien nosotros separamos el ambiente global como una fuerza distinta del ambiente general, la verdad es que para muchas compañías y administradores el ambiente global está íntimamente relacionado con otras fuerzas ambientales.

La sección "Un reto para el administrador: Negocios en China" ayuda a ilustrar el desafío de valorar el ambiente global y luego actuar sobre la base de esa evaluación. Aun cuando parece estar a miles de kilómetros de distancia, China tiene la población más grande del mundo: 1,300 millones de habitantes, es decir, cerca de cuatro veces la población de Estados Unidos. En consecuencia, los administradores

un reto para el administrador

Cambio

Aguas turbulentas en Knight-Carver, Inc.

A finales de la década de 1980, Dan Carver, presidente de una mediana compañía constructora de yates, Knight-Carver (K-C), asentada en el soleado y tranquilo San Diego, estaba satisfecho y contento. Su empresa ganaba casi 12 millones de dólares al año construyendo y reparando yates. Carver estaba tan preocupado por el cambio como de que un iceberg llegara flotando desde Alaska hasta la bahía de San Diego.

En las temporadas pico, la compañía ocupaba 90 empleados en construir y reparar yates medianos y pequeños. Casi todos sus clientes provenían de la Costa Oeste, y todo el trabajo se llevaba a cabo en un pequeño astillero en los muelles de San Diego. K-C hacía las cosas tan bien como su competidor más cercano, pero cuando se trataba de personalizar los interiores, su mano de obra era superior.

Pese a que en K-C se sentía una atmósfera tranquila, se avecinaba una verdadera tormenta que pondría a la compañía en medio de un mar con aguas bastante turbulentas. En 1990, el gobierno estadounidense impuso un 10 por ciento de impuestos a los botes de lujo, lo cual de inmediato agregó 120 mil dólares a un yate personalizado de 1.2 millones de dólares. Por esa misma época, la economía de Estados Unidos se estaba contrayendo. La economía en aprietos y las nuevas leyes fiscales hicieron que los clientes buscaran nuevas alternativas más económicas para la construcción de yates. De pronto, K-C se dio cuenta de que sus clientes habituales estaban encargando la construcción de sus botes a compañías taiwanesas, coreanas, indonesias y brasileñas, a las cuales la administración ni siquiera conocía. Por su parte, los altos directivos tuvieron que ajustar su radar competitivo para incluir a estos nuevos rivales. Para sobrevivir en las aguas turbulentas K-C redujo su planta laboral de 90 a 30 personas. Asimismo, la empresa tuvo que aprender a mirar hacia otros lados para encontrar clientes. Si bien en el pasado sus clientes provenían de las zonas acomodadas del sur de California como Rancho Santa Fe, La Jolla, y Newport Beach, los administradores ahora buscaban a sus clientes en Japón y Arabia Saudita. Los gerentes de compras de K-C también se vieron en la necesidad de modificar su orientación y de comenzar a reunir información de proveedores en países como Corea.

Irónicamente, a esta compañía antes local le llegó un impulso fundamental con la Copa América, la competencia *internacional* más importante del mundo que se celebraría en San Diego en 1994, gracias a que Dennos Conner, el capitán del victorioso America3 en 1990, y quien era residente de San Diego. En el verano de 1994, la Copa América y los equipos internacionales de Japón, Francia, Nueva Zelanda, Australia y muchos otros países llegaron a San Diego. Los equipos contendientes necesitaban espacio para sus botes y los rentaron a K-C. Poco después, K-C liberó los pagos de estas rentas, y se dispuso a obtener ventaja de las conexiones internacionales establecidas durante la carrera y de la economía de Estados Unidos, para entonces en ya en franca recuperación. Tales movimientos evitaron que la banca tomara el control de K-C.

Aun cuando el impuesto al lujo fue revocado posteriormente, las otras circunstancias favorables del ambiente no se repetirían. De San Diego, la Copa América se fue a Australia y luego a Nueva Zelanda, llevándose con ella los negocios de arrendamiento. La economía estadounidense se siguió fortaleciendo el resto de la década 1990; pero se estancó en 2000 y entró en un periodo de recesión en 2001. Entonces el gasto disminuyó, en particular en los bienes de lujo como los yates de millones de dólares.

Los últimos 15 años han sido una carrera salvaje, que ha cambiado para siempre la visión de los ejecutivos y empleados de K-C sobre los siguientes 15 años. Lo más seguro es que K-C no apartará la vista de los competidores extranjeros ni podrá ignorar a los proveedores del resto del mundo. tampoco dependerá solamente de la estabilidad del mercado interno. En la actualidad, la compañía da seguimiento diario a los tipos de cambio, está pendiente de los costos de los proveedores en todo el mundo y tiene una base de clientes internacionales.

De esta forma, el negocio de K-C no queda por completo a expensas de los caprichos de los ricos propietarios de botes, pues ha ampliado su rango de actividades y ha impulsado sus negocios e instalaciones de mantenimiento. Ahora las reparaciones representan el 70 por ciento de las actividades de la compañía. Para diversificar aún más su base de ingresos, K-C dio algunos pasos en el negocio de la energía alternativa. La compañía construyó aspas para turbinas de viento, aprovechando su experiencia en el manejo de materiales para la construcción de botes. Asimismo, los administradores cambiaron su enfoque de los clientes. Tras reconocer el cambio de valores sociales hacia la responsabilidad con el ambiente, los administradores, en vez de sólo destacar la extraordinaria manufactura interior de sus botes, también destacan la preocupación de la empresa por el cuidado del medio ambiente.

Fuentes: Joan Raymond, "Enduring Lessons From a Short War", *Inc.*, junio de 2003; www.knightandcarver.com, visitado el 23 de noviembre de 2001; Tony Chamberlain, "America's Cup Staying Afloat on a Sea of Cash", *Boston Globe*, 11 de septiembre de 2001, p. E8.

previeron la entrada de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001 con gran anticipación. Mientras lee esta sección, pregúntese cuáles son las industrias que se verán más afectadas por la entrada de China a la OMC. Como administrador, ¿podría darse el lujo de ignorar este problema?

Negocios en China

"¿Cómo hacer frente a China como gran potencia económica? ésa es la gran incógnita... en la primera mitad del siglo XXI", de acuerdo con el ex ministro de Relaciones Exteriores de Japón, Yukihiko Ikeda. Y muchos administradores estarán de acuerdo con él no sólo en Japón, sino también en Taiwán, y en la mayor parte de Europa, Canadá, Australia y Estados Unidos.

A raíz de la entrada de China a la Organización Mundial de Comercio en noviembre de 2001, se espera una próxima expansión de la industria china acompañada de grandes cambios en su economía y su infraestructura comercial. La expansión económica de China, en combinación con su admisión formal en el sistema comercial mundial, marca una apertura sin precedente del que quizá se convierta en el mercado más grande del mundo para casi toda clase de productos, desde teléfonos celulares y tractores, hasta reproductores de DVD y jeans, así como la apertura de la fuente más grande del mundo de bienes manufacturados baratos. Para China "es el momento de una transformación sin retorno", de acuerdo con el presidente de Goldman Sachs, Henry Paulson. Irónicamente, esa oportunidad económica también infunde miedo en los corazones de muchos administradores.

No sólo es miedo a invertir miles de millones de dólares en empresas con base en China y fracasar, aun cuando ésa sea una preocupación muy legítima. Muchos administradores, ya sea de la banca, la manufactura de automóviles o la comercialización de bienes de consumo, saben bastante bien lo problemático que es conseguir y elegir al socio chino adecuado; lo que es enfrentarse con una burocracia gubernamental proteccionista, negociar con una infinidad de diferencias culturales y sobreponerse a las restricciones chinas para construir cadenas de suministro y redes de distribución. (A causa de estas reglas, a menudo los administradores extranjeros dependen de las mismas redes de distribución que utilizan sus competidores dentro de China.) Si a estos riesgos se agregan los que regularmente subyacen en toda negociación internacional (barreras del lenguaje, fluctuaciones de tipo de cambio, preferencias cambiantes del consumidor) el panorama ya es desalentador.

Sin embargo, muchos gerentes extranjeros también temen que las propias empresas chinas, algunas de las cuales aún reciben apoyo del Estado, cosechen todos o los principales beneficios de su demanda de consumo que crece con estabilidad. Independientemente de que el estándar de vida va en aumento en China, este país sigue siendo la economía con salarios bajos más grande del mundo, y rápidamente podría arreglárselas para producir muchos productos más baratos que los importados . Por ejemplo, el fabricante de computadoras Acer con base en Taiwán había sostenido por años la posición número uno en el mercado de China. No obstante, durante los últimos años, el fabricante local Legend ha mejorado su calidad de manera sustancial y ha combatido el precio de Acer. El resultado es que Legend le arrebató a Acer el lugar número uno dentro de China. Pero, además, mientras Legend siga mejorando su calidad, aprovechará su ventaja en los costos para expandirse internacionalmente y competir con Acer en todo el mundo.

Jactándose de tener una población de 1,300 millones de personas, China representa un inmenso mercado potencial, tanto en términos de las oportunidades de mano de obra barata que ofrece, como de la cantidad de bienes y servicios que podrían comercializarse ahí. Por ejemplo, China espera construir 10 millones de nuevas casas cada año hasta 2006, un auge generado con la liberalización del mercado, las reformas comerciales y la admisión del país a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001.

Los administradores chinos en compañías menos exitosas que Legend reconocen que si se presiona a las empresas locales ineficientes para que se reformen, miles de trabajadores chinos perderán sus empleos durante los siguientes años. En la industria agrícola, donde las pequeñas granjas aún son la norma, la pérdida del empleo podría volverse bastante severa. Por lo tanto, a pesar de que se eliminen las barreras arancelarias y de distribución, como se prevé, estos administradores presionarían a los funcionarios del gobierno chino para que resistan o contengan un poco más la competencia extranjera a gran escala. En China los cambios rápidos suceden en una sola generación, y los ajustes serán muy difíciles.

A pesar de todo, el mercado de China sigue siendo muy atractivo. Se espera que ese país aumente sus compras a Estados Unidos de $19 mil millones en 1998 a $44 mil millones en 2009. Su economía crece un 8 por ciento cada año, y la inversión extranjera directa alcanzó los $66 mil millones tan sólo en 2000. Habitan su territorio 1,300 millones de personas, de las cuales casi 120 millones disponen ya de ingresos superiores a los 8 mil dólares anuales. Para algunos como Zhang Xin, quien apenas concluyó su licenciatura en ciencias computacionales en una de las universidades más prestigiadas del país, y quien va a trabajar en Beijing para una compañía de telefonía celular, China es una tierra donde la vida está a punto de cambiar de forma drástica. Por su parte, para los administradores foráneos, aprender cómo hacer negocios en China, al mismo tiempo que hacer frente a los competidores que surgen en este país, se ha vuelto una tarea que no los deja dormir.

Fuentes: Hill Powell, "China's Great Step Forward", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 128-142; Leslie P. Norton, "WTO Blows Tradewinds Between Taiwan and China", *Barrons's Online*, visitado en http://interactive.wsj..com/pages/barrons.htm el 19 de noviembre de 2001; James Brooke, "Tokio Fears China May Put End to 'Made in Japan'", *New York Times*, 20 de noviembre de 2001, p. A3.

La naturaleza especial del ambiente global

Como se mencionó antes, para muchas compañías el ambiente global no está aislado de las otras fuerzas del ambiente general. En ese sentido, cuando los gerentes de Nokia piensan en el ambiente sociocultural externo, o en el ambiente tecnológico externo, casi siempre deben pensar en un contexto global. De manera que si bien, con la finalidad de simplificar, hemos separado las fuerzas socioculturales, tecnológicas, económicas y político-legales del ambiente general de las fuerzas globales, la realidad es que para muchos administradores ellas no están totalmente separadas. La otra realidad es que aunque para muchos directivos es posible e incluso necesario analizar el ambiente global, resulta conveniente, por cuestiones prácticas, desglosar el análisis en partes pequeñas. Imagine que usted es un administrador de Nokia y que debe realizar un análisis económico global que incluya los más de 100 países donde opera esta empresa. En términos prácticos este problema suele ser bastante difícil de manejar. Por ello muchos administradores enfocan su "análisis ambiental global" más detallado en un solo país a la vez. A esto se le conoce como análisis del país.[16]

Como administrador, ¿de qué forma evalúa un país y determina qué países son "buenos" para hacer negocios y cuáles no lo son? Tomemos a China como ejemplo. ¿Es un buen lugar para hacer negocios? A principios de la década de 1980, China parecía un excelente terreno para que las empresas extranjeras hicieran negocios. Había anunciado un plan de liberalización económica y estaba pidiendo miles de millones de dólares en préstamos para desarrollar su economía y su infraestructura. Era un país rico en recursos naturales y humanos. Sin embargo, China tenía muchos millones de personas trabajando en empresas estatales ineficientes. Como es natural, tales empresas se oponían a que entraran al país empresas privadas extranjeras eficientes, temiendo que éstas produjeran productos de mejor calidad a precios más bajos. Los funcionarios gubernamentales estaban entre la espada y la pared: por un lado veían la necesidad de modernizar al país, pero por el otro, reconocían que no podían hacer que miles de empresas paraestatales fracasaran y que millones y millones de trabajadores se quedaran sin empleo. En tanto que los oficiales del gobierno chino, de forma alternada, volvían más rígidas o más flexibles las reglamentaciones respectivas, muchos administradores vieron al país como un vaivén político y económico.

Como ilustra la situación de China, la mayoría de los países tienen características tanto positivas como negativas. En sentido abstracto esto no significa mucho; pero la clave para el análisis eficaz de un país consiste en relacionar tales características con una industria o una organización específica y sus circunstancias. Puesto que las industrias y los negocios operan de manera distinta y sus necesidades también son distintas, las acciones o políticas gubernamentales específicas implican para ellos diferentes amenazas. Por ejemplo, como KFC puede abastecerse de casi todas sus materias primas necesarias en China, los cambios en las políticas de importación no le afectan. No obstante, como Volkswagen debe importar muchos componentes para los automóviles que fabrica en China, los cambios en las tarifas arancelarias le interesan especialmente.

GM espera que el 90 por ciento del crecimiento de sus ingresos durante los próximos 10 años provenga del exterior de Estados Unidos, cuyo mercado de automóviles está saturado y se espera que permanezca relativamente sin cambios. Asimismo, GM espera que la mayoría de ese crecimiento internacional provenga de Asia en general y de China en particular. El interés de GM se debe, en buena medida, a la alta tasa de crecimiento económico que se espera en China (del 8 al 10 por ciento, en comparación con el 2 al 3.5 por ciento en Estados Unidos), a las bajas tasas actuales en la propiedad de automóviles y a los crecientes niveles de ingreso. De hecho, GM intentó hacer negocios en China en 1996 y no le fue muy bien. En China, el trabajador promedio gana sólo unos cuantos cientos de dólares al año, lo cual hace que la propiedad de un automóvil sea un lujo. Sin embargo, el gobierno chino impulsó a GM para que invirtiera $1,500 millones en una planta en su país.

La construcción de la fábrica parecía una medida inteligente. Aunque sólo el 0.1 por ciento de los chinos han cambiado su bicicleta por un automóvil, el país sigue siendo un enorme mercado por el cual vale la pena luchar (equivale a más de un millón de vehículos). En la actualidad se venden más automóviles en China que en Alemania, y ahora China es el tercer mercado de automóviles más grande del mundo, superado tan sólo por Estados Unidos y Japón.

Eso no quiere decir que GM no haya experimentado problemas ahí. Meses antes de comenzar a vender en China su Chevrolet Spark por $7,500, un modelo rival de $6,000 comenzó a circular por las calles de esa nación. Y lo que es peor, la fábrica de la versión pirata del auto era, en parte, propiedad del socio chino de GM.[17]

Con toda certeza, al analizar un país extranjero, los gerentes incluirán las fuerzas socioculturales, tecnológicas, económicas, políticas y legales del ambiente; pero existen dos aspectos del ambiente externo que comúnmente se examinan en el contexto de un país extranjero, y que no se incluyen en el análisis del ambiente general externo "local". Se trata de las dimensiones de las fuerzas ambientales institucionales y físicas. Estas fuerzas suelen incluirse en el análisis de los países extranjeros, porque entre éstos hay vastas diferencias en términos de instituciones y características físicas.[18]

Fuerzas institucionales El contexto institucional abarca las organizaciones fundamentales de un país. Aunque la fuerza y el poder de las instituciones varía de un país a otro, ambos representan una consideración importante en cualquier análisis del ambiente.[19] Las instituciones que se deben valorar incluyen el gobierno, los sindicatos, las instituciones religiosas y las organizaciones comerciales. La relevancia de considerar estas instituciones dentro del análisis del contexto global o de un país extranjero se debe a que podrían ser (y a menudo son) notablemente distintas de las que existen en los países de origen.

Fuerzas físicas Características físicas como infraestructura (por ejemplo, caminos, telecomunicaciones y enlaces aéreos), tierras cultivables, mantos acuíferos, recursos minerales, bosques y clima tienen efectos decisivos en las operaciones existentes o potenciales en un país, y es probable que sean muy diferentes de las características físicas del lugar de origen. Por ejemplo, China cuenta con recursos carboníferos inmensos en el subsuelo, aunque éstos no representan una oportunidad atractiva de negocio porque las regiones donde se localizan no cuentan con una infraestructura ferroviaria ni de carreteras eficiente.

INTEGRACIÓN DE TODO: UN ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL

Aun cuando parezca abrumador, se ha procurado señalar varios ejemplos en la medida en que se avanza por los diversos elementos del ambiente general externo. Aunque no es fácil realizar el análisis del ambiente general externo, conviene dar un ejemplo integrado que ayude a reunir todos los conceptos examinados hasta ahora. Tomemos a Coca-Cola como ejemplo. La figura 3.3 muestra una descripción de los aspectos clave del ambiente general, en tanto que la figura 3.4 contiene un resumen de esa descripción.

Si bien las figuras 3.3 y 3.4 son sencillas y no reflejan la imagen completa del ambiente general externo de Coca-Cola, usted comenzará a observar la forma en que un análisis cuidadoso del ambiente general ofrece información útil a los administradores, para actividades como la planeación y la toma de decisiones. Por ejemplo, la información sociocultural podría sugerir a los directivos de Coca-Cola que deberán incrementar sus esfuerzos de *marketing* si desean llegar a grupos étnicos provenientes de países y culturas donde no se acostumbra ingerir bebidas refrescantes, en especial carbonatadas. Por su parte, la información que contiene la di-

Sociocultural

- Aspectos demográficos
  Los *baby boomers* consumen menos bebidas gaseosas refrescantes conforme envejecen.
  El crecimiento de la población en Estados Unidos está disminuyendo, en tanto que el crecimiento se registra entre los inmigrantes, quienes por lo general consumen menos bebidas gaseosas.
- Valores
  La sociedad se preocupa cada vez más por la contaminación y por el reciclaje.
  Hay mayor atención a las cuestiones de salud y a los aspectos negativos de la cafeína, las bebidas carbonatadas y el azúcar.

Tecnológico

- La nueva tecnología de envasado en lata facilita y hace más barato el uso de aluminio reciclado.
- Internet abre un medio nuevo para realizar concursos o actividades promocionales.

Económico

- Una economía lenta reduce el consumo de bebidas gaseosas por persona, en especial debido a que hay menos eventos sociales (fiestas), en las cuales se sirvan tales bebidas.
- Se acerca el final del estancamiento económico y hay indicios de una recuperación.
- Responsabilidad legal más estricta por las enfermedades ocasionadas por la contaminación de bebidas.

Global

- Incremento gradual de la aceptación de bebidas gaseosas en otros países como India y China.
- Amplia disposición de electricidad y capacidad incrementada para comprar refrigeradores en los países y las economías emergentes.

figura 3.3
Descripción del ambiente general de Coca-Cola

mensión global del ambiente general externo podría sugerir a los administradores de Coca-Cola que ellos deberían incrementar sus esfuerzos de lanzamiento en los mercados foráneos emergentes con poblaciones grandes, como China.

figura 3.4
El ambiente general de Coca-Cola

AMBIENTE DE TAREA

El ambiente de tarea es el ambiente externo más inmediato, dentro de cuyo ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores. En consecuencia, es el que habitualmente influye más sobre la organización y, por lo tanto es imprescindible que el gerente entienda la correspondencia que hay entre dicho ambiente y la organización. Las fuerzas del ambiente de tarea ejercen una influencia significativa en la organización. Como el ambiente de tarea juega un papel relevante en la posición estratégica y competitiva de la organización, examinaremos ciertas características de tales fuerzas con mayor detalle en el capítulo 6, cuando se analice el tema de la administración estratégica.

Las cinco fuerzas de Porter por Michael Hitt

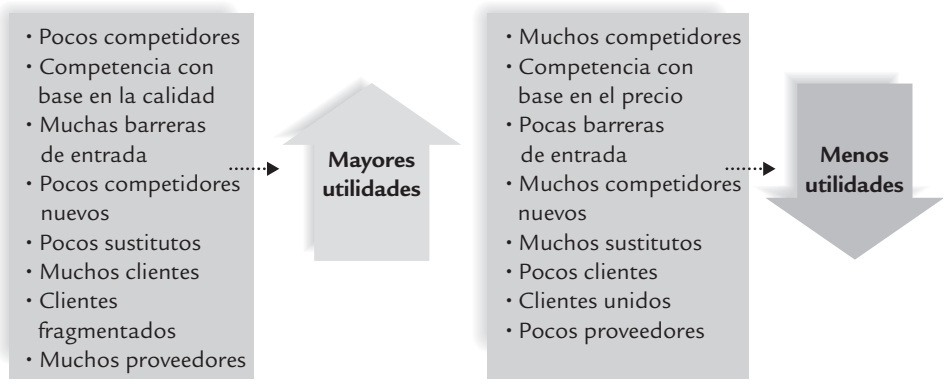
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Tal vez el modelo más conocido para analizar el ambiente de tarea de la organización sea el que elaboró Michael Porter, profesor de la Harvard Business School.[20] Su marco de trabajo concibe el ambiente de tarea principalmente en términos de cinco fuerzas ambientales (las cinco fuerzas de Porter), las cuales influyen de manera significativa en las organizaciones que se desempeñan en una misma industria (véase la figura 3.5). Para realizar un análisis de la industria se examinan esas fuerzas. La investigación original fue diseñada para explicar por qué algunas industrias, como un todo, eran más redituables que otras, y por qué algunas compañías dentro de las industrias eran más redituables que otras empresas en la misma industria. En general, la investigación ha respaldado la validez de este modelo.[21] Tres de las cinco fuerzas (naturaleza de la rivalidad, nuevos competidores y sustitutos) tienen que ver con la categoría denominada "competidor" en el ambiente de tarea. Si bien los tres aspectos del marco de referencia de Porter se relacionan con esta categoría, examinaremos cada uno de ellos por separado, con la finalidad de brindar una presentación aceptable del marco de referencia de las cinco fuerzas. Las otras dos fuerzas del marco (clientes y proveedores) se relacionan de manera directa con el segundo y tercer aspectos que listamos desde el principio. A las cinco fuerzas planteadas por Porter se agregará el análisis de las dimensiones de socios estratégicos, mano de obra y reguladores.

De acuerdo con Porter, el primer aspecto del ambiente de tarea son los competidores y la naturaleza de la competencia entre ellos. Por ejemplo, para analizar este aspecto del ambiente de tarea es necesario saber qué tan grandes y fuertes son sus competidores en relación con la empresa. Si esta última es pequeña y débil en comparación con sus competidores, tal vez sea preferible quedarse fuera de su camino e ir tras los negocios que sean menos atractivos para aquellos. Para realizar el análisis de los competidores, también es indispensable conocer sus debilidades, las cuales representan oportunidades que una empresa debe aprovechar.

Just For Feet adoptó esta perspectiva: fue uno de los últimos en entrar al negocio minorista de calzado deportivo. Cuando Just For Feet se estableció, rivales como Foot Locker ya tenían cientos de establecimientos de venta minorista a lo largo de Estados Unidos. Sin embargo, a pesar del tamaño global de Foot Locker, sus tiendas en lo individual eran relativamente pequeñas. Just For Feet vio en ello una debilidad y una gran oportunidad, por lo que estableció tiendas con un tamaño de tres a

figura 3.5
Utilidades y fuerzas de la industria



cinco veces mayor que las de Foot Locker. Pero, además, Just For Feet quería que sus tiendas fueran centros de entretenimiento y no sólo tiendas de calzado deportivo, así que incluyó en sus establecimientos canchas de básquetbol, puso música a alto volumen, organizó firmas de autógrafos invitando a atletas reconocidos y tenía disponible una selección inagotable de calzado deportivo. Pronto Just For Feet se convirtió en el minorista de calzado deportivo con más rápido crecimiento en el país, y en una de las 100 compañías con más rápido crecimiento en la lista de la revista *Fortune*.[22]

Además de entender a los competidores, también es necesario considerar la naturaleza de la competencia o de la rivalidad que existe en la industria. En general, la competencia puede tener como base el precio, o las características del producto o servicio. Es decir, los competidores buscarán superarse entre sí, ofreciendo a los clientes el precio más bajo, o el mejor producto o servicio. Cuanto más se base la competencia en el precio, más bajas serán las utilidades. Esto se debe, en primer lugar, a que es más fácil reducir el precio que el costo. Conforme los precios disminuyen, los márgenes de utilidad se reducen. Por ejemplo, a partir de las desregulación de 1977, la competencia en el negocio de las aerolíneas se ha basado en el precio. Con solo un golpe en el teclado de la computadora, las aerolíneas pueden reducir los precios para intentar atraer a más clientes. No obstante, no es igual de sencillo lograr que disminuyan los precios de los aviones nuevos o del combustible, o los salarios de los pilotos y la tripulación. Por consiguiente, de 1980 a la fecha las líneas aéreas estadounidenses han perdido miles de millones de dólares. Destaca la notable excepción de Southwest Airlines, que tiene una estructura de costos más baja que la de cualquier otra aerolínea importante.[23]

La clave para todo administrador es entender con claridad la naturaleza de la rivalidad que hay en su industria. Cabe señalar que en las industrias muy grandes, como la automotriz, con frecuencia existen segmentos distintos. Esto es importante porque tal vez la naturaleza de la rivalidad sea diferente en cada segmento. Por ejemplo, en el segmento de subcompactos de la industria automotriz, la competencia se basa sobre todo en el precio. Sin embargo, en el segmento de los automóviles de lujo, la competencia se basa principalmente en la calidad, de tal forma que cuestiones como la seguridad, la ingeniería y la facilidad de manejo (y no el precio) son elementos que predominan en los anuncios de Mercedes, Lexus, Infinity y BMW. Sólo cuando de verdad se conocen los aspectos competitivos de la industria, uno está en la posibilidad de combinar esta información con otros datos para decidir exactamente la forma en que a su compañía le convendrá competir.

Participantes nuevos–Entrada de nuevos competidores potenciales

El segundo elemento de las cinco fuerzas es el grado de dificultad o de facilidad con el que las empresas entran en una industria. Si el resto de los elementos permanece igual, los nuevos competidores incrementarán la competencia. A menos que el tamaño del pastel completo de la industria esté aumentando, cuanto mayor sea el número de nuevos competidores, más delgada será la porción que le toque a cada participante. Una mayor competencia (es decir, más elementos entrantes) casi siempre deriva en menores márgenes de utilidad, puesto que los clientes tienen más opciones. A menos que el cambio de una compañía a otra resulte difícil y costoso para los clientes (lo que se conoce como **costos del cambio**), las compañías estarán obligadas a dar mayor valor a los clientes cuando existan más opciones para estos últimos. Por ejemplo, antes de que American Airlines inventara el programa de viajero frecuente, el asiento de un avión era tan sólo eso. Sin embargo, con la recompensa por las millas que acumulan los viajes frecuentes, las aerolíneas incrementaron los costos del cambio; es decir, que si un consumidor decide volar con una aerolínea distinta, no podrá aprovechar las ventajas de mejorar la categoría de su boleto o de los vuelos gratis que le ofrece la primera línea aérea. Cuando los costos del cambio son bajos, cuanto más participantes nuevos haya, usted tendrá más opciones y mayor será el valor que cada competidor deberá ofrecerle con la finalidad de motivarlo a optar por él. Este mayor valor, por lo

costos del cambio nivel de dificultad o de gasto que debe hacer el cliente para cambiar de una compañía a otra

general, es el resultado de disminuir las utilidades. Por ejemplo, si hay cinco tiendas de abarrotes a la misma distancia de su casa, y a usted en realidad le cuesta muy poco ir de una tienda a otra, lo más seguro es que usted vaya a la tienda que le dé la mejor oferta. Cuando las tiendas compiten por su negocio, casi siempre deben reducir sus utilidades con el propósito de brindarle una mejor oferta.

barreras de entrada obstáculos que dificultan el ingreso de las empresas a un negocio

Los factores que mantienen fuera a los competidores nuevos se denominan barreras. Las **barreras de entrada** son los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en el negocio. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio. Cuanto más difícil sea entrar, menores serán los competidores nuevos que ingresen. Por ejemplo, las barreras que existen para entrar en el negocio de los restaurantes son muy bajas. Incluso en las ciudades importantes cualquiera puede establecer uno de estos negocios con menos de $100,000. Sin embargo, si usted desea entrar en el negocio de los semiconductores, tan sólo construir una planta de fabricación le costará entre $4 y $6 mil millones. Esta cifra ni siquiera toma en cuenta el costo por desarrollar o comercializar su nuevo chip. En general, cuantos menos competidores nuevos entren, menor será el número total de participantes en la industria. Esto casi siempre significa que cada participante obtiene una porción más grande del pastel de la industria. Asimismo, significa que lo más probable es que los consumidores tendrán menos opciones, lo cual por lo común se traduce en mayores utilidades para las empresas que ya participan en la industria.

Sustitutos

sustitutos alternativas de bienes o servicios que podrían sustituir los bienes o servicios existentes

Como una fuerza del ambiente de tarea, los **sustitutos** se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. La sustitución es diferente de la competencia. La sustitución no implica la elección de una tienda de abarrotes sobre otra. Más bien, significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente. Por ejemplo, ir a un restaurante en vez de a una tienda de abarrotes cuando se tiene hambre es un ejemplo de sustitución. Para Greyhound (una compañía de autobuses), Southwest Airlines se convirtió en un sustituto. Cuando el viaje de Irving, California, a Phoenix, Arizona, implicaba una hora de vuelo y 59 dólares con Southwest Airlines, y 8 horas de viaje en autobús y 42 dólares con Greyhound, la mayoría de la gente prefirió volar que tomar el autobús. En general, cuanto menos opciones de sustitutos haya, mayor será la utilidad. Por ejemplo, si usted no tiene otra alternativa para satisfacer su hambre que ir a la tienda de abarrotes para comprar alimentos (es decir, en este caso los restaurantes no pueden ser sustitutos), las tiendas de abarrotes ganarán más dinero. Comprender esto resulta fundamental para todo administrador, ya que si bien los productos que compiten son uno de los elementos de definición más importantes en una industria, si el administrador no alcanza a distinguir los posibles sustitutos podría tomar decisiones estratégicas, de *marketing* o de producción inadecuadas, entre otras. Por ejemplo, si Greyhound tiene mejores autobuses y conductores que cualquier otra compañía en su ramo, pero si volar se convierte en el sustituto de viajar en autobús, la compañía estará en muy malas condiciones para enfrentar a la competencia (que es exactamente lo que le sucedió a Greyhound).

Clientes

Todos los gerentes de empresas tienen clientes a quienes atender. En la medida en que los clientes sean relativamente pocos y en la medida en que esos clientes estén unidos, tendrán mayor poder para demandar precios bajos, bienes y servicios personalizados, y términos de financiamiento más atractivos por parte de los productores. Cuanto mayor poder tengan los clientes, más valor obtendrán. A menos que una empresa sea capaz de reducir sus costos de manera rápida y significativa, cuanto mayor valor obtengan los clientes, menores serán las utilidades de la empresa. Por ejemplo, suponga que usted trabaja en una mina de diamantes. Para ganar dinero usted tiene que vender los diamantes que extrae. No obstante, durante casi 100 años, la compañía DeBeers ha comprado del 80 al 90 por ciento de todos los diamantes

del mundo, en parte, porque era propietaria de las minas más grandes y ricas del mundo.[24] Entonces, es poco probable que una compañía minera de diamantes obtenga grandes utilidades, ya que DeBeers es la compañía que básicamente determina el precio que le pagará por los diamantes que compre. Como son muy escasos los compradores potenciales de sus diamantes, usted no tendría muchas opciones más allá de vender los diamantes a DeBeers, y como la compañía tiene mucho poder como cliente le pagará un precio bajo. Algo interesante es que lo anterior será más cierto cuanto más grande sea su mina de diamantes. Entre más diamantes extraiga, menos clientes (en términos relativos), además de DeBeers, podrán comprarlos y, en consecuencia, mayor poder tendrá DeBeers sobre esa mina. No obstante, la situación está cambiando. Tanto la presión del gobierno para reducir el poder de DeBeers como el hecho de que otras compañías mineras ajenas a DeBeers han descubierto grandes yacimientos de diamantes originaron que para DeBeers fuera cada vez más difícil comprar una participación tan grande del mercado de diamantes en bruto. En la medida en que su participación en el mercado de diamantes en bruto ha disminuido del 80 al 65 por ciento, también disminuyó su poder sobre el mercado.

Socios estratégicos

socios estratégicos
organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para perseguir metas que benefician a ambos

Los **socios estratégicos** son otras organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para alcanzar metas que los benefician mutuamente.[25] El grado de participación que hay entre los socios varía desde un compromiso limitado hasta la formación de una empresa conjunta, en la cual cada uno de los socios es dueño de una parte del capital de la sociedad. En el extremo de escasa participación del espectro, un ejemplo de sociedad estratégica son las alianzas formadas entre aerolíneas, como Star Alliance con sus principales socios: United Airlines, Lufthansa, All Nippon Airways y Air Canada. Estos socios estratégicos acuerdan "compartir los códigos", es decir, compartir los códigos de números de vuelo de determinadas rutas, con el objeto de que los clientes puedan cambiar de una línea a otra con más facilidad dentro de un itinerario específico. Gracias a estas alianzas los pasajeros que vuelan con distintas aerolíneas de la misma sociedad siguen acumulando millas de viajero frecuente en su aerolínea principal. Si usted fuera el gerente de marketing de United Airlines, sería importante que comprendiera lo que pasa en Star Alliance, para decidir en qué forma comercializar la conveniencia de que los clientes realicen sus viajes completos a través de United o con alguna otra de las aerolíneas de la sociedad estratégica. Sin embargo, la existencia de esa alianza también será importante para usted como gerente de American Airlines. De hecho, sería tan importante e influyente en sus decisiones que podría ser el motivo por el cual usted llegue a establecer su propia alianza con American Airlines, British Airlines, Cathay Pacific y Qantas, entre otras.

Estas sociedades estratégicas llegan a tener un grado de participación tan importante, que cada miembro de la sociedad es propietario de un interés de capital en la sociedad. Con mucha frecuencia, este nivel de participación en una sociedad estratégica adopta la forma de *joint ventures* (empresas conjuntas). Por ejemplo, KFC y Mitsubishi Real State de Japón formaron un *joint venture* para abrir restaurantes KFC en el país asiático. Dicha alianza no sólo es importante para los administradores de KFC, sino también para los de McDonald's. En la industria de la comida rápida, la ubicación correcta del restaurante es primordial para lograr el éxito. El administrador de McDonald's debe tomar en cuenta la alianza estratégica de KFC porque el amplio conocimiento sobre bienes raíces que tiene Mitsubishi Real State prácticamente asegura que KFC encontrará los sitios idóneos para establecer sus tiendas. Puesto que en Japón hay poca oferta de locales, cuando los administradores de McDonald's busquen los sitios adecuados para sus nuevos establecimientos deben tener en mente dicha alianza.

Mano de obra

Otra fuerza importante del ambiente de tarea es la mano de obra. Prácticamente ninguna organización funciona sin gente. El equilibrio entre oferta y demanda de tipos específicos de trabajadores afecta de manera significativa el desempeño de

cualquier empresa. Por ejemplo, si la demanda excede la oferta, esta falta de equilibrio derivaría en un alto costo de la mano de obra. Esto ocurre tanto en el nivel del piso de la fábrica como en el nivel de oficinas de ejecutivos. Es evidente que un mayor costo de personal afectará las utilidades de la empresa, a menos que ésta tenga la posibilidad de transferir al cliente el aumento en tales costos. Si la demanda supera con mucho a la oferta, la empresa experimentaría una escasez aguda de mano de obra. Quizás no sea posible encontrar el tipo de trabajadores que se necesitan, sin importar el precio que la empresa ofrezca pagar. Si el administrador de una cuadrilla en el proyecto de construcción de un gasoducto no encuentra montadores de tuberías calificados, el negocio se verá afectado, ya sea porque avance lentamente o porque no avance en absoluto. Si el administrador de un equipo de programación simplemente no encuentra programadores calificados, el producto se retrasaría de manera notable e incluso desaparecería si uno de los competidores lanza el producto antes y gana todo el mercado.

Otra dimensión importante de la mano de obra son los sindicatos. Aunque en las últimas décadas el número de sindicados ha disminuido en Estados Unidos, en ciertas industrias continúan siendo una fuerza poderosa. Por ejemplo, casi el 80 por ciento de los empleados en la de las aerolíneas comerciales están representados por sindicatos. Como los sindicatos tienen la capacidad para hacer que sus miembros actúen de manera coordinada, llegan a ejercer una enorme presión sobre los administradores para que incrementen los salarios u otorguen a los trabajadores otras prestaciones como seguro de gastos médicos o más días de incapacidad por enfermedad. En parte éste es el motivo por el cual los pilotos son de los profesionales mejor pagados en Estados Unidos. Como no es fácil reemplazar a los pilotos, una huelga de pilotos significaría que los aviones se quedaran detenidos. La mayoría de los gerentes de las aerolíneas no son pilotos, pero incluso si lo fueran no están certificados para volar los aviones de la compañía. Si los aviones no vuelan, las aerolíneas no obtendrán ingresos, aunque sí tendrán que hacer frente a los gastos. En unos cuantos días, una huelga de pilotos en una compañía como United Airlines costaría muchos miles de millones de dólares.

Reguladores

Los reguladores son tanto organismos de regulación como grupos de interés. Un organismo de regulación es una institución creada por el gobierno para establecer y hacer cumplir estándares y prácticas que, en general, sirven para proteger los intereses de la comunidad. Los grupos de interés son organizaciones no gubernamentales (a menudo llamadas ONG) que se constituyen para defender los intereses de sus miembros. Aunque estos grupos no tienen poder de regulación oficial ni para hacer cumplir las normas, sí llegan a ejercer una influencia intensa sobre las organizaciones.[26]

Las instituciones de regulación ocupan un lugar especial en el ambiente externo de tarea de la organización por su poder de influencia y porque, en algunos casos, toman ciertas medidas ante una organización. Por ejemplo, compañías farmacéuticas como Merck, no pueden lanzar al mercado nuevos fármacos para su venta sin la aprobación de la *Food and Drug Administration* (FDA). Esta institución también es la encargada de emitir los estándares que deben cumplir los nuevos medicamentos, así como el proceso de desarrollo y de prueba que requieren para cumplir con tales estándares. En este contexto, el regulador determina muchas de las reglas del juego competitivo que existe entre las compañías farmacéuticas. Por su parte, la *Securities and Exchange Commission* (SEC) regula las compañías públicas con la finalidad de asegurar la divulgación plena y adecuada de la información, y de proteger la inversión pública. De acuerdo con la agencia, "en Estados Unidos la misión principal de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) es proteger a los inversionistas y velar por la conservación de la integridad de los mercados de valores."[27] La quiebra de empresas tan conocidas como Enron, WorldCom, Global Crossing, entre otras, ocasionada por la divulgación inadecuada de la información financiera, intensificó la función de la SEC en cuanto a lograr que se cumplan sus regulaciones, e incluso derivó en la destitución del Presidente del Consejo, Harvey

"Piel es muerte" es una frase que los peleteros odian escuchar como parte de las protestas lanzadas contra la industria por organizaciones no gubernamentales, como la *Northwest Animal Rights Network* (NARN), y que en algunos casos encabezan celebridades como el comentarista de deportes Bob Barrer. La legislación influye directamente en las empresas, pero organizaciones como las sociedades protectoras de animales que se oponen al uso de pieles legítimas tienen un impacto enorme en la opinión pública y, por supuesto, en las utilidades de las compañías.

Pitt, en 2003, ante la percepción de que no había hecho lo suficiente para garantizar el cumplimiento de los mandatos de la SEC.

Mientras que es frecuente que los administradores jóvenes no tengan mucha experiencia con las instituciones reguladoras, los administradores experimentados saben que organismos como la SEC, FDA, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC), la Agencia Federal de Aviación (FAA), la Agencia de Protección Ambiental (EPA), la Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC), y otras más, ejercen una influencia directa tan significativa en las organizaciones que ellos, como administradores, deben entender e incorporar a sus acciones y decisiones.

Grupos de interés como Greenpeace son tan bien conocidos por el público como los organismos oficiales del gobierno. Esto se debe básicamente a que las ONG han aprendido que influir en la opinión pública a través de los medios de comunicación tiene tanto poder en las organizaciones como el trabajo de negociación con los legisladores o con los directivos de las empresas. Por ejemplo, Greenpeace ha perfeccionado la práctica de enviar botes inflables pequeños para bloquear la ruta de embarcaciones que transportan materiales nocivos para el medio ambiente. Han aprendido a manejar los botes tan peligrosamente cerca de los barcos de carga y graban imágenes tan contundentes, que las estaciones de noticias encuentran muy difíciles de resistir y que terminan en las pantallas de millones de espectadores.[28] Entre otras organizaciones no gubernamentales estadounidenses poderosas están la Asociación Nacional de Armas de Fuego (NRA), la Organización Nacional de Mujeres (NOW), Sierra Club, y Madres Contra Conductores Ebrios (MADD).

Resumen del ambiente de tarea

Después de la introducción y el análisis anteriores, debe quedar claro que las fuerzas del ambiente de tarea tienen una influencia significativa en las organizaciones y en su desempeño. Los ambientes de tarea son importantes, aunque no necesariamente determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones. Es decir, que usted será capaz de posicionar su organización dentro de un ambiente de tarea y una industria de manera que se desempeñe mejor que sus competidores. Es conveniente mencionar esto porque no queremos causar la impresión de que si una empresa se desempeña en una industria "poco atractiva" (es decir, aquella donde las fuerzas del ambiente de tarea se encuentran alineadas para dificultar la obtención de utilidades), necesariamente estará condenada al fracaso. La mayoría de las líneas aéreas ha perdido mucho dinero a causa de la naturaleza de las cinco fuerzas en esa industria; sin embargo, como se mencionó antes, Southwest se ha mantenido rentable. De hecho, ha sido tan redituable que si usted hubiese comprado 10 mil dólares en acciones de Southwest hace 20 años (cuando se emitieron), ahora sus acciones valdrían ¡8.8 millones de dólares! Con este ejemplo, queda claro que las organizaciones pueden sobrevivir y florecer incluso en ambientes hostiles. ¿Cómo lograrlo? La forma es el tema que analizamos en el capítulo 6 sobre la administración estratégica.

Las figuras 3.6 y 3.7 muestran un resumen del ambiente de tarea de JetBlue. La aerolínea JetBlue se puso en marcha en el año 2000 y ya era redituable en 2001.

figura 3.6
Descripción del ambiente de tarea de JetBlue

Competidores
- Rivalidad
  Basada principalmente en el precio; esto por lo general deteriora el desempeño. Muchos participantes grandes establecidos, incluyendo algunos redituables como Southwest.
- Entrada de nuevos participantes
  Cualquiera puede poner en marcha una aerolínea con 35 millones de dólares; no obstante, la serie de fracasos ocurridos en los últimos años disminuye las probabilidades de que entren nuevos participantes.
- Sustitutos
  En la medida en que las conexiones sean más rápidas y mejoren los sistemas de videoconferencia, éstas sustituirán algunas de las reuniones de negocios que hoy se realizan frente a frente. Es poco probable que sustituyan los viajes por diversión, turismo o visitas personales.

Clientes
- Viajeros de negocios que buscan optimizar recursos.
- Viajeros por diversión que buscan precios bajos.

Proveedores
- Airbus suministra todos los aviones de JetBlue (todos son Airbus 320).
- Muchos proveedores de combustible para jet como ExxonMobil.

Socios estratégicos
- En la actualidad no forma parte de ninguna alianza con aerolíneas.
- Sociedad inicial con un proveedor de TV por satélite (que después adquirió la compañía).

Mano de obra
- En la actualidad no está representada por sindicatos de trabajadores.
- Suficiente suministro de pilotos y personal de vuelo por los recortes de personal en otras aerolíneas.

Reguladores
- La FAA dicta muchos estándares y reglamentaciones.
- Las autoridades aeroportuarias determinan el acceso y el costo del uso de pista, y administran el espacio en la terminal y en las salas de los aeropuertos.

figura 3.7
El ambiente de tarea de JetBlue

Es famosa porque, a pesar de que sus precios son increíblemente bajos, cada uno de sus asientos dispone de TV por satélite. Para que la empresa obtenga utilidades debe mantener sus costos todavía más bajos.

EL AMBIENTE INTERNO

Gran parte de este libro se refiere al ambiente interno de la organización, de manera que este apartado debe considerarse como una introducción muy breve al tema. El motivo por el cual se presenta aquí el ambiente interno es que buena parte del significado del ambiente externo sólo se entiende en función de la organización. Además, mucho de lo que debería o podría hacerse en respuesta al ambiente externo está en función de la naturaleza del ambiente interno de la organización.

Propietarios

Los propietarios tienen derechos legales sobre los activos de una compañía. El propietario de una empresa puede ser un solo individuo o un grupo de accionistas. Como ejemplo de un grupo diversificado de personas e instituciones poseedoras de una compañía, considere el caso de Microsoft, que en 2003 tenía 10 mil millones de acciones en circulación.[29] Se trata de una cantidad suficiente de acciones para que cada persona sobre la faz del planeta posea una acción de Microsoft y todavía queden suficientes para que Bill Gates continúe siendo el hombre más rico del mundo. Sin embargo, para evaluar la relación que hay entre los ambientes interno y externo, tanto la estructura como la naturaleza de la propiedad son esenciales. Por ejemplo, si el dueño es un solo individuo, él o ella determinará los objetivos generales de la organización. Así, el propietario tal vez determine que la maximización de las utilidades no es el propósito más importante y, en vez de ello, pretenda realizar cosas que beneficien a la comunidad. Éste es el caso del actor Paul Newman, quien es propietario de la compañía Newman's Own, la cual elabora una amplia variedad de productos alimenticios incluyendo aderezos para ensalada y salsas para espagueti. Desde 1982, la compañía ha donado más de $150 millones para obras de caridad, lo cual representa la mayoría de sus utilidades después de impuestos.[30] Hacer lo anterior sería bastante difícil para una compañía como Microsoft, cuyos propietarios incluyen un conjunto diverso de accionistas, quienes en general desean obtener rendimientos sobre su inversión, y no que la compañía done sus utilidades a organizaciones de caridad. Esto trae a colación la pregunta de cuáles serían las responsabilidades de la compañía con los accionistas, la comunidad y otros, asunto que examinaremos a fondo en el capítulo 5, cuando analicemos el tema de la ética de la administración y la responsabilidad social de las corporaciones.

Consejo de administración

Las compañías suelen tener consejos de administración, es decir, un grupo de individuos elegidos por los accionistas de la empresa para que representen sus intereses. Como tal, el consejo de administración tiene la responsabilidad de vigilar a los directivos de la compañía, pero casi nunca está a cargo de dirigir propiamente la compañía. El consejo puede estar formado por individuos tanto del ámbito interno como externo de la compañía. Aunque estos consejos no se nombran para hacerse cargo de la compañía, tampoco se nombran simplemente para aceptar cualquier disposición de la dirección. Los consejos de administración deben entender la naturaleza del negocio y sus operaciones, y supervisar las decisiones importantes con la finalidad de asegurarse de que estén protegidos los intereses de los accionistas. Durante los últimos años, los consejos de administración han sido objeto de mayor escrutinio por no ser tan activos o por no participar tanto como quizá debieran hacerlo.[31] Lo anterior es resultado de la quiebra de empresas como Kmart, Worldcom y

otras más, donde todo indica que los problemas que desencadenaron la bancarrota debieron ser del conocimiento de sus consejos de administración con bastante antelación.

Empleados

Los empleados son otra fuerza del ambiente interno. Hasta cierto punto, es posible utilizar las dos dimensiones de la fuerza sociocultural del ambiente general externo (es decir, indicadores demográficos y valores) como medio para facilitar la evaluación de los aspectos clave en los empleados. En términos demográficos, factores como la edad y su distribución, el género y la diversidad étnica son muy importantes para los administradores. Por ejemplo, en Dofasco (la compañía acerera canadiense mencionada anteriormente en este capítulo) la edad promedio de los trabajadores oscila entre los 45 y los 50 años. Es decir, que en el futuro cercano muchos de estos trabajadores calificados se habrán jubilado. La importancia de la mano de obra en el ambiente externo de tarea adquirió significado especial para los administradores de Dofasco, cuando se dieron cuenta de que el conjunto de trabajadores calificados en el exterior sería muy reducido, justo para cuando ellos necesitaran reemplazar su fuerza laboral interna por cuestiones de edad. Por su parte, los valores de los empleados también son relevantes para los administradores cuando intentan comprender el funcionamiento de las fuerzas ambientales internas de la organización. En el caso de Dofasco, los empleados valoran mucho la seguridad laboral y la estabilidad de las tareas que realizan. En otras palabras, los empleados quieren saber que tienen un empleo seguro, y desean que el trabajo que se les asigne sea básicamente el mismo que han realizado en el pasado. Lo anterior genera ciertas preocupaciones a los administradores de Dofasco cuando examinan sus ambientes general y de tarea. En el ambiente general, un bache económico significaría la necesidad de reducir sus costos para continuar siendo rentables. Es posible que ello implique cambiar a trabajadores de un área de la compañía a otra, y tal vez hasta despedir a algunos. En su ambiente de tarea, los requerimientos cambiantes de los clientes respecto del acero significan que Dofasco tal vez necesite producir una mezcla de productos más flexible e innovadora para ofrecer a sus clientes nuevos productos que satisfagan mejor sus necesidades. Ambos requerimientos podrían demandar una fuerza de trabajo más flexible en lo que se refiere a las labores que se realizan, lo cual entra en conflicto con los valores de muchos de los trabajadores. En consecuencia, los valores

En los últimos años la industria estadounidense de las líneas aéreas ha enfrentado problemas de rentabilidad. No obstante, JetBlue y otras aerolíneas de reciente inicio han tenido éxito, en parte gracias a su cultura corporativa. Los empleados de JetBlue, quienes no están sindicalizados, asumen distintas responsabilidades cuando es necesario mantener en vuelo los aviones de la compañía, e incluso mantienen sus costos y sus tarifas bajas. Hasta el director general de la compañía, David Neeleman (en la fotografía), ayuda cuando hace falta.

de los empleados, como una fuerza del ambiente interno, hacen que sea mucho más desafiante responder a las fuerzas externas. Sin embargo, las fuerzas ambientales internas y externas no necesariamente deben estar en conflicto. Pueden ser complementarias. En el caso de JetBlue, por ejemplo, el hecho de que hubiera una oferta excedente de pilotos en el ambiente laboral externo durante sus inicios y en las primeras etapas de operación de la compañía cobró significado, puesto que una de las metas de los altos directivos era formar una base de empleados no sindicalizada. Como alrededor del 80 por ciento de todos los empleados de las líneas aéreas en Estados Unidos están afiliados a sindicatos, la oferta excedente de pilotos (resultado de las adversas condiciones económicas prevalecientes entre 2000 y 2003) facilitó a los ejecutivos de JetBlue alcanzar su objetivo interno respecto de la fuerza de trabajo.

Cultura

La cultura es un tema tan complejo y trascendente que se dedicará el capítulo 4 a analizarlo. De manera que, por el momento, sólo haremos una breve mención de la naturaleza de la cultura y del papel que juega en el ambiente interno. Tal como se plantea en el capítulo 4, la cultura de una organización se compone de un conjunto aprendido de supuestos, valores y creencias que han demostrado ser lo suficientemente útiles como para enseñarse a los empleados de nuevo ingreso. La cultura organizacional afecta de manera significativa la forma en que se percibe el ambiente externo y qué respuestas son fáciles o difíciles ante él.

Para ilustrar la interrelación que hay entre los ambientes interno y externo, retomemos el caso de JetBlue. Para la aerolínea, la competencia de precios es un elemento importante del ambiente de tarea. Si bien el precio no es el único factor importante, el factor del precio del boleto adquiere significado cuando el cliente intenta decidir con qué línea volar. Entonces, si los directivos quieren atraer a los clientes ofreciendo precios más bajos, pero al mismo tiempo desean obtener utilidades, será necesario que los costos de la compañía sean sustancialmente menores que los de la competencia. Una de las formas de reducir los costos consiste en mantener los aviones volando la mayor parte del tiempo, en vez de mantenerlos improductivamente detenidos. Esto se facilita de manera considerable al reducir los tiempos de rotación de los aviones en las puertas de la terminal aérea. (JetBlue se ha propuesto hacerlo en 30 minutos, cuando la rotación promedio en la industria dura más de una hora). Ello demanda que pilotos, personal de vuelo, operadores de equipaje y cuadrillas de limpieza estén dispuestos a cooperar. Una cultura en la cual todos los empleados quieren hacer lo que sea necesario, para que la rotación de los aviones se lleve a cabo en el menor tiempo posible, también ayuda a alcanzar el objetivo de productividad, lo cual a la vez disminuye los costos y, en última instancia, contribuye a tener utilidades a pesar de los precios bajos de JetBlue.

Como se observa en estos ejemplos, la aplicación práctica del análisis ambiental requiere tener en cuenta los elementos duales de los ambientes interno y externo, y relacionarlos entre sí. Ésta no es una tarea sencilla ni existe una fórmula mágica para hacerlo bien. Sin embargo, parte del meollo consiste en alcanzar un entendimiento sistemático de los ambientes organizacionales interno y externo. En la primera parte de este capítulo hemos planteado un marco de referencia lo suficientemente amplio para entender tanto el ambiente general externo y de tarea de las organizaciones, como su ambiente interno.

MONITOREO DEL AMBIENTE Y RESPUESTA

Monitoreo del ambiente y respuesta por Michael Hitt
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Los elementos del ambiente analizados hasta ahora demuestran que los administradores eficaces deben monitorear el ambiente de manera constante con la finalidad de detectar los cambios que se presentan. Este capítulo ayuda en ese proceso, al identificar las áreas que, sin lugar a dudas, habrá que supervisar. Pretender monitorear absolutamente todo sería una labor abrumadora. Así que lo primero para lograr

un monitoreo eficaz del ambiente es saber "qué" monitorear. Recordemos que las fuerzas ambientales constituyen un marco de trabajo sensato para determinar el *qué* cuando se trata de analizar el ambiente.

Sin embargo, aun sabiendo qué se debe supervisar, usted seguirá necesitando un plan para hacerlo. ¿Qué debe buscar para obtener información sobre las fuerzas económicas, socioculturales, legales, políticas y tecnológicas? ¿Dónde tendrá que buscar la información de competidores, nuevos participantes en el mercado, sustitutos, clientes y proveedores potenciales? Las publicaciones especializadas en negocios como *Fortune, Business Week, The Economist, Financial Times* y el *Wall Street Journal* son un buen comienzo. No obstante, para obtener información sobre una industria específica, habrá que consultar publicaciones todavía más especializadas en cuestiones de comercio.

Respecto de las fuentes públicas de información conviene recordar que todos tienen el mismo derecho a consultarla. En consecuencia, el administrador cuenta con dos formas básicas para obtener provecho. La primera es que debe prepararse para superar a los demás en el análisis de la información públicamente disponible, lo cual le permitirá anticipar la forma en que ésta se relaciona con su trabajo, compañía o industria. La segunda es que el gerente también podría sacar provecho al consultar información de fuentes privadas. Esto, en ocasiones, es tan sencillo como solicitar información acerca de los progresos, en cualesquiera de las áreas mencionadas en este capítulo, a las personas que conozca en sus viajes de negocios (o incluso utilizando sus contactos personales). Por ejemplo, quizá mucho antes de que lo publiquen los diarios locales, nacionales o internacionales especializados, un conocido le haga saber que en China ha surgido cierta agitación entre los trabajadores, situación que podría tener efectos en el *joint venture* que usted formó en ese país. Tal información le resultará de utilidad para preparar de manera anticipada su respuesta y no tener que limitarse a sólo reaccionar.

Más allá de si el enfoque está en las fuentes de información privadas o públicas, un monitoreo eficaz de ambas debe contemplar algunos elementos básicos (véase la figura 3.8):

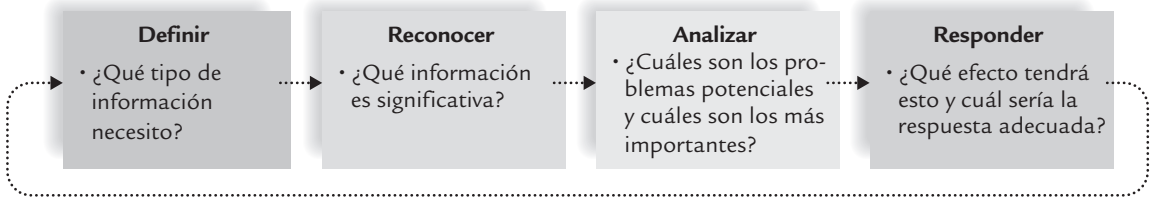
- ***Definir:*** El primer paso implica determinar en qué tipo de información es necesario monitoreo, así como dónde y cómo se planea conseguir esa información.
- ***Reconocer:*** Luego, es necesario clasificar la información según su relevancia.
- ***Analizar:*** Una vez reconocida la información, es preciso llevar a cabo un análisis y determinar sus implicaciones.
- ***Responder:*** Por último, toda la fuerza de la información reside en que sea aplicable a su trabajo, compañía o industria. En esta fase, en esencia, se responden dos preguntas clave: ¿Qué efecto tendrá esta información? y ¿cómo responder ante ella de manera eficaz?

Definir

Buena parte de este capítulo se dedica al primer elemento. Tanto las categorías de las fuerzas del ambiente general externo como las del ambiente de tarea forman un marco de trabajo efectivo para definir qué información es necesaria. Como se mencionó antes, en la búsqueda de información relacionada con el ambiente externo deberán considerarse tanto fuentes públicas como privadas.

figura 3.8

Monitoreo del ambiente



Reconocer

Un aspecto interesante de la era digital en que vivimos es que la información es fácil de obtener. De hecho, en muchas ocasiones y a pesar de haber utilizado el marco de referencia adecuado para las fuerzas del ambiente, quizá el problema sea la excesiva cantidad de información disponible. Así que será necesario examinar cuidadosamente los datos para determinar qué información es pertinente en una situación específica. Para facilitar esta tarea, usted debe preguntarse de qué forma la información concreta que recolectó se relaciona con su organización. Por ejemplo, como señalamos antes, aun cuando usted sepa que la economía pasa por un declive y que se espera una recuperación en los próximos 12 meses, esta información será más valiosa para una compañía constructora de viviendas que para una agencia funeraria.

Analizar

El análisis eficaz comprende cuando menos dos aspectos independientes pero relacionados. En primer lugar, un buen análisis del ambiente exige buscar y examinar los efectos interactivos de las distintas fuerzas ambientales. En segundo lugar, un buen análisis requiere explorar las implicaciones concretas que tendrían en su organización las fuerzas ambientales en forma aislada y, en especial, en forma combinada. Los efectos interactivos pueden ser de naturaleza complementaria (incluso de amplificación), o bien, de naturaleza mitigadora. Examinemos ambos tipos de efectos utilizando algunos ejemplos.

Con la finalidad de ilustrar la importancia de examinar los efectos interactivos mitigantes entre las diferentes fuerzas ambientales, supongamos que usted es el administrador de una compañía constructora. En el 2000, la economía estadounidense experimentó una leve recesión, y a lo largo de 2003 logró un crecimiento muy lento. En general, esta situación genera preocupación por la conservación del empleo y los ingresos, de manera que la gente comprará menos casas (nuevas o usadas). Sin embargo, al mismo tiempo, las tasas de interés llegaron a su nivel más bajo en 40 años, lo cual hizo más accesible adquirir una vivienda. En conjunto, tanto la compra de casas como la reestructuración de hipotecas alcanzó cifras récord. En este caso, las bajas tasas de interés mitigaron, casi hasta cancelar, los efectos normales de un periodo económico difícil.

En ocasiones, las fuerzas ambientales se refuerzan o, incluso, se amplifican entre sí. Por ejemplo, el número decreciente de personas entre 35 y 45 años de edad generó una escasez de talento que afectó a muchas compañías estadounidenses a partir de 1998. Por su parte, el aumento en el uso de tecnología, en especial de Internet, significó que los trabajadores pudieran visitar HotJobs.com o Monster.com para buscar información sobre la demanda general de habilidades y experiencia como la de ellos, y sobre el salario promedio correspondiente. La combinación de estas dos fuerzas contribuyó a que fuera todavía más difícil conservar a aquellos empleados con habilidades valiosas y poco comunes. Además, a esos dos factores hay que agregar la fuerza político-legal generada por la escasa autorización de visas para inmigrantes con las habilidades requeridas en relación con la demanda; esto último tuvo una implicación todavía más significativa para los administradores que necesitaban atraer y conservar a esta clase de empleados muy solicitados.

Responder

¿Cómo responderían las organizaciones de manera efectiva ante las demandas cambiantes del ambiente? Como se explicó al inicio, tanto la investigación como la experiencia sugieren que responder de manera efectiva a los cambios es la clave del éxito administrativo duradero. Por consiguiente, es imposible y poco práctico limitar a esta sección nuestra respuesta a la forma en que las organizaciones responderían de manera efectiva ante los cambios ambientales. Sin embargo, podemos enmarcar muchas de las respuestas generales en las siguientes cuatro categorías:

influencia directa, respuesta estratégica, agilidad de organización y administración de la información.

Influencia directa Ni administradores ni organizaciones están simplemente a merced de los cambios que ocurren en el ambiente; no son simples receptores pasivos que tengan que aceptar lo que el ambiente les ofrece. Los administradores influyen, y deberían tratar de influir, en los procesos político-legales cuando están convencidos de que los requerimientos legales existentes o propuestos limitan de manera injusta sus actividades. Por ejemplo, en 2001 muchas compañías productoras de acero tuvieron éxito al negociar la aplicación gubernamental de aranceles al acero que exportaban las compañías extranjeras a Estados Unidos, argumentando que tales compañías estaban incurriendo en una práctica de *dumping* (es decir, vender por debajo del costo) en el mercado estadounidense. Sin embargo, como las compañías extranjeras realmente producían acero a un costo mucho más bajo que el de su contraparte estadounidense, los aranceles se eliminaron tiempo después. Pero si las productoras de acero extranjeras en verdad hubiesen incurrido en una práctica *de dumping* en el mercado estadounidense, entonces habría sido razonable que los administradores intentaran influir de manera directa en este cambio ambiental al ejercer presión político-legal. El hecho es que el ejercicio de la presión político-legal es una estrategia que los administradores emplean con regularidad para influir en el ambiente competitivo en contra de las compañías rivales, sin importar la justificación de sus argumentos.

Respuesta estratégica Ahora suponga que la realidad hubiese sido que las compañías extranjeras no hubieran ejercido *dumping* en el mercado de Estados Unidos con su producto. ¿Cómo responderían las compañías estadounidenses productoras de acero? En este caso las compañías podrían optar entre diversas respuestas estratégicas. Una sería formar un *joint venture* con una empresa extranjera, con el propósito de lograr ventajas por los bajos costos disponibles en ese lugar (como un menor costo del hierro o salarios más bajos). Otra alternativa sería fusionarse con otra empresa estadounidense, lo cual es, en gran medida, lo que ha ocurrido en Estados Unidos. Las fusiones se diseñaron para disminuir los costos a través del reforzamiento de las operaciones o de la eliminación de duplicidades. Por ejemplo, el poder de compra de dos compañías en conjunto podría derivar en la disminución de los costos de las materias primas, como el mineral de hierro o el carbón, pues estarían en posibilidad de obtener descuentos sobre el precio al adquirir un gran volumen. Las empresas que se fusionan también disminuyen sus costos al eliminar algunos empleos en aquellas funciones de apoyo comunes, como la de recursos humanos, porque las dos empresas sólo necesitarían un 50 por ciento más de personal de recursos humanos para manejar el doble de empleados. En el capítulo 6 se estudiará con mayor detalle la estrategia y la respuesta estratégica.

Agilidad organizacional En función del grado en que el cambio del ambiente sea frecuente o impredecible, los administradores responderán creando una organización más flexible o ágil. Si bien se analizará esto con mayor detalle en el capítulo 7, por el momento sólo diremos que los administradores pueden estructurar y diseñar las organizaciones para que sean más (o menos) flexibles. Por ejemplo, las reglas tienden a funcionar mejor en un ambiente más o menos estable. Cuando las personas respetan las reglas y el ambiente no cambia tanto, es más probable que los resultados se ajusten al ambiente. Por su parte, en los ambientes que cambian con frecuencia, las reglas suelen no funcionar bien, pues derivan en rigidez e inflexibilidad. Por el contrario, al hacer que la gente comparta valores comunes se les brinda mayor flexibilidad para responder a los cambios del ambiente. Como a menudo las necesidades del cliente cambian demasiado rápido, en Nordstrom los administradores han destacado el valor del servicio al cliente en vez de las reglas. Ellos procuran ayudar a que sus empleados valoren el hecho de satisfacer al cliente y los alientan a que empleen su propio juicio para responder a las cambiantes necesidades de los clientes.

Administración de la información La figura 3.8 sugiere que este proceso es circular y no solo lineal. En otras palabras, al final, su respuesta debe retroalimentar su

propia definición. La administración de la información es una respuesta específica que destaca de manera especial este círculo de retroalimentación. Por ejemplo, si usted es administrador en un negocio de construcción de viviendas, con el tiempo y la experiencia habrá aprendido que, en el área económica general, las tasas de interés son uno de los factores más importantes. En consecuencia, es posible que usted diseñe los medios necesarios para captar todos los indicadores y las estimaciones sobre las tasas de interés futuras. Sin embargo, con el tiempo, usted incluso podría mejorar este sistema de administración de la información, al determinar qué indicadores son más exactos para pronosticar las tasas de interés futuras. Esta respuesta de administración de la información acelera y mejora su capacidad para definir, reconocer y, por lo tanto, analizar y responder, o quizás hasta anticipar, los cambios ambientales.

Resumen del monitoreo ambiental y respuesta

Por necesidad, se ha simplificado y segmentado el estudio del análisis ambiental. Sin embargo, la realidad es que uno de los retos más grandes que usted enfrentará como administrador es que el ambiente en realidad no viene en bellas piezas segmentadas. También, con mucha frecuencia, un solo acontecimiento tiene efectos a lo largo de múltiples segmentos. Un acontecimiento podría afectar múltiples aspectos del ambiente general y del ambiente de tarea.

No es necesario recordar a nadie lo ocurrido el 11 de septiembre de 2001 (es curioso que la fecha 911 corresponde al número de emergencias en Estados Unidos). Se trata del ataque terrorista más grave sufrido en suelo estadounidense. La tragedia de este acontecimiento fue casi incomprensible. Sin embargo, para los administradores, la realidad de tener que lidiar con ello fue inaplazable. Aun cuando el negocio no fuese la prioridad principal, literalmente los administradores en todo el mundo tenían a su cargo personas cuyos trabajos y futuro dependían, en parte, de su capacidad para anticipar los efectos secundarios de la tragedia y hacerles frente; en tanto que los efectos secundarios de este acontecimiento fueron potencialmente masivos. Si uno pertenecía a la industria de las aerolíneas, las implicaciones potenciales fueron desastrosas. Por ejemplo, dentro de los diez días siguientes al ataque, casi todas las principales líneas aéreas estadounidenses anunciaron el despido del 20 por ciento de su fuerza laboral. Inclusive fuera de las industrias que resultaron afectadas de manera directa, los administradores tenían que especular sobre los efectos ambientales en el comercio. ¿Cómo afectarían la economía tales eventos? Para entonces, Estados Unidos ya se encontraba en un declive económico, si no es que en franca recesión. ¿Acaso esto llevaría a la economía al filo de la navaja? ¿Cuáles serían las reacciones políticas más probables y cuáles serían sus efectos? ¿El gobierno modificaría su gasto? ¿Cómo afectarían los acontecimientos a las personas y sus valores? Para entonces ya se observaba entre los trabajadores el creciente deseo de lograr mayor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. ¿Los acontecimientos harían volcar estos sentimientos hacia la familia? En tal caso, ¿qué significaría ello, por ejemplo, para un gerente de reclutamiento? ¿Cuáles serían los efectos secundarios en las economías de otras naciones? Por ejemplo, Singapur ya experimentaba una recesión y las exportaciones significaban el 160 por ciento de su PIB. La naturaleza de dos tercios de sus exportaciones era de alta tecnología y Estados Unidos era su mercado principal. ¿Acaso esos acontecimientos hundirían más a Singapur en la recesión? ¿Qué pasaría si su compañía tuviese fábricas en Singapur y en China? A diferencia de Singapur, en aquel tiempo el PIB de China apenas estaba creciendo y sus exportaciones representaban sólo el 20 por ciento del PIB. ¿Debería cerrarse una de las fábricas? En su caso, ¿cuál de ellas?

Como se observa, en una situación así, tan sólo con la anterior serie de preguntas el análisis del ambiente de tarea se vuelve muy complejo para los administradores. Por un lado, presentamos la labor del análisis ambiental en una forma artificialmente limpia y segmentada. Como ilustra la tragedia del World Trade Center, los problemas reales no se presentan en forma clara y ordenada. Por otro lado, imagine lo que sería analizar las implicaciones en el ambiente comercial sin un marco de referencia segmentado. La tarea sería demasiado abrumadora.

perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Si bien el ambiente externo no es una fuerza determinante que lleve a una organización de manera inevitable a un nivel de desempeño predeterminado, sí presenta demandas, restricciones y oportunidades significativas. Sin embargo, ésta no es una verdad absoluta; sólo tiene aplicaciones prácticas en el contexto de una organización específica. Por ejemplo, el crecimiento poblacional del segmento de los adultos mayores significa una oportunidad para una nueva compañía farmacéutica, aunque representa una restricción para un hospital sin espacio ni dinero para una ampliación. De modo que el administrador efectivo debe analizar el ambiente desde la perspectiva de su propia organización. Como se explicó, el principal valor práctico del análisis ambiental reside en observar las implicaciones que el ambiente tiene en una organización para determinar la respuesta adecuada. En ausencia del contexto organizacional, el análisis del ambiente general externo o del ambiente de tarea constituye más un ejercicio académico que una actividad administrativa.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Esperamos que este capítulo haya servido para ilustrar la complejidad de la valoración del ambiente externo y para brindar, al mismo tiempo, algunos conceptos y herramientas que lo faciliten. Lo que no se resaltó en el capítulo y que debemos destacar en esta parte final es que pocas veces un administrador lleva a cabo por sí mismo la evaluación del ambiente externo. De hecho, cuanto más complejos sean la compañía y el ambiente, más probable será que más individuos participen en la valoración; cada uno estará encargado de hacer un análisis de acuerdo con su propia área de experiencia o especialidad. Por ejemplo, como administrador usted podría requerir que su gerente de ventas le brinde información sobre lo que están haciendo en el campo sus competidores. Quizá necesite depender de los encargados del departamento de tecnología para mantenerse al tanto de los avances tecnológicos de sus contrapartes. Tal vez sea necesario que las personas del departamento de finanzas estimen fuerzas externas como las tasas de interés, los precios de las acciones y el panorama económico, entre otros factores, con la finalidad de que usted cuente con la información adecuada para tomar buenas decisiones acerca de dónde y cómo gastar el dinero de la compañía, en respuesta a las fuerzas del ambiente. Por todo esto, queremos destacar aquí que una de las habilidades distintivas de un administrador, en relación con la valoración del ambiente externo, es la capacidad de trabajar con otras personas para reunir, analizar, integrar y luego actuar en consonancia con esa valoración.

PERSPECTIVA 3: LAS PARADOJAS ADMINISTRATIVAS Uno de los retos fundamentales de la valoración del ambiente consiste en enfocar la atención tanto en el largo plazo como en el corto plazo. A menudo los individuos, los equipos y las compañías se ven en la necesidad de realizar cambios con base en la evaluación del ambiente externo vigente. El presente no se puede ignorar. Sin embargo, las condiciones económicas presentes o el estado de la tecnología, así como otros aspectos importantes del ambiente, difícilmente permanecen estables. En consecuencia, para ser eficaz en la valoración del ambiente y en la toma de decisiones estratégicas y de planeación, el administrador debe ser capaz de manejar la paradoja de considerar en forma simultánea tanto las condiciones ambientales presentes como las futuras. Otra posible paradoja que se asocia con el análisis eficaz del ambiente es la de separar e integrar al mismo tiempo. Por un lado, usted debe segmentar y dividir aspectos del ambiente, con el objetivo de analizar y entender las complicaciones que cada uno entraña. Precisamente por este motivo es que dividimos el ambiente externo en las categorías general y de tarea, y luego fraccionamos todavía más cada una en subcategorías. No obstante, un análisis aislado de los partes y fragmentos es incompleto. También es necesario integrar

los resultados obtenidos de los análisis separados de las diversas partes. Para elaborar un análisis ambiental eficaz, no basta con hacer una de las dos cuestiones. Se trata de llevar a cabo ambas actividades. Como se afirmó en la introducción del capítulo, la integración del análisis deberá ayudar a identificar las oportunidades y las amenazas que existen en el ambiente. Además, aun cuando se emplea el término "análisis ambiental", una administración efectiva exige que se realicen tanto el análisis como la acción. De hecho, la conveniencia práctica del análisis sólo cobra vida a través de la acción: la respuesta organizacional. Las acciones deben tener como base las oportunidades y las amenazas que se identifican en el ambiente. Es decir, que usted como administrador requerirá de dos capacidades, la de pensar y la de hacer; para llevar a cabo un análisis del ambiente eficaz, y para actuar y reaccionar en formas que le ayuden a usted, a sus subalternos y a su compañía a enfrentar el ambiente externo.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA Como se hizo notar en el capítulo 1, uno de los componentes imprescindibles de la mentalidad emprendedora es identificar oportunidades. Es más probable que las oportunidades existan en el ambiente externo de la organización. Por lo tanto, para identificar las oportunidades que pueda aprovechar la organización, es necesario analizar el ambiente externo. Una organización identificará las oportunidades que presentan los cambios en los reglamentos gubernamentales, si analiza el ambiente político-legal. Por ejemplo, Federal Express inició operaciones cuando la industria de las aerolíneas carecía de regulación.

También es posible identificar oportunidades al analizar las tendencias demográficas. Por ejemplo, la creciente población hispana en Estados Unidos presenta muchas nuevas oportunidades de negocios. La evaluación del ambiente amplía el conocimiento y el entendimiento de los administradores, y permite, al mismo tiempo, lograr ventaja de oportunidades emprendedoras como ésta. Significa, asimismo, el compromiso de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Aunque el conocimiento nuevo quizá esté ligado a la propia organización, el ambiente externo también es una fuente importante de conocimiento. Además, las sociedades estratégicas representan el acceso a conocimientos nuevos.

comentarios para concluir

Aunque quizá muchos individuos crean que el análisis del ambiente externo o de tarea es un trabajo de analistas especializados, en realidad no es así. Es verdad que en organizaciones grandes hay departamentos completos dedicados al análisis de las fuerzas políticas y económicas que existen en el ambiente. Aun cuando los informes de otras personas ajenas a la compañía o de la propia compañía resulten valiosos, es necesario que usted, en lo personal, esté consciente de estas fuerzas y comprenda su significado. Sin la conciencia ni el entendimiento personal de las fuerzas ambientales esenciales, cabría la posibilidad de no reconocer información valiosa aun teniéndola en las manos. Como administrador, usted debe identificar de manera precisa y sistemática los factores críticos en el ambiente externo y entender sus relaciones de causa-efecto. Entonces, y sólo entonces, podrá anticipar los desafíos que le presente el ambiente externo, en vez de sólo reaccionar ante ellos.

Es cierto que el análisis eficaz de todas las diversas fuerzas que existen en los ambientes local e internacional de una industria constituye un gran reto. Sin embargo, todavía hay dos desafíos más grandes. El primero consiste en comenzar a observar los vínculos entre las diversas fuerzas que operan en un ambiente. Por ejemplo, una cuestión es realizar un buen análisis de las fuerzas de sustitución y del cliente en el ambiente de una industria, y otra bastante distinta es notar que la falta

de sustitutos y la naturaleza fragmentada de los clientes se combinan para ofrecer una oportunidad sin precedentes para crecer. Sólo cuando se identifican los vínculos que existen, será posible planear de manera efectiva y explotar las oportunidades para crecer.

El segundo desafío importante es observar los vínculos existentes entre un negocio específico y los ambientes local e internacional de su industria. Descubrir las relaciones que existen entre ellos es una cualidad que sólo tienen los administradores verdaderamente capaces. Si quisiéramos hacer una analogía con nuestro ambiente natural, diríamos que la habilidad para descubrir las relaciones entre estos ambientes equivale a ser capaces de ver las causas y efectos entre una planta y su ambiente. Encontrar las condiciones adecuadas para favorecer el crecimiento y la supervivencia es tan importante para el negocio como para la naturaleza. Las organizaciones prosperan o mueren según su capacidad para ajustarse a los ambientes.

Para un administrador, comprender el desafío básico de entender y analizar las fuerzas individuales de un ambiente constituye todo un logro. Comprender el desafío de descubrir las relaciones que existen entre las diferentes fuerzas de un ambiente es emocionante. Comprender el desafío de ver las relaciones que hay entre los diferentes ambientes es una labor interminable, es decir, un desafío que hace de la administración una profesión emocionante y gratificante.

Términos clave

ambiente de las tareas 77
ambiente externo 77
ambiente general 77
ambiente interno 77
aspectos demográficos 78
barreras de entrada 94
cambios estructurales 84
cambios tecnológicos en el proceso 81
cambios tecnológicos en el producto 81
costos del cambio 93
producto interno bruto 85
socios estratégicos 95
sustitutos 94
valores sociales 79

Pruebe su comprensión

1. Defina ambiente externo.
2. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales que hay entre ambiente externo, ambiente general y ambiente de tarea?
3. Mencione cuatro aspectos demográficos importantes.
4. ¿Por qué son relevantes los valores sociales cuando se evalúa el ambiente general externo?
5. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre los cambios tecnológicos de un proceso y de un producto?
6. ¿Por qué es tan importante tener conciencia de ambos cuando se valora el ambiente tecnológico?
7. ¿Por qué es necesario considerar los ciclos económicos, además de las condiciones económicas prevalecientes?
8. ¿En qué se diferencian los cambios económicos estructurales de los ciclos económicos?
9. ¿Por qué conviene considerar el gasto público cuando se analiza el ambiente político-legal?
10. ¿Cuáles son las características más importantes del ambiente físico de un país?
11. Mencione tres instituciones que deban incluirse en un análisis ambiental.
12. ¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?
13. Cuando la competencia en una industria se basa principalmente en el precio, ¿los márgenes de utilidad en esa industria tienden a crecer o a disminuir?
14. ¿Qué son las barreras de entrada y por qué en necesario considerarlas al analizar el ambiente de una industria?
15. Cuando entran pocos competidores nuevos en una industria y las barreras de entrada son significativas, ¿los márgenes de utilidad en esa industria tienden a aumentar o disminuir?
16. ¿A qué se llama costos del cambio?
17. ¿Cuál es la diferencia entre un sustituto y un producto competidor?
18. ¿Cuáles son los cuatro pasos para la evaluación eficaz del ambiente?
19. ¿Por qué existe un círculo de retroalimentación entre responder y definir, en la evaluación del ambiente y el modelo de respuesta?

Aplique sus conocimientos

1. ¿Qué *cambios* ambientales considera que obligarán a que los administradores sean cada vez más competentes para realizar el análisis del ambiente?
2. ¿Existen industrias más inmunes que otras a los cambios que se registran en el ambiente global y, por lo tanto, que reciban mayor influencia del ambiente externo local? Mencione cuando menos dos industrias y explique por qué lo considera así.
3. ¿Cuáles son las dos habilidades más difíciles de desarrollar para realizar el análisis ambiental? ¿A través de qué medios podría usted asegurar que contará con esas habilidades tan valiosas?
4. Analice la siguiente afirmación: Tanto las computadoras como los nuevos medios de información han simplificado el análisis del ambiente internacional.
5. Selecciones un país y acuda a la biblioteca o explore en Internet, para localizar información sobre sus recursos, gobierno, sistema político y legal, e infraestructura. ¿Qué tipo de negocio le convendría llevar a cabo en ese país? ¿Por qué?

Ponga en práctica sus habilidades

Imagine que usted es el gerente de compras de una compañía que vende productos especializados al menudeo, que cuenta con más de 20 tiendas en los estados de California, Colorado y Utah. La especialidad de sus tiendas es equipo y ropa para "deslizadores", es decir, para aquellos jóvenes varones, y cada vez más mujeres, que usan tablas para surfear o para deslizarse en la nieve, y patinetas. A partir de que los atletas estadounidenses arrasaron con las medallas en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2002, usted ha notado un incremento tanto en la afluencia que hay en sus tiendas como en las ventas.

El presidente de la compañía le solicitó que efectúe un análisis y que le haga una recomendación inicial para el próximo año, respecto de si es previsible un incremento o una disminución en las ventas de la compañía. El año pasado las ventas de equipo disminuyeron un 9 por ciento, mientras que las ventas de ropa cayeron un 5 por ciento. No obstante, para ver hacia el futuro, usted considera conveniente realizar un análisis STEP rápido.

Sociocultural

En primer lugar, usted piensa que necesita cierta información demográfica sobre su cliente objetivo (es decir, primordialmente muchachos y, luego, muchachas de entre 14 y 24 años de edad). ¿Este grupo está aumentando o disminuyendo en los tres estados donde se ubican sus tiendas? Alguien le comentó que quizá el sitio Web www.governmentguide.com le serviría para encontrar este tipo de información.

En segundo lugar, usted determinó que también necesita darse una idea de los valores que fundamentan la cultura del deporte en tablas y sobre qué tan fuertes son entre la población de sus clientes meta. Muchos de sus clientes actuales hablan acerca de que este deporte significa libertad y excelencia. Como Tony Hawk es el icono de todo aquel que anda en patineta, usted considera conveniente investigar qué tan bien se está vendiendo su juego de video. En cuanto a quienes se deslizan en la nieve, usted cree que debe investigar sobre todo a algunos de sus defensores como Cathy Williams, Christy Smith, Wayne Mawer y Dave Briscoe. Respecto de los deslizadores en la nieve, quienes destacaron en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2002 fueron Chris Klug, Russ Powers, Danny Kass y J. J. Thomas a la cabeza de la clase.

Tecnología

Aunque usted no considera que la tecnología esté afectando mucho su línea de ropa, sí se cuestiona si aquella será un factor importante en cuanto al equipo. Sus principales marcas de equipo son Burton en deslizadores para nieve, Hawk y Hollywood en patinetas, y Neptuno y Connely en deslizadores para el mar. Así que decide visitar sus sitios Web, para saber si hay cambios tecnológicos visibles en el horizonte.

Economía

Considera que también le conviene familiarizarse un poco con lo que está sucediendo en la economía. A usted le parece que desempleo, inflación y gasto del consumidor son lo primero que debe investigar.

Político-Legal

Aunque de momento no recuerda ningún factor político ni legal que tenga efectos potenciales sobre su negocio, quiere informarse sobre la legislación en materia de seguros que rige sobre los parques donde se practica la patineta, y saber si en el futuro se exigirá el uso de cascos o alguna clase de protector para la cabeza para deslizarse en la nieve o para surfear. Usted ha visto las tremendas heridas que se hacen en la cabeza las personas que se golpean con la tabla después de una colisión, al grado de necesitar alguna sutura.

1. Tras reunir información sobre cada una de estas cuatro áreas, ¿qué aspectos parecen señalar una

dirección positiva para su negocio? ¿Cuáles parecen señalar una dirección negativa?
2. En la actualidad sus ventas se dividen casi a la mitad entre equipo y ropa. ¿En su análisis hay algún dato que le indique que esta proporción cambiará en el futuro?
3. ¿Cuál es su recomendación general? ¿Deberán aumentar las compras?
4. De manera general, ¿considera que la compañía debería pensar en aumentar o disminuir el número de tiendas que tiene en este momento?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

KB Home Corp.: Su negocio es construir

Con ventas por más de $5 mil millones, KB Home Corp. es la empresa constructora de vivienda más grande de Estados Unidos. Con su oficina matriz en Los Ángeles, California, la constructora lleva más de 45 años construyendo casas; construyó más de 25 mil tan sólo en 2002.

¿Cómo sobrevive y crece una compañía como ésta en una industria literalmente sujeta a los vaivenes del cambio? Por ejemplo, las condiciones climáticas, que van desde lluvia común hasta francos desastres naturales como huracanes y tornados, afectan el ritmo de construcción en una determinada región. Las condiciones económicas en general, como las tasas de interés o el nivel de desempleo, determinan si las personas tendrán recursos para gastar en una casa nueva. Los aspectos demográficos incluso llegan a afectar la fortuna de los constructores de casas. Por ejemplo, la tendencia de las personas es a comprar sus casas más grandes o más costosas cuando tienen entre 45 y 50 años de edad, es decir, cuando sus ingresos son más altos y cuando sus hijos todavía viven con ellos. Durante la década de 1990 y la entrada del nuevo siglo, la mayoría de los 80 millones de la fuerte generación de *baby boomers* tenía en promedio 40 años. No es de extrañar, entonces, que durante ese periodo la industria de la construcción de vivienda registrara sus mayores cifras de casas construidas.

La competencia es otro de los factores que influyen de manera significativa a los constructores. Si bien KB Home Corp. es la constructora más grande en Estados Unidos (que incluso construye casas en Francia), sigue haciendo frente a la fuerte competencia no sólo de otras constructoras grandes, como Lennar o Centex, sino también a la de constructores locales que deben su éxito a que conocen personalmente a sus clientes y proveedores. Por tal razón, Bruce Karatz, director general de KB Home toma muy en serio la competencia. Cuando el comité de compra de terrenos revisa las propuestas de compra, una de las consideraciones relevantes se refiere a quiénes son los competidores locales.

KB también debe estar pendiente de los nuevos sustitutos de casas solas para la familia. Con la finalidad de competir con las unidades de departamentos en renta y condominios, tiene una línea de casas menos costosas y desarrolla unidades habitacionales con lotes más pequeños, para asegurar un precio de compra competitivo; y al mismo tiempo, ofrece un mayor valor gracias un patio propio y privacidad. Sus clientes no tendrán que compartir un muro, el techo o el piso con un vecino, como sucede en un complejo de condominios.

Asimismo, KB procura estar al tanto de los clientes. Los gerentes no sólo deben dar seguimiento a la forma en que las condiciones económicas están afectando el poder adquisitivo de los consumidores, sino también a la forma en que influyen en sus gustos y preferencias. Por ejemplo, KB modificó la distribución de muchos de sus planos de construcción para ofrecer closets y recámaras más amplios e incrementar el número de baños en las casas. Sin embargo, tanto las ciudades como sus habitantes están cada vez más en contra del crecimiento rápido y la proliferación de viviendas, y ahora quieren menos densidad y más espacios abiertos y áreas verdes dentro de la comunidad. Por consiguiente, KB ha tenido que cambiar de ser un constructor de casas a ser un diseñador de colonias y de la comunidad. Esto genera la necesidad de mantenerse no sólo en contacto con los gustos y las preferencias del público, sino también de desarrollar el potencial para influir en él. Gary Garczynski, presidente de National Capital Land & Development, lo expresa de esta manera: "Las dos cuestiones a las que más se opone la gente son al crecimiento y a la densidad. Sin embargo, debemos recordar al público que las casas están donde los trabajadores van a pasar la noche."

Viendo hacia el futuro, KB observa algunos retos notables en cuanto al ambiente externo. Como la primera constructora de casas en la lista de la Bolsa de Valores de Nueva York, KB debe preocuparse por los altibajos en los ciclos en su negocio. Los accionistas quieren obtener rendimientos estables y crecientes. En este sentido KB, a diferencia de otras constructoras, tiene la ventaja de poseer, desde hace más de 40 años, una empresa de hipotecas. Incluso si la venta de casas aumenta o disminuye, los ingresos por el pago de préstamos de compras anteriores es un poco más estable. Por otro lado, las barreras de entrada para los competidores nuevos son bastante escasas. Cualquiera que tenga una licencia de contratista puede iniciar una compañía constructora de viviendas. Stuart Miller, director general de Lennar Homes, plantea la situación en los siguientes términos: "La historia con Wall Street es que han visto la tasación (de construcción) como un motel lleno de cucarachas, un lugar donde todo mundo puede entrar, pero nunca sale nadie. Ésa es la percepción a la que nosotros nos oponemos."

Si bien KB comenzó en California y construye en ese estado más casas que en ninguna otra región, la compañía extendió sus actividades a muchos otros estados. Como no

todas las economías estatales, en especial por lo que toca a la vivienda, tienen sus altibajos al mismo tiempo, ello le permite obtener ganancias. No obstante, la construcción de viviendas es, en muchos sentidos, un negocio local y los administradores de KB enfrentan la decisión de cuánto más deben expandir su negocio hacia otras regiones.

La tecnología es también una cuestión emergente. Resulta evidente que el comercio electrónico e Internet ofrecen oportunidades para estrechar los vínculos con los proveedores y disminuir potencialmente los costos de ciertos materiales. Por ejemplo, al sostener subastas "invertidas", donde los proveedores disputan entre sí en tiempo real por las necesidades del negocio de KB, los gerentes de compras de la empresa podrían conseguir los mejores precios, aumentando así las utilidades de la compañía. Internet también brinda ventajas para comercializar. Los compradores potenciales consultan los planos de la comunidad, los planos de construcción de las viviendas e imágenes, e incluso realizan paseos virtuales por Internet. También obtienen de forma gratuita un informe de su crédito, calculan su capacidad de pago para adquirir una casa y suman sus costos (incluyendo las mejoras seleccionadas) sin siquiera salir de casa. Una posibilidad de Internet es que permite combinar características de las casas, haciendo posible que los compradores potenciales seleccionen y combinen distintos elementos de las viviendas, como los pisos, las alfombras y los colores de los gabinetes, para darse una idea de cómo se verían juntos. Todo esto contribuye a despertar el interés de los compradores.

KB sobrevivió al declive económico de 1991, y enfrentó otro en 2001. Pero fueron las bajas tasas de interés sobre las hipotecas lo que le ayudó a impulsar las ventas y las utilidades de manera sustancial durante 2002 y 2003, aun con un nivel de desempleo alto. Además, como aumentaron las restricciones para la construcción de viviendas, la demanda superó la oferta, lo cual a la vez aumentó los precios en los congestionados y populares mercados de bienes raíces de California. Otra ventaja fue que como los precios aumentarosn más rápido que los costos de KB, sus utilidades mejoraron. Además, la industria se estaba consolidando. Grandes constructoras de vivienda estaban adquiriendo constructoras pequeñas para fortalecer economías de escala, como el poder adquisitivo. En respuesta, las pequeñas compañías locales comenzaron a destacar sus orígenes y su compromiso con la comunidad en comparación con el trato impersonal de los "grandes muchachos" (como KB), comprometidos sólo con las utilidades. Éstos y otros factores ambientales deben analizarse antes de que los administradores y los directivos de KB Home puedan encaminar su organización y a su gente de manera eficaz hacia el futuro.

Preguntas

1. ¿Qué fuerzas ambientales considera más importantes para KB Home? ¿Por qué?
2. ¿Existen otras fuerzas ambientales además de las ya mencionadas, en las cuales usted considere que deben enfocarse los administradores de KB?
3. ¿Cómo deben enfrentar los administradores de KB el problema del aumento de edad de los *baby boomers*?
4. Con base en su análisis del ambiente externo, ¿qué cambios considera que deben realizar los administradores de KB?

Fuentes: Queena Sook Kim, "Home report rise of 12% on profit on still-solid sales", *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2003, p. A6; Queena Sook Kim, "Home builders KB, D. R. Horton post sharp gains in net income", *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2003, p. B3; KB Annual Report 2000; Deborah Prussel, "Henry Cisneros forms company to build housing in city centers", *Planning*, septiembre de 2000, pp. 25-26; R. E. Blake Evans, "Giants Rule builder" julio-agosto de 2000, pp. 46-48.

Administración en los diferentes contextos culturales*

4

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar por qué es importante que todo administrador comprenda el concepto de cultura.
- Definir *cultura*.
- Entender la forma en que la cultura afecta el comportamiento y las prácticas gerenciales.
- Describir el papel que juegan los supuestos fundamentales en las culturas corporativa, regional o nacional.
- Representar de manera esquemática los aspectos de la cultura en términos de cuán profundo es su arraigo y cuán ampliamente se comparten.
- Describir de cuáles estrategias fundamentales puede valerse el administrador para contribuir con la cultura y modificarla.
- Señalar en qué difieren las culturas de alto y bajo contexto y reconocer sus implicaciones.

GE Medical tiene un paciente enfermo en Francia

Con el propósito de extender su posición estratégica global en tecnología médica, los ejecutivos expertos de General Electric (GE) adquirieron la compañía francesa Companie Générale de Radiologie (CGR). CGR había sido una empresa del sector público dedicada a la manufactura de equipo médico, la cual destacaba en especial por sus aparatos de rayos X y sus escáneres CAT. Cuando GE compró CGR, recibió $800 millones en efectivo de la paraestatal Thomson, S.A., por concepto de su negocio de electrodomésticos RCA. En su momento, la adquisición se consideró un movimiento estratégico brillante. La combinación de la sólida posición alcanzada por GE en Estados Unidos, en cuanto al uso de tecnologías de imagen para aplicaciones médicas, con la adquisición de CGR, favoreció el

*Algunas partes de este capítulo fueron adaptadas, con autorización, de un capítulo escrito por J. Stewart Black, publicado en J. S. Black, H. Gregersen, M. Mendenhall y L. Stroh (eds.), *Globalizing people through internacional assignments* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999).

posicionamiento inmediato y significativo de GE en Europa. Si bien los ejecutivos de GE proyectaron una utilidad de $25 millones para el primer año completo de operaciones, los resultados no fueron como lo habían estimado los responsables de la planeación estratégica.

Una de las primeras cuestiones que hicieron los gerentes responsables de la integración fue organizar un seminario de capacitación para los administradores franceses. Obsequiaron camisetas a los participantes con el eslogan VAMOS A SER EL NÚMERO UNO. Aunque los gerentes franceses las utilizaron, muchos no estaban contentos con la idea. Uno de ellos expresó su descontento diciendo: "Era como tener a Hitler atrás forzándonos a usar el uniforme. Fue bastante humillante."

Poco después de la integración de las compañías, los directivos de GE en la sede de Medical Systems en Estados Unidos consideraron necesario arreglar el sistema de control financiero de CGR, por lo que enviaron a Francia a varios especialistas estadounidenses. Por desgracia, los especialistas sabían poco sobre los métodos contables o los requerimientos que debían satisfacer los informes financieros en Francia. En consecuencia, intentaron imponer un sistema que era inadecuado para satisfacer los requerimientos de los informes financieros en este país y la forma en que tradicionalmente CGR llevaba los libros de registro. Por ejemplo, los dos sistemas diferían en sus definiciones de costo y gasto. El conflicto cultural (y el logro de un compromiso consensuado) se llevó varios meses y aumentó significativamente los costos directos e indirectos.

Cuando General Electric (GE) adquirió la compañía francesa Companie Générale de Radiologie (CGR), buscaba ampliar su posición competitiva en Europa, pero no contó con que surgirían numerosos choques culturales entre ambas. Ciertos directivos de GE consideraban que el choque cultural era una llamada de atención para que GE no sólo pensara en sus empleados en el extranjero, sino también en los consumidores foráneos y en la forma en que éstos difieren de sus contrapartes estadounidenses.

Fue entonces que los gerentes de GE ensayaron diversas formas para coordinar e integrar a CGR en su unidad de equipo médico con sede en Milwaukee. Por ejemplo, puesto que la adquisición de CGR generó una pérdida de $25 millones, en vez de $25 millones de utilidad proyectada, se envío a Francia a un directivo estadounidense de Milwaukee con la tarea de darle un giro a la situación. El despido masivo de trabajadores y el cierre de casi la mitad de las 12 plantas de CGR, entre otras medidas para reducir costos, alarmó a la fuerza laboral francesa. La cultura de GE en favor de las utilidades seguía en conflicto con la cultura y la historia no competitivas de CGR, como entidad dirigida por el Estado. Como resultado de esa compleja circunstancia, muchos de los administradores e ingenieros más valorados abandonaron la subsidiaria francesa.

Las campañas de los administradores de GE para integrar a CGR a su cultura, mediante el uso de carteles con lemas motivacionales escritos en inglés y banderines de GE, así como con otros incentivos morales, se enfrentaron a una resistencia notable de parte de los trabajadores franceses. Uno de los líderes sindicales comentó: "Ellos llegaron aquí alardeando: 'Nosotros somos GE, somos los mejores y tenemos nuestros métodos.'" Los directivos de GE estimaron que durante el segundo año la fusión GE-CGR produciría utilidades, pero en esta ocasión perdieron otros $25 millones.

Más allá de los tropiezos culturales iniciales, en la actualidad GE Medical Systems es uno de los competidores más fuertes, tanto en Estados Unidos como a nivel mundial. De hecho, algunos administradores consideraron que los choques culturales producidos en Francia sirvieron para que todos cobraran conciencia del importante papel que juegan las culturas nacionales y organizacionales en la forma en como las personas juzgan los distintos acontecimientos y reaccionan ante ellos. En consecuencia, los gerentes expertos de GE Medical Systems modificaron sus mapas mentales, pues reconocieron que la percepción del mundo y de la administración no es igual entre individuos de diversas partes del planeta. Con la finalidad de favorecer esta toma de conciencia en los demás, los empleados estadounidenses transferidos a Francia recibieron capacitación intercultural, así como capacitación específica sobre la cultura y el ambiente de negocios prevalecientes en este país. Con una mayor conciencia sobre las culturas organizacional y nacional, ahora los directivos de GE Medical Systems son capaces de influir en el conocimiento y las perspectivas alternativas de los gerentes sobre la adquisición francesa para forjar una empresa sólida y globalmente competitiva.

Fuentes: Personal Communication, 2002; J. S. Black Gregersen, M. Mendenhall y L. Stroh (eds.), *Globalizing people through internacional assignments* (Boston, Addison-Wesley, 1999).

panorama estratégico

Como lo ilustra el ejemplo de GE Medical Systems, incluso compañías con buena reputación y muchos años de experiencia podrían zozobrar a consecuencia de peligrosos arrecifes culturales nunca vistos, mientras navegan en las turbulentas aguas de los negocios actuales. La cultura es importante porque es un conocimiento significativo acerca de cómo la gente observa e interpreta los acontecimientos y, por lo tanto, acerca de las acciones que realizarán. Lo anterior es válido tanto si se trata de una fuente cultural nacional, organizacional o a nivel subgrupo. Entonces, para todo administrador es importante entender lo que constituye una cultura y aquello que la vuelve tan influyente en las organizaciones y en su desempeño.

Muchos individuos creen que la cultura es algo que poseen las naciones, las regiones o las organizaciones: algo que es posible observar, escuchar, tocar, oler y probar. Las personas que concuerdan con esta visión suelen dar como ejemplos de cultura la vestimenta, las costumbres, las celebraciones, la música, los acontecimientos históricos, el arte y la comida. Por ejemplo, si usted analiza la asignación de espacios en el estacionamiento de una compañía, pensaría que la cultura de tal compañía pone mucho énfasis en el estatus. Quizás al intercambiar tarjetas de presentación con los asociados de negocios en una cultura específica, usted observe que ellos ponen gran atención al puesto o la preparación académica (como un doctorado) que se escribe en la tarjeta. Con base en esta observación, usted inferiría que las personas de dichos países dan mucho valor a las jerarquías. Sin embargo, tales indicadores culturales son tan sólo los más visibles y, en muchos sentidos, los aspectos menos significativos de la cultura.

La cultura podría jugar un papel muy importante en las organizaciones y generar efectos directos en las acciones estratégicas que eligen los administradores, así como en el funcionamiento de las estrategias seleccionadas. Por ejemplo, en la actualidad la mayoría de las organizaciones grandes y algunas pequeñas comercializan sus productos y servicios en mercados fuera de su país de origen. A menudo también invierten y administran operaciones en otras naciones. Para vender productos en los mercados extranjeros, así como para establecer y operar instalaciones en otros países, los administradores necesitan entender las culturas de tales lugares.

De acuerdo con ciertas investigaciones, la mayoría de los administradores que utilizan estrategias para vender sus productos en mercados extranjeros primero los comercializaron en países cuyos mercados tienen ambientes y culturas más semejantes a los propios. Es más fácil que los administradores ingresen en un mercado con una cultura similar a la propia, que a un mercado con una cultura muy diferente.[1] Entenderían mejor una cultura semejante donde se necesiten menos esfuerzos para adaptarse a los clientes y a los empleados de esa cultura. Por ejemplo, las organizaciones canadienses que buscan penetrar en mercados internacionales quizá primero comercialicen sus productos en Estados Unidos o Inglaterra. Si estas organizaciones son de la provincia de Québec, con fuerte influencia francesa, tal vez también los comercialicen en Francia. Así, en la medida en que los administradores adquieran mayor experiencia al trabajar en diferentes culturas, es más probable que amplíen sus operaciones a naciones con culturas menos parecidas y, luego, que lleguen a muchos países. Por ejemplo, Siemens vende productos en 190 países, y ha establecido 31 sitios web usando 38 lenguajes diferentes.[2]

Con el propósito de facilitar el movimiento hacia nuevos mercados internacionales, a menudo las organizaciones extranjeras desarrollan relaciones estratégicas con organizaciones locales. Las organizaciones de negocios locales conocen la cultura de sus mercados, lo cual ayuda a que los gerentes de la compañía extranjera se adapten a una nueva cultura.[3] Asimismo, las organizaciones locales tienen contactos con proveedores e instituciones gubernamentales, por lo que también ayudarían a que los administradores de su socio extranjero entiendan el nuevo contexto. Cuando los gerentes conocen mejor la cultura del otro país, pueden vender mejor sus productos en los mercados internacionales, así como contratar y dirigir a las personas que van a emplear en dichos mercados. Por lo tanto, en la medida en que la organización entra a más mercados internacionales, los administradores deben aprender a manejar una diversidad cultural cada vez mayor. Es decir, tiene que entender los distintos valores culturales tanto de sus clientes como de sus empleados, así como adaptar sus productos y su estilo gerencial para que se adapten a las diferentes culturas.

La incapacidad para entender y adaptarse a las culturas locales producirá, en última instancia, el fracaso de las operaciones internacionales. Por consiguiente, el éxito en los negocios internacionales depende del conocimiento de los administradores acerca de las diferencias culturales, antes de ingresar a los mercados extranjeros y de adaptar sus prácticas administrativas en concordancia. Asimismo, requiere que integren y utilicen la diversidad cultural en su beneficio. ■

DEFINICIÓN DE CULTURA

Para comprender efectivamente la importancia y la influencia de la cultura, es necesario adquirir una visión más amplia y compleja de ella.[4] Aun cuando un equipo de antropólogos identificó más de 160 definiciones de cultura,[5] nosotros la definimos como sigue: **cultura** es una conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones. Tal definición ofrece una imagen completa de la cultura y de la manera en que se forma.

cultura conjunto de creencias, valores y conductas aprendidos que se consideran lo suficientemente exitosos como para transferirse a las nuevas generaciones

Como lo sugiere la propia definición, una cultura empieza cuando un grupo de seres humanos enfrenta una serie de retos. En una organización, la cultura podría

comenzar a formarse cuando los primeros miembros enfrentan los retos iniciales de asegurar la fundación de aquella, de crear el producto, de distribuirlo a los clientes, etcétera. Los pioneros (o primeros líderes) casi siempre tienen un conjunto de creencias que guían sus conductas y sus elecciones. Por ejemplo, un líder tendría la creencia de que la supervisión estricta de los empleados es mejor. En general, las decisiones y las prácticas iniciales se conservan mientras funcionan. Éste es el motivo por el cual los pioneros tienen una influencia tan significativa en la justa naturaleza de la cultura de una compañía.[6]

Las creencias, los valores y las conductas que son exitosos se enseñan a los nuevos participantes. En una organización, los nuevos integrantes son las contrataciones recientes. En una cultura nacional, los nuevos participantes son básicamente los bebés que nacen o los grupos de inmigrantes que llegan al país. Por lo tanto, para los nuevos miembros la cultura es algo que se aprende, no algo que se hereda. La cultura se enseña a los nuevos integrantes principalmente mediante símbolos y comunicación, transmitiendo cuentos, discursos, debates, manuales, novelas, poemas y arte, entre otros. Con el paso del tiempo, valores, creencias y conductas determinados empiezan a compartirse entre los miembros del grupo. No obstante, como las circunstancias cambian, lo que en un momento específico se consideraban respuestas convenientes también llegan a evolucionar y cambiar. En consecuencia, la cultura se va adaptando al entorno.

Con tal definición de cultura, usted notará que es posible aplicar el concepto a un grupo casi de cualquier tamaño. Por ejemplo, uno grande de seres humanos que comparte límites geográficos, como un país, tiene una cultura. De hecho, muchos estudios sobre la cultura utilizan las naciones como la unidad para comparar las semejanzas y las diferencias culturales. Dentro de un país, los miembros de una misma organización podrían compartir una cultura organizacional. Como es de esperarse, y como lo ha confirmado la investigación, siempre que un grupo pequeño reside dentro de uno más grande (como una compañía dentro un país o un equipo de trabajo dentro de una empresa), la cultura del grupo pequeño recibe o refleja la influencia de la cultura del grupo más grande. Por ejemplo, las compañías japonesas suelen tomar decisiones por consenso, como reflejo del valor cultural de una sociedad más grande en los grupos más pequeños. Cada vez que en este capítulo hablemos de una característica cultural específica de un país, una región o una empresa, es importante recordar que tal característica siempre estará rodeada por una distribución de individuos. Por ejemplo, aunque en Japón la tendencia se orienta con más fuerza hacia lo colectivo que hacia lo individual, en este país algunas personas estarán más o menos orientadas hacia el grupo que el promedio. En el mismo sentido, en comparación con la cultura nacional, algunas compañías japonesas podrían tener más o menos una cultura orientada hacia la toma de decisiones por consenso.

RELEVANCIA ADMINISTRATIVA DE LA CULTURA

Antes de adentrarnos más en el conocimiento de la naturaleza de la cultura, quizá primero resulte útil destacar la importancia que tiene la cultura para usted como administrador. Básicamente, la cultura es trascendental, porque es un condicionante significativo de la conducta. Por lo tanto, entender la cultura sería útil para saber por qué los seres humanos se comportan como lo hacen y para ayudar a cumplir metas, así como para lograr los objetivos estratégicos de cualquier organización.

Efecto de la cultura en el comportamiento

Como lo mencionamos, resulta primordial entender la cultura, porque ésta influye de manera notable en las conductas significativas. Por ejemplo, en la forma en que los individuos observan e interpretan el mundo de los negocios que los rodea.[7] Incluso viendo situaciones idénticas, la cultura de dos personas distintas influiría para que percibieran en ellas oportunidades o amenazas.[8] La cultura podría originar creencias distintas sobre lo que se considera un comportamiento gerencial "correc-

to", en cuanto a situaciones administrativas muy específicas. Observe los hallazgos de la investigación que se presentan en la figura 4.1.

Como se muestra en esta figura, en un extremo tan sólo el 10 por ciento de los administradores suecos creen que deberían tener respuestas precisas para la mayoría de las preguntas que les formulen sus subalternos, mientras que en el otro, el 78 por ciento de los administradores japoneses piensan que deben tenerlas. Como lo ilustra este ejemplo específico, la cultura contribuye con las formas de interpretar los acontecimientos, de evaluarlos y de determinar el curso de acción correspondiente.[9]

Puesto que la cultura no es un rasgo individual, sino un conjunto de creencias y valores compartidos por un grupo, la gente puede, y de hecho lo hace, identificarse a sí misma con una cultura y con un grupo. Hasta cierto punto, en la mente de las personas la cultura y el grupo son sinónimos. De acuerdo con la investigación, la identificación con la cultura haría que los individuos realicen esfuerzos adicionales, y hasta sacrificios, para apoyar a la cultura y a los individuos que pertenecen a ella.[10] Lo anterior significa que en la medida en que sus subalternos se identifiquen con la cultura de su unidad o de su compañía, es muy probable que se esfuercen más para que logren sus objetivos. Si la cultura influye de manera tan significativa en las conductas, y éstas tienen efecto sobre el desempeño individual, del grupo o la organización, entonces resulta primordial entender la cultura, cómo se forma, y la manera en que podría cambiarse o utilizarse.

Diversidad cultural en el lugar de trabajo

Es probable que el efecto de la cultura en las percepciones y en las conductas sea más importante que nunca, a causa del incremento sustancial en la diversidad cultural que usted, como administrador, tendrá que enfrentar. La globalización es uno de los factores importantes en la diversidad cultural. Aun cuando la diversidad cultural ha existido entre los grupos nacionales, étnicos y regionales, entre otros, la globalización de los negocios está incrementando cada vez más tal diversidad. Por lo tanto, en la medida en que las compañías se globalicen y extiendan sus operaciones alrededor del mundo, crearán una oportunidad creciente para que las personas de diferentes culturas interactúen entre sí de manera eficaz y también una creciente demanda de éstas. Una de las consecuencias fundamentales de la globalización es que hace que sea mucho más probable que usted trabaje con individuos con antecedentes

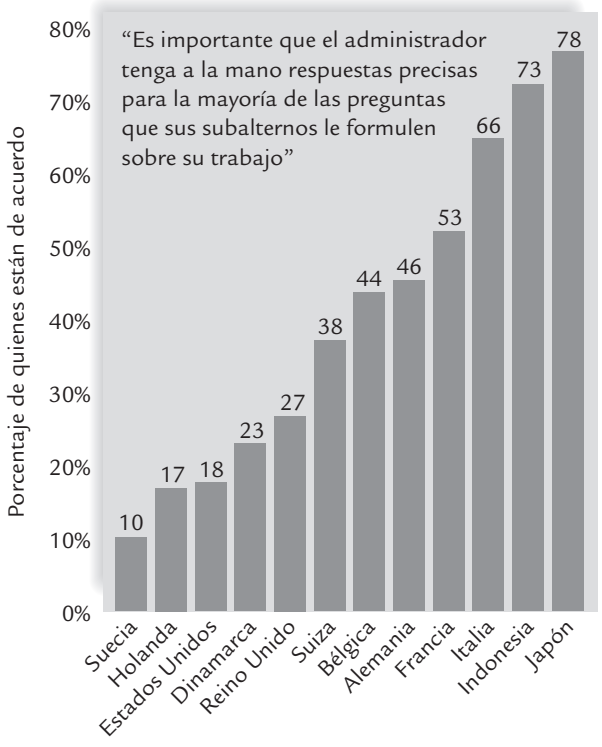


figura 4.1

Diferencias culturales entre los administradores

Fuente: R. Steers y J. S. Black, *Organization behavior*, Nueva York: HarperCollins, 1994.

tes culturales muy variados. Por ende, el verdadero entendimiento de la cultura (de su naturaleza y de su influencia) es un componente crítico de la administración efectiva en estos escenarios interculturales.

Sin embargo, el valor de comprender la cultura no se limita a los administradores que colaboran en organizaciones multinacionales: para encontrar la diversidad cultural no es necesario ir al extranjero. Aun cuando planee trabajar para una organización marcadamente nacional, usted hallará una fuerza de trabajo cada vez más diversa culturalmente, por lo que necesitará la capacidad para entender a gente con creencias y conductas distintas. Para tener una idea de la creciente diversidad cultural que deberá enfrentar, simplemente reflexione acerca de los datos estadísticos en Estados Unidos,[11] que presentamos a continuación:

- Más de la mitad de la fuerza laboral estadounidense se compone actualmente de mujeres, minorías e inmigrantes.
- En 1970 había 9.6 millones de trabajadores nacidos fuera de Estados Unidos; en 2000, la cifra de trabajadores nacidos fuera de Estados Unidos llegó a 28.4 millones, es decir, casi se triplicó.
- En el 2015, los hombres blancos tan sólo representarán el 15 por ciento de las personas que ingresen a la fuerza laboral.
- En la actualidad, la gran mayoría de los inmigrantes en Estados Unidos provienen de países asiáticos o latinoamericanos, no de europeos.

Estas y otras estadísticas indican que en Estados Unidos los administradores encontrarán una fuerza laboral cada vez más diversa en términos culturales. Para los administradores, las diferencias culturales significan tanto retos como oportunidades, retos que si se ignoran traerían consecuencias negativas para los individuos y sus organizaciones; y oportunidades que, de aprovecharse, traerían como resultado mayor competitividad organizacional.

La cultura como herramienta administrativa

Queda claro que ser un administrador efectivo no se limita al entendimiento de los demás. Como destacamos en el capítulo 1, a los administradores se les paga para que cumplan las metas trabajando con otras personas. Como gerente, usted necesita entender cabalmente la cultura, puesto que le servirá para cumplir sus responsabilidades administrativas. ¿Entonces, cómo logra hacerlo la cultura? Ya que la cultura se arraiga en creencias y valores, una vez establecida guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante. Por ejemplo, como novato en una

Estados Unidos y su fuerza de trabajo son cada vez más diversos, lo cual significa para sus administradores tanto retos como oportunidades. En la próxima década, por ejemplo, se estima que tan sólo el 15 por ciento de los nuevos integrantes de la fuerza laboral estadounidense serán hombres caucásicos.

organización, una vez que usted haya aprendido, mediante las palabras y las acciones de los demás, que la toma de decisiones por consenso es la forma "correcta" en su compañía, tomará las decisiones de esa manera, aun cuando no lo vigile su supervisor. Como se verá más adelante en este capítulo, incluso cuando no resulta sencillo establecer un valor cultural específico, una vez que éste se establece con regularidad suficiente será útil para guiar el comportamiento e influir en él. La cultura de una organización podría guiar lo que los individuos hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subalternos de manera constante. Se trata de un elemento en particular importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días. En muchas ocasiones, los administradores no pueden estar presentes para supervisar y dirigir a su personal en todo momento. En la misma medida en que la cultura sea capaz de guiar el comportamiento, será una poderosa herramienta administrativa para las organizaciones cada vez más dispersas geográficamente.

Por ejemplo, sabemos que el gerente de ventas de combustible para reactores en la región Asia-Pacífico de ExxonMobil tiene su base de operaciones en Singapur. No obstante, cuenta con subalternos que residen en Japón, Singapur y Australia. Entre sus diez subalternos hay cinco nacionalidades distintas. En tales condiciones, es simplemente imposible que este gerente de ventas supervise el desempeño de sus subordinados de manera directa y cercana todos los días, o incluso una vez por semana. Sin un compromiso sólido con la cultura de la compañía respecto de un servicio superior al cliente que guíe la conducta cotidiana de la fuerza de ventas, el gerente de ventas tendría poca esperanza de alcanzar los resultados deseados. Entonces, tal gerente relegaría su actividad a intentar constantemente corregir el desempeño de los demás una vez que los pobres resultados y las acciones equivocadas se hicieran evidentes.[12]

Como se observa en este ejemplo breve, la cultura es un medio poderoso para dirigir la conducta de los individuos, así como para cumplir objetivos organizacionales como el de superar el desempeño de los competidores. Un estudio reciente del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) reveló que las empresas con cultura fuerte poseen un mejor y más confiable desempeño financiero que las empresas con culturas débiles. De acuerdo con otro estudio, que implicó a 160 compañías durante un lapso de 10 años, las compañías que superaron el desempeño de sus contrapartes en la industria destacaron en lo que se conoce como las cuatro prácticas administrativas fundamentales: **1.** estrategia, **2.** ejecución, **3.** cultura y **4.** estructura.[13] No obstante, cabe mencionar que como administrador usted debe ser cuidadoso respecto de lo que fomenta como valores culturales. La cultura es una fuerza tan poderosa sobre la conducta que una cultura equivocada llevaría a que la gente "buena haga cosas malas". El recuadro "Un reto para el administrador: Una cultura demasiado agresiva descarrila a Enron", ayudará a ilustrar este problema. En el ejemplo, la cultura de Enron destacó el valor de alcanzar el crecimiento utilizando cualquier medio y a casi cualquier precio. En consecuencia, con la finalidad de mantener en crecimiento a la compañía, o de que al menos pareciera que estaba creciendo, muchos individuos incurrieron en acciones ilegales y carentes de ética

ética *un reto para el administrador*

Una cultura demasiado agresiva descarrila a Enron

Si bien el crecimiento es el motor que impulsa el valor para los accionistas, si el motor se fuerza demasiado, la maquinaria podría sobrecalentarse y luego quizás hasta derretirse. Esto fue justamente lo que hizo el liderazgo de Enron: fomentó una cultura demasiado costosa donde algunos administradores rebasaron los límites de lo ético y lo legal para satisfacer la demanda sinfín de siempre informar de mayores ganancias. Sin embargo, finalmente el escándalo resultante llevó a Enron a la quiebra, dejó a miles de empleados sin fuente de trabajo e impidió la actividad de una de las empresas más importantes.

(*continúa*)

Con el liderazgo del director general Kenneth Lay, la compañía, con sede en Houston, cambió la producción inicial de gas natural y petróleo por una estrategia de crecimiento rápido, cuyo objetivo era hacer de Enron "la compañía de energía más grande del mundo". Lay anunció públicamente objetivos financieros muy ambiciosos y prometió a la fuerza laboral acciones con un valor cada vez mayor, en la medida en que aumentara el precio de los títulos de la compañía. El mensaje y el valor quedaron claros: los fines importaban más que los medios; lo que se lograra importaba más que el cómo se lograra. "Tenemos alguien de hasta arriba diciendo que el precio de las acciones es lo más importante, lo cual se logra con ganancias", comentó un empleado de la firma. "Cualquiera que genere utilidades será rápidamente promovido". Las metas de los administradores, las medidas del desempeño, la remuneración y los ascensos en la carrera estaban encaminados a robustecer una cultura del crecimiento a cualquier precio.

Esta cultura se reforzó todavía más al reclutar gente externa que se ajustara a los valores fundamentales de la compañía. Uno de los ejemplos más visibles de ello fue Jeffrey Skilling, quien se unió a Enron como una estrella naciente con un sólido espíritu emprendedor. Sabiendo que los clientes del servicio querían estabilizar los costos del gas, mientras los productores del hidrocarburo deseaban aumentar sus precios cada vez más, la división que él encabezaba realizó contratos a largo plazo para vender gas a las empresas del sector público de entre un conjunto de proveedores. No obstante, en vez de emplear el método contable tradicional para registrar los ingresos conforme se recibieran, Skilling insistió en que Enron registrara todos los ingresos esperados al firmar cada contrato. Gracias a este controversial enfoque, las ganancias de la compañía parecían sustancialmente mejores; pronto Skilling fue promovido a la presidencia de Enron.

De manera irónica, el hecho de obtener mayores utilidades hizo que la administración de Enron presionara para realizar más y más contratos, de manera que la compañía siguiera informando mejores números cada trimestre. Más allá de algunas dudas expresadas por Arthur Andersen, quien auditó los estados financieros de Enron, los gerentes expertos desarrollaron esquemas muy elaborados para que las ganancias se vieran mejor, al mismo tiempo que se hacía parecer que el endeudamiento disminuía.

Los gerentes promovieron una cultura que desalentaba cualquier objeción interna a actividades tan cuestionables. De hecho, comenta un directivo de la entonces Enron, "toda la cultura, del nivel de la vicepresidencia para arriba, se convirtió en una cultura del *sí, vamos*". Las prácticas del personal la reforzaron. Por ejemplo, los empleados de administración del riesgo, quienes debían firmar los acuerdos potenciales de Enron, eran, a la vez, desafiados por los gerentes cuyos acuerdos estaban examinando. Por consiguiente, los empleados de administración del riesgo tenían integrado un incentivo para aprobar los acuerdos, puesto que la evaluación del desempeño afectaba ampliamente la remuneración y la seguridad de empleo. Dos veces al año, la administración calificaba a cada empleado como "A", "B" o "C". Los empleados "A" recibían bonos mucho más grandes que los "B", en tanto que los empleados "C" no recibían bono alguno y a veces se les obligaba a que abandonaran la empresa. Por ello, no era extraño que pocos quisieran causarse problemas por criticar los métodos utilizados. Como lo dijo un empleado: "¿Cuestionarías algo para perder tu trabajo?"

¿La cultura de una corporación puede ser demasiado fuerte? Muchos consideraron que éste fue el caso de Enron. La alta gerencia, como la que ejerció el director general Ken Lay, presionaba a los empleados de Enron y los recompensaba por lograr resultados económicos, incluso si ello significaba realizar acciones poco éticas e ilegales. "Uno lo hace, funciona y uno lo vuelve a hacer." Comentó uno de los ex empleados de Enron respecto de ciertas actividades ilícitas que ocurrieron en la compañía: "Las líneas que separan lo legal de lo ilegal no tardan en desdibujarse."

No obstante, las pérdidas comenzaron a incrementarse en las entidades corporativas especiales, por lo que las preocupaciones sobre la contabilidad de Enron originaron que el precio de las acciones disminuyera en picada. Sin la posibilidad de arreglar algún tipo de fusión, finalmente, en diciembre de 2001, la compañía solicitó ser declarada en quiebra. En cuestión de meses, Arthur Andersen perdió su licencia para auditar empresas públicas y despidió a miles de trabajadores. A la mayoría de los altos directivos de Enron se les obligó a renunciar y enfrentaron cargos federales.

Desde entonces, los expertos indican que la cultura de Enron fue uno de los principales factores de la debacle. Incluso los empleados y los gerentes que se mostraban preocupados por las actividades de la compañía quisieron evitar el conflicto. "Es fácil entrarle. 'Bueno, todos los demás lo hacen, entonces quizá no esté tan mal'", recuerda un ex empleado de Enron. Otro manifiesta: "Lo haces una vez, y si funciona lo haces otra vez. La línea que separa lo legal de lo ilícito no tarda en desdibujarse."

Fuentes: "Egg on Enron faces", *Business Week*, 12 de enero de 2004, p. 80; Mitchell Langbert, "The Enron Mob", *Fortune*, 22 de diciembre de 2003, p. 9; "The Talent Myth", *The New Yorker*, 22 de julio de 2002; Julian E. Barnes, Megan Barnett, Christopher H. Schmitt y Marianne Lavelle, "How a Titan Came Undone", *U.S. News & World Report*, 18 de marzo de 2002, pp. 26+; J. A. Byrne y M. France, "The Environment Was Ripe for Abuse", *Business Week*, 25 de febrero de 2002, pp.118+; Kelly Patricia O'Meara, "Enron Board Accused by U.S Senate Panel", *Insight*, 19 de agosto de 2002, pp. 15-17.

(un tema que analizaremos con mayor detalle en el capítulo 5). Cuando lea este caso, tal vez se pregunte si en algún momento ha formado parte de alguna organización cuya cultura lo presionara a tomar decisiones y a comportarse de formas que considera incorrectas. También podría ponerse en los zapatos de alguno de los empleados de Enron y preguntarse si en su caso, "la cultura de Enron habría influido en sus decisiones y su ética"

NIVELES DE LA CULTURA

Hasta el momento hemos hablado de la cultura como si se tratara de una entidad independiente; sin embargo, esta idea no es correcta. La cultura consiste en tres niveles distintos, pero muy relacionados.[14] La estructura que sostiene tales elementos es parecida a un árbol (véase la figura 4.2). Algunos de los elementos son visibles. A éstos se les denomina **artefactos**, o manifestaciones visibles de una cultura como su arte, vestimenta, comida, arquitectura y costumbres. Al comienzo de este capítulo se mencionó el ejemplo de la asignación de los lugares de estacionamiento como la manifestación visible de una cultura organizacional que hace hincapié en el estatus. La base de una cultura, como el tronco de un árbol, son sus valores. Los **valores** son, en esencia, creencias perdurables acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras. No obstante, lo que sostiene el árbol es invisible. La mayoría de los componentes de una cultura yacen debajo de la superficie, por lo que son difíciles de observar, a menos que se realice un esfuerzo considerable por descubrirlos. Se trata de las **creencias** de la cultura, es decir, los supuestos acerca de los aspectos fundamentales de la vida.

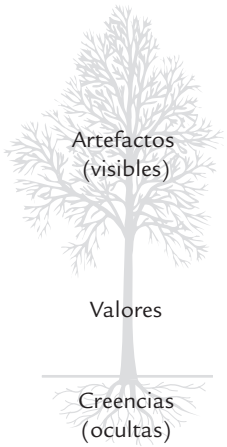


figura 4.2

Niveles de la cultura

artefactos manifestaciones visibles de una cultura como su arte, vestimenta, comida, arquitectura y costumbres

valores creencias duraderas acerca de que una conducta o una consecuencia específicas sean personal o socialmente preferibles que otras

creencias suposiciones sobre aspectos fundamentales de la vida

Creencias

Si bien las creencias parecerían un tema aburrido o muy filosófico, entenderlas es, de hecho, muy conveniente y práctico para los administradores. Piense en las creencias como si fueran la tierra sobre la cual crece el árbol completo de la cultura. La naturaleza de la tierra determina muchas de las características del árbol. Por ejemplo, las palmeras necesitan un suelo arenoso, no de barro. Por el contrario, un árbol aspen no crecería en la arena de una playa. De manera similar, ciertos valores y conductas culturales sólo son posibles con determinadas creencias subyacentes. Una de las implicaciones clave para los administradores es que si ellos entienden las creencias fundamentales de un grupo, entonces serían capaces de comenzar a entender, o incluso anticipar, los valores y las conductas del grupo. Por ejemplo, si sabe que en la empresa a la que acaba de unirse son importantes las jerarquías o los niveles de estatus entre los niveles de la organización, podría anticipar hechos y no sorprenderse al notar que en las reuniones los administradores novatos (como usted) esperan a que hablen los administradores expertos y de mayor antigüedad, antes de expresar sus opiniones.

No obstante, tampoco queremos dar la impresión de que las creencias son siempre determinantes. Incluso en el mundo natural, es posible que distintas variedades de árboles crezcan en un mismo tipo de suelo. Entonces, es posible que dos grupos que compartan la misma creencia acerca de la jerarquía manifiesten conductas distintas. En un grupo, los administradores novatos sólo hablan después de los administradores de mayor antigüedad. En el otro grupo, los administradores de menor nivel nunca hablan frente a los administradores del nivel superior.

Usted comenzaría a notar que aun cuando parezca que las creencias forman el nivel más abstracto de la cultura, son, de hecho, uno de los niveles más prácticos, puesto que los valores y las conductas surgen a partir de las creencias. Si comprende las creencias subyacentes, comenzaría a entender los tipos de valores y conductas que sostienen tales supuestos. Sin el entendimiento de las creencias, quizá cometa varios errores al intentar comprender, modificar o incluso crear una nueva cultura. Tal vez se equivoque al intentar cambiar la cultura de maneras en las cuales no es posible hacerlo, debido a que entran en conflicto con las creencias subyacen-

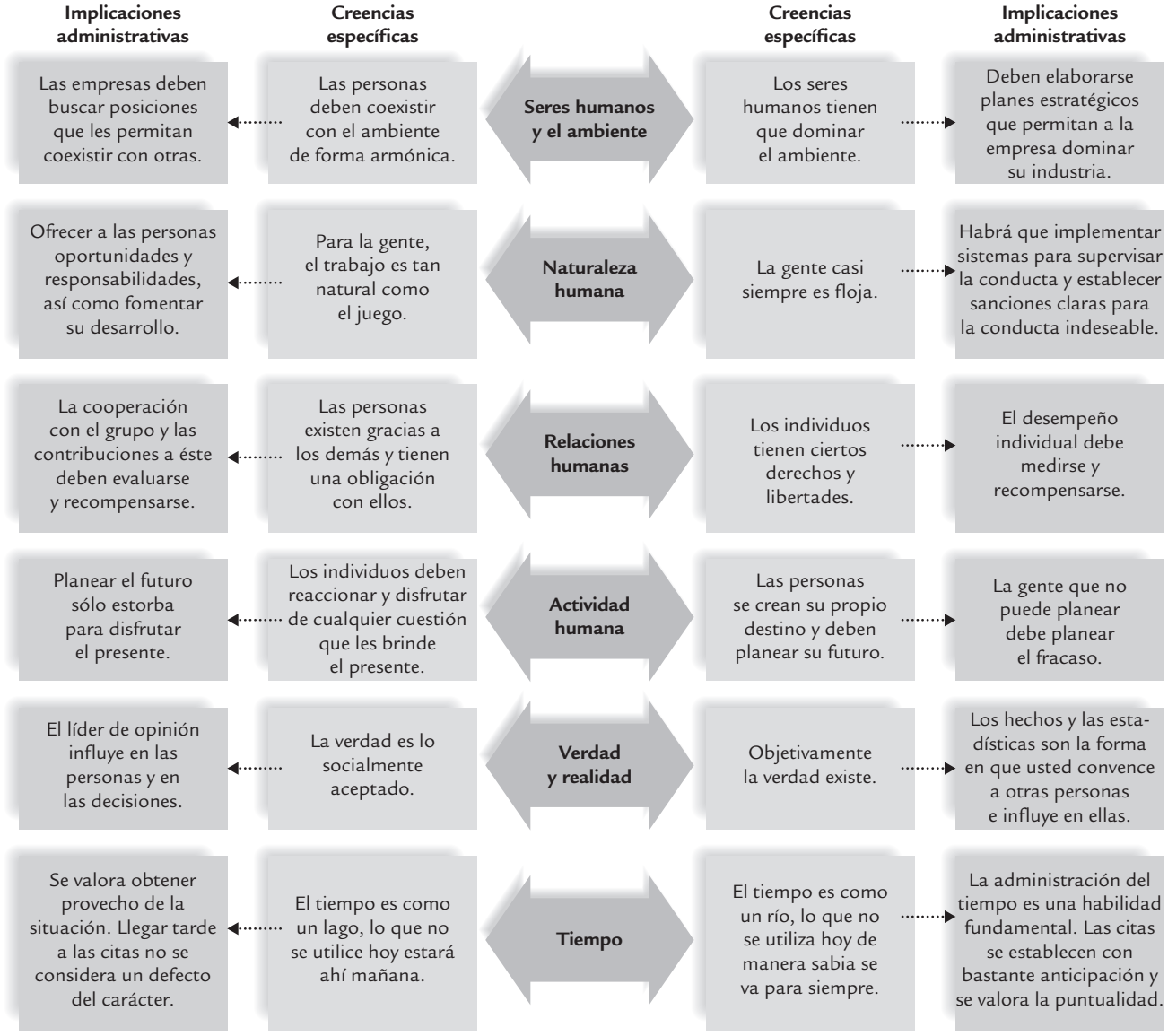
tes. Por ejemplo, si un gerente australiano fuera a Vietnam intentaría recompensar el desempeño individual, creyendo que así mejorará los resultados. Sin embargo, mientras que en Australia prevalecen las creencias subyacentes sobre la importancia del individuo, en Vietnam no es así. Sus supuestos culturales se enfocan en la importancia del grupo. De hecho, enfocarse en la recompensa por el desempeño individual generaría resultados negativos en Vietnam, porque la gente desea encajar con el grupo en vez de sobresalir. Sin entender las creencias, quizá no se dé cuenta de que "para cambiar el fruto necesita cambiar las raíces". No obstante, el análisis amplio del cambio cultural se dejará para más adelante en este capítulo.

La mayoría de los expertos coinciden en que hay una categoría de creencias universales que representan a todos los grupos.[15] En la figura 4.3 se resumen tales supuestos y se dan ejemplos de las formas específicas que podrían adoptar, así como de sus implicaciones administrativas.

Relación del hombre con el ambiente El primer conjunto de supuestos son los que surgen respecto de la relación del hombre con la naturaleza. Por ejemplo, en algunos grupos la creencia es que los seres humanos deben dominar a la naturaleza para utilizarla en el bienestar de la humanidad. En otros grupos, la creencia es que los seres humanos y la naturaleza deben coexistir de forma armónica. Las implica-

figura 4.3

Creencias y sus implicaciones administrativas



ciones de que los supuestos difieran serían muy significativas. En Estados Unidos, a nivel nacional, prevalece la creencia de que el ser humano debe dominar la naturaleza, lo cual se refleja en su infraestructura y su industria: contener el agua de los ríos en presas para generar electricidad, extraer el mineral ferroso para producir acero para los automóviles, o talar árboles para construir casas. No obstante, las implicaciones de esta creencia podrían rebasar esas actividades básicas y llegar incluso a la planeación estratégica o, también, a las prácticas administrativas de negocios. Considere la forma en que la mayoría de las empresas estadounidenses perciben su ambiente de negocios y cómo se enfrentan a éste de manera estratégica. ¿El ambiente de negocios se concibe como algo que las personas tienen que aceptar y con el cual deben tratar de armonizar? ¿O se ve como algo que debe dominarse? La creencia de los estadounidenses acerca de que el ambiente del negocio es algo que tiene que dominarse se evidencia en las leyes antimonopolio. En Estados Unidos, las leyes y los reglamentos antimonopolio están fuera de lugar, puesto que los estadounidenses piensan que deben someterse al ambiente, pero tan sólo para contrarrestar el dominio abrumador del mercado por parte de una sola empresa. Por ejemplo, las recientes dificultades que ha enfrentado Microsoft con el Departamento de Justicia estadounidense surgió del supuesto cultural y la acción determinante de la compañía para dominar su ambiente.[16] A los grupos que suponen que el hombre debe someterse a sí mismo a la naturaleza, a menudo se les caracteriza con nociones fuertes de destino. En consecuencia, la idea de contar con un departamento de planeación estratégica es ridícula porque no es posible que los seres humanos dominen algo tan poderoso como el ambiente o la voluntad de Dios.

Naturaleza humana Las creencias sobre la naturaleza del hombre que tienen distintos grupos también son diferentes. Para algunas culturas el ser humano es esencialmente bueno, mientras que para otras es inherentemente malo. Desde luego, la influencia directa de tales categorías de creencias se observa en las distintas organizaciones. Douglas McGregor captó muy bien tal noción en su libro clásico *The Human Side of Enterprise (El lado humano de las organizaciones)*.[17] En su texto, McGregor sostiene que cada administrador responde a una teoría, o conjunto de supuestos, acerca de la gente. La **Teoría X** considera que al individuo promedio le disgusta el trabajo de manera inherente y que lo evitará siempre que sea posible. Por lo tanto, los administradores que aceptan este enfoque creen que las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazada con sanciones, con la finalidad de que se esfuercen por lograr los objetivos organizacionales. Si en una organización hay suficientes administradores que compartan dichos supuestos, la organización tendrá, en consecuencia, sistemas de monitoreo y manuales detallados que describan de manera exacta los trabajos que deben realizar los empleados y la forma en que deben efectuarlos. Por el contrario, la **Teoría Y** supone que para el hombre el trabajo es algo tan natural como el juego o el descanso. Por ende, los administradores que consideran la validez de este enfoque piensan que los empleados ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos con los cuales se comprometen. El compromiso con los objetivos es una función de la recompensa que se asocia con el logro de los mismos. Las organizaciones en las cuales predominan los supuestos de la teoría Y suelen hacer participar más a los trabajadores en la toma de decisiones o, incluso, son proclives a darles cierta autonomía y libertad para que dirijan la forma en que realizan sus trabajos. Las investigaciones efectuadas por Project Global confirmaron esta dimensión cultural y demostraron que influye en la manera en la que los líderes dirigen las organizaciones.[18] Por ejemplo, a Hewlett-Packard (HP) se le reconoce como una organización que basa su cultura sobre todo en los supuestos de la teoría Y sobre la naturaleza humana.[19]

Teoría X considera que al individuo promedio le disgusta el trabajo de manera inherente y que lo evitará siempre que sea posible

Teoría Y considera que para el ser humano el trabajo es algo tan natural como el juego o el descanso

Relaciones humanas Los supuestos sobre las relaciones humanas en verdad plantean diversas preguntas:

- ¿Cuál es la forma correcta en que la gente interactúa entre sí?
- ¿Cuánto poder y cuánta autoridad debe ejercer un individuo sobre otro?
- ¿En qué medida alguien debe preocuparse por sí mismo? ¿Y en qué medida debe preocuparse por los demás?

distancia del poder medida en la cual los individuos aceptan que haya diferencias de poder y autoridad entre la gente

Distancia del poder
por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Con el propósito de examinar estas y otras preguntas afines, Geert Hofstede estudió a más de 100 mil empleados de una sola empresa (IBM) en más de 40 países.[20] Encontró que los individuos que residían en esos países diferían en cuatro dimensiones respecto de las relaciones humanas. Una de estas cuatro dimensiones era la distancia del poder. La **distancia del poder** es la medida en la cual las personas aceptan que haya diferencias de poder y autoridad entre la gente. La distancia del poder no es una medida de las diferencias de poder y estatus que hay en un grupo. La mayoría de las organizaciones y de las sociedades tienen miembros más ricos y más pobres, y más o menos poderosos. El concepto distancia del poder no se refiere a las diferencias en los niveles de poder y estatus que hay en una sociedad, sino a la medida en la cual se *aceptan* tales diferencias. De acuerdo con el estudio de Hofstede, los habitantes de Filipinas, Venezuela y México poseen los niveles más altos de aceptación de las diferencias de poder. En contraste, los habitantes de Australia, Israel y Dinamarca tienen los niveles más bajos de dicha aceptación.

Aun cuando la población estadounidense suele estar en el extremo bajo del continuo de la distancia del poder, el grado en el cual se presentan tales supuestos varía entre las organizaciones. Por ejemplo, Southwest Airlines estaría en el extremo inferior del continuo de la distancia del poder, en tanto que American Airlines estaría en el extremo superior. La actitud pro igualitaria que se observa en Southwest Airlines parece emanar de su fundador y presidente Herb Kelleher (o "Tío Herb", como lo conocen todos los empleados de la aerolínea). En Southwest, no hay diferencias de estatus como enormes oficinas privadas para los altos directivos ni lugares de estacionamiento reservados para los gerentes del nivel superior.[21] Sin embargo, estos y otros símbolos de estatus son mucho más comunes y aceptados en American Airlines.

individualismo medida en la cual el individuo basa su identidad en sí mismo y se espera que cuide de sí mismo y de su familia cercana

colectivismo medida en la cual la identidad del individuo es una función del grupo al cual pertenece

Una segunda dimensión mencionada por Hofstede en su trabajo se refiere al grado en el que una cultura valora el individualismo o el colectivismo. Se considera que el **individualismo** es la medida en la que las personas basan sus identidades en sí mismas y en la que se espera que cuiden de sí mismas y de su familia cercana. El estudio de Hofstede encontró que la gente de Estados Unidos, Australia y Gran Bretaña tenía la orientación más alta hacia el individuo. La tendencia de los habitantes de esos países era una conciencia "individual" y manifestar mayor independencia emocional respecto de las organizaciones o instituciones; mostraron también una tendencia a destacar y recompensar los logros individuales, así como a valorar la toma de decisiones individual. Por el contrario, pensaríamos en el **colectivismo** como el grado en el cual el individuo adquiere identidad en función del grupo al que pertenece (por ejemplo, la familia, la membresía a una empresa o a una comunidad, etcétera), y la medida en que se espera que los miembros del grupo cuiden de sí mutuamente. La gente de Venezuela, Colombia y Pakistán mostró la orientación más alta hacia lo colectivo. En estos países la tendencia de las personas era a tener una conciencia de "nosotros", pues mostraron una mayor dependencia emocional hacia las organizaciones o instituciones de las cuales formaban parte; asimismo, suelen enfatizar su pertenencia al colectivo, y a valorar las decisiones conjuntas o de grupo.

Sociedades masculinas-femeninas
por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Mencionamos, una vez más, que incluso dentro de una sociedad variaría el grado en el cual la gente dentro de las organizaciones comparte el supuesto de que los individuos son más importantes que el grupo, o de que el grupo es más importante que el individuo. Por ejemplo, los supuestos individualistas son más sólidos en empresas como Goldman Sachs que en Motorola. En la primera las recompensas tienen como base el desempeño individual, mientras que la segunda basa sus recompensas en el desempeño tanto individual y grupal como de la organización en su conjunto.

sociedades masculinas aquellas que valoran las actividades que se enfocan en el éxito, el dinero y las posesiones

sociedades femeninas las que valoran las actividades que se enfocan en el altruismo y en mejorar la calidad de vida de la gente

Actividad humana Las creencias sobre la actividad humana se refieren a aquello que se considera correcto que la gente haga, y si ésta debería ser activa, pasiva o fatalista en tales actividades. Hofstede también analiza este tema. Su argumento fue que hay sociedades masculinas y sociedades femeninas. Las **sociedades masculinas** valoran las actividades que se enfocan en el éxito, el dinero y las posesiones. En tanto que las **sociedades femeninas** valoran las actividades que se enfocan en el cuidado de los demás y en mejorar la calidad de vida.

Naciones como Estados Unidos se ubicaron al extremo masculino de este continuo. En este país los individuos se jactan de trabajar 80 horas a la semana, de no tener tiempo para vacacionar ni para sentarse a ver televisión, y de hacer varias cosas en su computadora al mismo tiempo. Creen en frases como "la gente que no puede planear debería fracasar" y "planee el trabajo y trabaje el plan". En otras culturas, no obstante, no se valora tal énfasis en el trabajo e, incluso, se vería como una pérdida de tiempo y energía. Otros grupos sostienen la creencia de que tal preocupación por planear tan sólo obstruye la posibilidad de disfrutar el presente.

Verdad y realidad Los distintos grupos también formulan distintos supuestos culturales sobre la naturaleza de la realidad y de la verdad, así como sobre la forma de verificarlos y establecerlos. El fallecido Harold Meneen, el célebre fundador de ITT, siempre hablaba de "los hechos irrefutables", o aquellos que se sostienen aun después de someterse a un escrutinio profundo.[22] Se consideró la existencia de la verdad y la posibilidad de descubrirla a través del análisis riguroso. Sin embargo, para otros grupos la realidad es algo mucho más subjetivo que depende de lo que la persona cree que es. Por lo tanto, para influir en los individuos y en las decisiones de negocios es más preferible servirse de líderes de opinión o de historias convincentes que de hechos irrefutables.

La célebre analogía de los tres *umpires* (árbitros) de béisbol nos permitirá ilustrar los supuestos básicos que los individuos se formularían sobre la realidad y la verdad. El primer *umpire* afirmó: "Hay bolas y hay *strikes*, y yo los llamo por lo que son". El segundo indicó: "Hay bolas y hay *strikes*, y yo los llamo según los veo". El tercero declaró: "Ahí no hay nada hasta que yo lo llamo". Es evidente que la naturaleza del juego cambiaría notablemente dependiendo de cuál de los tres *umpires* cantara el lanzamiento. ¿Ha pertenecido usted a alguna organización donde el supuesto del primer *umpire* dominara al grupo? Aunque no sea así, no es difícil imaginar como sería tal organización. De hecho, con la dirección del señor Geneen, ITT mantuvo los supuestos culturales que formuló el "primer *umpire*" sobre la realidad y la verdad.

Hofstede encontró que las culturas difieren en el grado en que necesitan que las cosas sean claras o ambiguas. Se refirió a esto como **evasión de la incertidumbre**. Para distinguir a los grupos que muestran niveles altos de evasión de la incertidumbre, pensemos en grupos que se sienten más cómodos en un tipo de cultura del primer *umpire* y menos cómodos en un tipo de cultura del tercer *umpire*. Los grupos que evaden consistentemente la incertidumbre crean estructuras e instituciones para reducirla. Para distinguir a los grupos con niveles bajos de evasión de la incertidumbre considere aquellos que se sienten más cómodos en tipo de cultura del segundo y el tercer *umpires*, a quienes les desagrada el tipo de cultura del tipo primer *umpire*. Si observamos de nuevo la figura 4.1, notaremos que la respuesta a esta pregunta depende en gran medida de qué tan cómodos o incómodos nos sintamos al experimentar la incertidumbre. En condiciones de incertidumbre, los gerentes de Suecia, Holanda y Estados Unidos se sintieron más cómodos, en tanto que los de Indonesia y Japón fueron los menos cómodos. Lo que parece interesante acerca del estudio que resume la figura 4.1 es que, no obstante haberse fundamentado en una muestra completamente distinta, sus resultados son muy semejantes a los hallazgos de Hofstede. Los países con niveles altos de evasión de la incertidumbre (es decir, aquellos que prefieren que las cuestiones sean claras) fueron, por mucho, los que los administradores consideraron que deberían tener las respuestas precisas para la mayoría de las preguntas de sus subalternos.

evasión de la incertidumbre necesidad de que las cuestiones sean claras en vez de ambiguas

Evasión de la incertidumbre por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Tiempo Los distintos grupos se forman diferentes creencias sobre la naturaleza del tiempo. ¿El tiempo se concibe como un río o como un lago? En general, aquellos que lo perciben como un río formulan supuestos lineales acerca del tiempo. Al igual que el río, el tiempo se mueve en forma lineal. Lo que hoy no se aproveche mañana se habrá ido. Este concepto destaca significativamente la administración del tiempo, la puntualidad en las citas y el registro de entrevistas y compromisos, etcétera. Como evidencia de esta orientación en Estados Unidos, mencionaremos el gran éxito de Franklin Quest (ahora Franklin Covey) en la década de 1990 como productor de agendas (planeadores diarios) relativamente costosas(os). Hasta la llegada de las agendas

La cultura de una compañía podría ser la fuente de fortalezas, debilidades y retos. Lo que constituye una rutina en Microsoft, como tomarse algo de tiempo para jugar con un *frisbee*, sería todo un tabú en IBM. La tendencia a juzgar como negativos ciertos valores específicos quizá resulte especialmente problemática dentro de una organización que opere en distintos países, cada uno con su propio conjunto de valores. Las diferencias culturales existentes entre un país y otro también representarían dificultades para aquellas compañías que buscan hacer negocios a nivel internacional. Las de la Unión Europea y otras naciones, por ejemplo, han intentado sancionar a Microsoft, con el argumento de que algunas de sus prácticas son anticompetitivas.

electrónicas como la Palm Pilot, Franklin creció a una tasa varias veces superior a la de la economía general. También Franklin tuvo éxito al expandir sus operaciones a Japón y Corea, dos culturas que suponen el tiempo de manera lineal. En aquellas culturas que conciben el tiempo como un lago, casi por lo general aceptan las creencias no lineales acerca del tiempo: al igual que un lago, si usted no se baña en él hoy, seguirá ahí para que lo utilice mañana. Este concepto tiene un efecto casi opuesto en las conductas administrativas; llegar tarde a una cita no se ve como una falla del carácter, mientras que la programación específica por día, hora y minuto se considera innecesaria.

orientación a corto plazo o a largo plazo sociedades que se enfocan en los resultados inmediatos y otras que se enfocan en desarrollar relaciones sin esperar resultados inmediatos

El estudio de Hofstede también analiza este supuesto fundamental. Sostiene que las sociedades podrían dividirse por segmentos con base en si responden a una **orientación a corto plazo o** una **a largo plazo**. Las sociedades que se orientan a corto plazo suelen concebir el tiempo como un río, y se enfocan en los resultados inmediatos y en maximizar la administración del tiempo. En cambio, las sociedades que se orientan a largo plazo tienden a concebir el tiempo como un lago, y se enfocan en establecer relaciones sin esperar resultados o beneficios inmediatos por los esfuerzos actuales.

A pesar de su amplia aceptación, la investigación de Hofstede sobre la cultura nacional ha originado controversias desde su aparición. Sin embargo, recientemente[23] tanto los supuestos subyacentes de "cultura" como la metodología empleada para la recolección de datos y la generalización de resultados, se han sometido a un escrutinio riguroso. Sus críticos argumentan que el estudio de Hofstede erróneamente ignora los efectos de la cultura organizacional y laboral. Sin tomar en cuenta la crítica ni la controversia, continúan el amplio uso de las dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede y su frecuente cita en los estudios sobre la organización.

Todo grupo confronta las consideraciones implicadas en estas seis categorías de creencias. Desde luego, distintas organizaciones podrían tener supuestos diferentes; sociedades distintas apreciarían los supuestos de manera diferente. Ya sea que se trate de entender a una organización o a un país, primero es necesario reflexionar sobre sus creencias fundamentales. En forma habitual, ello entraña cuestionar un conjunto general de preguntas. La figura 4.4, plantea ciertas preguntas ilustrativas sobre cada una de las seis categorías de supuestos culturales. Puesto que todo

figura 4.4

Preguntas para conocer los supuestos culturales

grupo se ha formado creencias en torno a las seis clasificaciones, usted podría servirse de tales preguntas para comenzar a entender la cultura de una organización o de un país que sea nueva para usted.

Valores

De manera usual, los valores se definen como las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras.[24] Los valores son como el tronco de un árbol: más difícil de observar a la distancia que el contorno de las ramas y las hojas, pero imprescindible para la nutrición y el tamaño del árbol. En lo fundamental, los valores son guías del comportamiento, puesto que definen lo que es bueno y lo debería ser, así como lo que es malo y no debería ser.

Pensaríamos en los valores administrativos como en creencias perdurables sobre modos específicos de dirigir y llevar a cabo los negocios que se han considerado lo suficiente exitosos como para transmitirse a los demás. Aun cuando se hayan propuesto diversos marcos de referencia generales para los valores (véase la síntesis de un clásico en la figura 4.5), todavía ninguno se considera el marco de referencia adecuado par ordenar las creencias y los valores administrativos.

Como los valores guían lo que debería ser o lo que no debería ser, a menudo las diferencias entre los valores originan desacuerdos y juicios negativos sobre los demás. Por ejemplo, con la idea de que cierto tipo de actividades favorecen la solución creativa de los problemas, los programadores estadounidenses de Microsoft suelen jugar "baloncesto de oficina", mientras buscan solucionar los problemas difíciles. En contraste, el baloncesto de oficina no es nada común en los vestíbulos de las oficinas de programación de General Motors localizadas en Detroit. Sin importar la similitud en sus trabajos (es decir, la escritura de códigos para software), las diferencias

figura 4.5
Clasificación de valores

Personas teóricas	valoran descubrir la verdad. Son empíricas, críticas, racionales, y procuran ordenar y sistematizar sus conocimientos.
Personas con sentido económico	valoran lo que es útil. Se interesan por asuntos prácticos, en especial los relacionados con los negocios, y juzgan las cosas según su utilidad.
Personas estéticas	valoran la belleza y la armonía. Les importan la delicadeza y la simetría, y encuentran satisfacción en la experiencia artística.
Personas sociales	valoran el amor altruista y filantrópico. Son bondadosos, compasivos, generosos, y consideran a los individuos por sí mismos.
Personas religiosas	valoran la unidad. Buscan la conexión con el cosmos, y relacionarse con el mundo de forma mística.

Fuente: G. W. Allport, P. E. Vernon y Q. Lindzey, *A study of values* (Boston: Houghton Mifflin, 1966).

en valores no sólo originan comportamientos distintos, sino también atribuciones acerca de quienes no son como ellos. Es posible que los programadores de Microsoft en Washington crean que los programadores de GM en Michigan son aburridos y poco creativos. Los programadores de IBM podrían considerar que los programadores de Microsoft son infantiles y escasamente profesionales.

Esta inclinación a juzgar como negativos los valores que difieren de los nuestros quizá resulte problemática en las organizaciones que operan en múltiples países. Por ejemplo, en Alemania los programadores no acostumbran jugar baloncesto de oficina para ayudarse a solucionar los problemas. ¿Qué pasaría si los especialistas en programación de Microsoft en Alemania, junto con los programadores de Microsoft en Redmond, Washington, tuviesen que trabajar en un mismo proyecto? Mientras estos dos equipos de especialistas no logren entenderse entre sí y, por consiguiente, no logren la confianza mutua, se impondría una franca barrera a la productividad.

Puesto que los valores definen lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, además de guiar el comportamiento, son el origen de las acciones que observamos. Lo anterior explica en parte por qué los antropólogos y los arqueólogos andan en busca de artefactos: tienen la esperanza de encontrar algunos que les ayuden a deducir los valores de la gente que ya no pueden observar. En las organizaciones, los artefactos, como las historias, revelarían ideas valiosas sobre la cultura de la organización. Por ejemplo, ¿qué ideas sobre la cultura de UPS percibiría usted al leer la popular historia siguiente?

> *Justo antes de Navidad, un funcionario del ferrocarril llamó al gerente regional de UPS para informarle que se había visto en la necesidad de dejar en una vía muerta, a la mitad del camino hacia Illinois, una plataforma que llevaba dos contenedores de UPS. La mayoría de tales paquetes eran regalos de Navidad. El gerente regional, sin permiso ni autorización, pagó el servicio de una locomotora diesel de alta velocidad para que fuera a buscar la plataforma varada y la remolcara hasta Chicago. Luego el gerente desvió hacia Chicago dos jets Boing 727 de UPS para que recogieran los paquetes y los llevaran por aire a su destino final en Florida y Louisiana, a tiempo para la Navidad. La oficina matriz no fue notificada de estos gastos extraordinarios sino hasta varias semanas después del incidente. Sin embargo, una vez informados de la situación, los altos directivos aplaudieron la decisión del gerente regional.*[25]

¿Qué le dice esta historia sobre los valores de UPS respecto del servicio al cliente? ¿Sobre la autonomía gerencial? ¿Sobre la toma de decisiones? Es evidente que UPS da un gran valor al servicio al cliente, así como a la autonomía y al *empowerment* para la toma de decisiones gerenciales. La articulación de estos valores y su comprensión por parte de los administradores que creen en ellos, permite que UPS esté en posibilidad de lograr las conductas y los resultados organizacionales deseados, sin la supervisión constante a los gerentes ni el costo sustancial que significa la contratación de más personal para realizar una vigilancia más estrecha.

Como los valores regulan el comportamiento, entenderlos cabalmente es fundamental para cualquier administrador. No reconocer valores distintos incluso entre empleados de una misma organización llevaría a enfrentamientos improductivos entre éstos. Más adelante en este capítulo se hablará acerca de las fuentes de diversidad cultural en Estados Unidos y se expondrán ciertas formas que no sólo le permitirán dirigir de manera eficaz a empleados con valores diversos, sino que también podría utilizar sus fortalezas para lograr una mayor productividad.

Conductas y artefactos culturales

A las partes visibles de cultura se les refiere como artefactos y conductas. En general, el término "artefacto" se asocia con los descubrimientos físicos que representan a una cultura antigua y sus valores, como edificaciones, alfarería, vestimentas, herramientas, alimentos y arte. Los arqueólogos encuentran artefactos cuando, en su búsqueda de civilizaciones perdidas, excavan en las selvas y los desiertos del mundo. En las organizaciones modernas, los artefactos importantes incluyen la disposición física de oficinas (espacios privados *versus* espacios abiertos sin paredes) y de estacionamientos (lugares reservados para algunos *versus* espacios abiertos para todos), así como la vestimenta. Considere, por ejemplo, los "uniformes" que visten los gerentes de IBM en Nueva York y de Silicon Graphics en California. Cuando uno cruza la puerta de Silicon Graphics es más probable que se encuentre con un gerente enfundado en jeans y playera tipo polo, que en traje y corbata. En contraste, aun cuando en IBM no había política o reglamento oficial que exigiera que todo gerente hombre vistiera camisa blanca y corbata, todavía a mediados de la década de 1990 entrar a una oficina de IBM significaba ver a todos los hombres usando camisa blanca y corbata. Uno de los altos directivos de IBM comentó que varios años atrás, y puesto que no había política al respecto, había decidido ir al trabajo en camisa azul y corbata normal, pero que no transcurrió ni siquiera una hora desde su llegada cuando se regresó a su casa para cambiarse, porque "aunque nadie hizo comentarios por su camisa azul él 'se sentía desnudo' sin la camisa blanca".[26]

Artefactos y comportamientos se relacionan de forma estrecha. La vestimenta que se utiliza en una organización, o incluso en un país, podría ser un artefacto cultural, en tanto que vestir cierto tipo de ropa podría manifestar una conducta. No obstante, la cultura influye en comportamientos que van más allá de la forma de vestir. Asimismo, la cultura afecta los comportamientos administrativos clave, como se muestra en la figura 4.6.

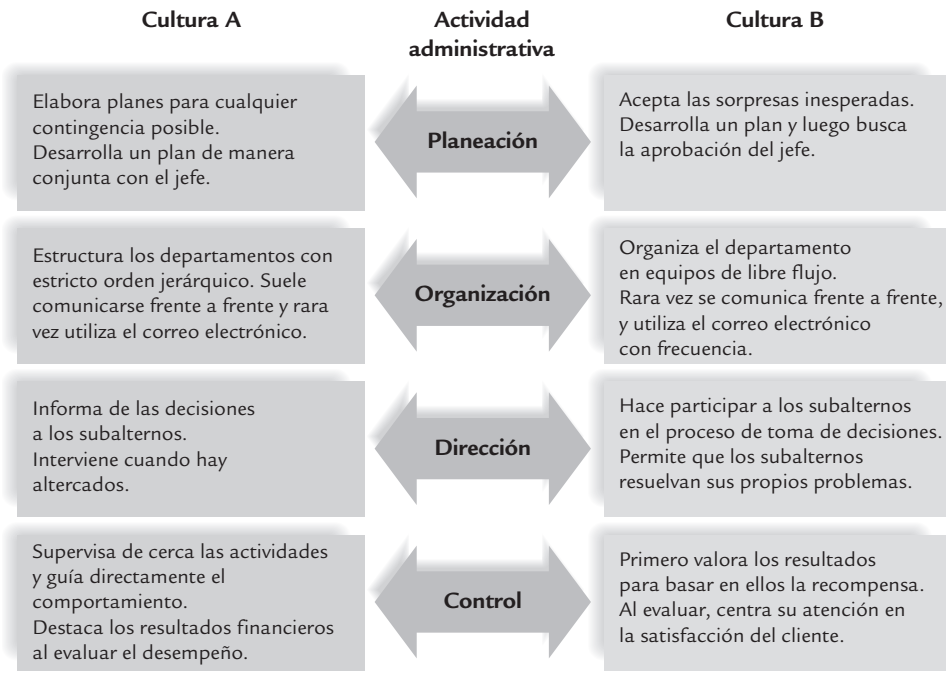


figura 4.6
Cultura y conductas administrativas

DIVERSIDAD CULTURAL

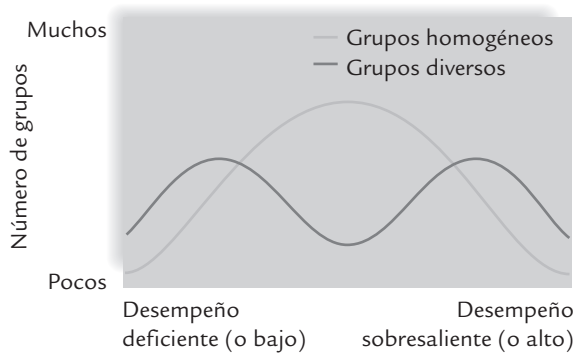
Como administrador, usted encontrará mayor diversidad en las organizaciones del futuro. Como se mencionó al comenzar este capítulo, la diversidad proviene de dos fuentes principales: **1.** una actividad internacional cada vez mayor entre las organizaciones y **2.** mayor diversidad en las culturas de los empleados.

Si se incluyen empresas, milicia, instituciones gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, se estima que hay cerca de 2 millones de ciudadanos estadounidenses trabajando en otros países.[27] En consecuencia, los administradores en cualesquiera de esas clases de organizaciones necesitan entender la cultura en general y específicamente la cultura del país en donde laboran. Gracias a la globalización de los negocios, hay más probabilidades de que usted viva y trabaje en el extranjero y de que experimente la diversidad cultural. No obstante, las empresas no únicamente envían gente para hacerse cargo de sus operaciones en el exterior, sino que también están trayendo empleados de sus subsidiarias en el extranjero para trabajar en las instalaciones locales. Asimismo, este aspecto de la globalización incrementa la necesidad de entender la cultura y la forma en que influye en las perspectivas y las conductas de los individuos. Sin embargo, el efecto de la globalización en la diversidad cultural no se limita a los empleados de una empresa. La globalización significa que es más probable que usted como administrador se encuentre y trabaje con clientes y proveedores cuyos antecedentes culturales sean distintos a los suyos. Por si no fuera suficiente, la nueva tecnología le ha dado un nuevo giro a los efectos de la globalización en la diversidad cultural. La nueva tecnología ahora permite que gente de distintos países se reúna sin siquiera salir de su casa. Por ejemplo, las capacidades de las conferencias por teléfono y las videoconferencias permiten que individuos (empleados, proveedores, clientes, socios de *joint ventures* —(empresas conjuntas)—, etcétera) interactúen desde casi cualquier parte del mundo. La falta de entendimiento de la cultura haría menos eficaces dichas interacciones, ya que cuando se manifiesten las diferencias culturales los administradores podrían malinterpretar, entender de forma equivocada y, en consecuencia, desconfiar mutuamente.[28] Tan sólo piense el malentendido que hubo entre los administradores que trabajan para Delphi, el fabricante de componentes y partes automotrices más grande del mundo. Mientras trabajaban en un proyecto, los empleados en Francia enviaron un correo electrónico donde "exigían" datos técnicos sobre un componente específico. Los trabajadores en Detroit estaban indignados porque sus contrapartes franceses fueran tan descorteses. Sin embargo, si usted conoce a los franceses, sabrá que se trató de un simple malentendido. La palabra francesa *demander* es similar al término inglés *demand* (exigir), pero aquélla estaría mejor traducida como *requerir*.

Incluso si usted administra en una organización enfocada principalmente en lo local, sus supervisores, compañeros y subordinados no serán como usted. Las diferencias en edad, raza, origen étnico, género, capacidades físicas y orientación sexual, así como antecedentes laborales, ingresos, estado civil, experiencia militar, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar y educación influirían en conjunto sobre los supuestos, los valores y las conductas de los individuos.[29] Dentro de una organización, la diversidad podría mejorar la competitividad pero, si se igno-

figura 4.7

Efectos de la diversidad cultural sobre la productividad



1. Costo	En la medida que las organizaciones se hacen más diversas, se incrementará el costo de realizar un trabajo deficiente de integración de los empleados.
2. Adquisición de recursos	Las empresas más reconocidas por el manejo conveniente de la diversidad ganarán la competencia por el mejor personal. En la medida en que el equipo de trabajo se reduce y se hace más diverso, este margen tomará cada vez mayor importancia.
3. Marketing	En las organizaciones multinacionales, el conocimiento y la sensibilidad por la cultura que aportan los miembros con distintas raíces culturales deben favorecer las campañas de marketing.
4. Creatividad	En conjunto, la diversidad de perspectivas y una menor sujeción a las normas previas debe impulsar la creatividad.
5. Solución de problemas	La diversidad cultural en los grupos para la toma de decisiones y la solución de problemas es generadora potencial de mejores decisiones, gracias a la consideración de un mayor rango de soluciones y de un análisis más profundo y crítico de éstas.
6. Flexibilidad del sistema	La diversidad cultural favorece un sistema menos rígido y estandarizado; por lo tanto, más fluido, lo cual a la vez produce mayor flexibilidad para reaccionar ante los cambios del ambiente.

Fuente: T. H. Cox y S. Blake, "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness", *Academy of Management Executive* 5, núm. 3, 1991, p. 23.

figura 4.8

Manejo de la diversidad cultural para adquirir una ventaja competitiva

ra o no se dirige en forma adecuada, disminuiría la productividad. Como se muestra en la figura 4.7, en general los grupos culturalmente homogéneos generan una distribución normal, es decir, que la mayoría de los grupos con miembros semejantes culturalmente producen resultados dentro del promedio, donde pocos grupos se desempeñan bastante bien y una pequeña minoría se desempeñan en forma muy deficiente. En cambio, la mayoría de los grupos culturalmente diversos producen resultados significativamente inferiores o superiores, y muy pocos grupos culturalmente diversos tienen resultados promedio.[30] Los equipos culturalmente diversos que funcionaron mejor que los equipos culturalmente semejantes originaron diversas perspectivas, ideas e innovaciones con un mejor desempeño. Los equipos culturalmente diversos que funcionaron peor que los equipos culturalmente semejantes fueron incapaces de manejar de forma efectiva las diferencias entre sus miembros. Esto, en parte, se debe a que los miembros de tales grupos perciben las diferencias como desventajas en vez de como oportunidades. La figura 4.8 presenta un resumen de los argumentos generales para ver la diversidad cultural como un activo en vez de como un pasivo.

CULTURAS FUERTES Y CULTURAS DÉBILES

Culturas fuertes/ culturas débiles por Stewart Black

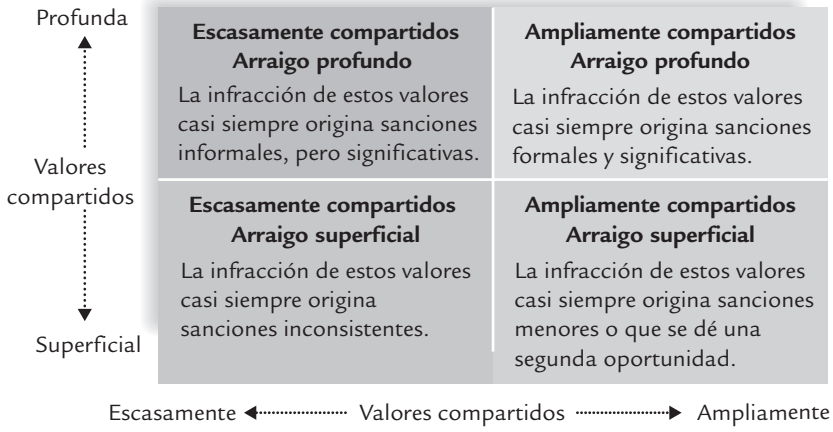
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

La cultura no es sólo la reunión total de creencias, valores y artefactos de un grupo de personas, ya que no todos los valores, las creencias y las conductas influyen de igual forma, ni tampoco son compartidos en la misma medida entre los miembros del grupo. En otras palabras, su fortaleza varía.

Con la finalidad de ayudar a entender este aspecto de la cultura, piense en ellos como si fueran mapas de caminos y señales de tránsito mentales. El mapa del camino, o la cultura, le indica cuáles son las metas valiosas e importantes, así como las carreteras principales o secundarias que llevan a ellas. Sin embargo, así como la severidad de las consecuencias varía entre las diferentes infracciones de tránsito, también varía la severidad de las consecuencias por quebrantar las creencias culturales aceptadas. Con esta idea en mente, piense en los **valores culturales fuertes contra los débiles** en dos dimensiones: **1.** el grado de amplitud en que se comparten entre los miembros del grupo y **2.** el grado de profundidad con que se arraigan. La figura 4.9 ilustra dicha conceptualización.

valores culturales fuertes contra débiles grado en que los miembros de una organización comparten valores culturales

figura 4.9
Matriz de fortaleza cultural



En general, las creencias, los valores y las reglas de la cultura que son ampliamente compartidos y están profundamente arraigados son aquellos a los cuales les acompañan recompensas o sanciones significativas. Por ejemplo, en UPS el valor que se le da al servicio al cliente parece estar ampliamente compartido y profundamente arraigado. A los empleados que trabajan para satisfacer al cliente, se les reconoce y recompensa (aun cuando sus acciones no estén específicamente señaladas en el manual de la compañía) como en el caso del gerente regional de UPS que por iniciativa propia solicitó los dos Boing 727. Tanto las recompensas como el reconocimiento demuestran la fuerza de la satisfacción del cliente como un valor, dentro de una cultura organizacional que continúa fortaleciendo ese valor.

La sección "Un reto para el administrador: Cultura y motivación en Nordstrom" ilustra con mayor detalle esta idea. Como usted leerá, el valor del servicio al cliente en la cultura de Nordstrom es bastante fuerte. Se refuerza mediante historias, manuales, entrenamiento y recompensas. Irónicamente, era una parte tan destacada de su éxito que no fue sino hasta que Nordstrom cambió la ruta de crecimiento, de abrir tiendas en "su terreno", el noroeste de Estados Unidos, a abrir tiendas en la parte este y por todo el país, cuando la compañía se dio cuenta de que era difícil duplicar la cultura con los mismos niveles de fuerza. Por lo tanto, los resultados de la compañía se vieron afectados.

subcultura donde los valores se arraigan con fuerza, pero no se comparten de manera extensa

¿Qué sucede cuando un valor está profundamente arraigado, pero no ampliamente extendido? Ésta es quizá la mejor definición de **subcultura**. Las culturas que debieran abarcar a toda la organización quizá no lo logran porque las condiciones requeridas no están presentes, como el tiempo necesario o el refuerzo continuo. En consecuencia, en algunos casos las subculturas podrían ser tan comunes, o incluso más comunes, que las culturas corporativas generales. De acuerdo con un estudio realizado en compañías brasileñas, la influencia de los grupos subculturales en el desempeño de la compañía sería incluso mayor que el de la cultura corporativa general.[31] Por ejemplo, si bien los gerentes de muchos de los departamentos de la compañía sueca Erickson se sienten bien ante la incertidumbre, éste no es el caso de los gerentes del departamento de contabilidad, quienes operan dentro de un nivel de precisión esperado todavía más rígido. Asimismo, las subculturas crecen dentro de las culturas nacionales. Por ejemplo, en el Reino Unido algunos consideran que eructar después de comer es una seria trasgresión de las normas de urbanidad; no obstante, no todos comparten esa visión. Es decir, es poco probable que alguien vaya a la cárcel por eructar. Sin embargo, la infracción de esa regla significaría no ser admitido en ciertos círculos sociales. En otras culturas, en cambio, usted ofendería a su anfitrión si *no* eructa después de comer, puesto que ello indicaría que no quedó satisfecho con la comida.

En el caso de reglas ampliamente compartidas, pero no profundamente arraigadas, quebrantar dichas normas en general conlleva un castigo uniforme pero bastante leve. En muchos casos, la infracción poco frecuente de tales reglas quizá no implique sanción alguna. Podríamos considerar esto como una cultura superficial porque, aunque se trate de una cultura ampliamente difundida, no tiene raíces

un reto para el administrador

Cambio

Cultura y motivación en Nordstrom

Pocos vendedores al menudeo gozan de un prestigio tan sólido por su servicio al cliente como Nordstrom. A sus empleados de ventas (o *nordys*, como ellos mismos se llaman) se les reconoce porque realizan esfuerzos extraordinarios con tal de satisfacer al cliente. Su inspiración comienza al recibir su manual del empleado que señala: "Nuestra meta número uno es brindar un servicio excelente al cliente. Establezca sus metas personales y profesionales en niveles muy altos. Nosotros tenemos mucha confianza en su capacidad para alcanzarlas."

Para aquellos empleados que no están muy seguros de cuánta confianza significa eso, resulta aleccionador seguir leyendo hasta examinar la lista de las reglas de la compañía. La primera regla declara:

"Use su buen criterio en toda situación. No habrá reglas adicionales."

La anécdota más conocida de su servicio al cliente menciona a una persona mayor, viuda, que llegó a Nordstrom para devolver los neumáticos que su esposo había comprado poco antes de morir. Nordstrom no vende neumáticos; sin embargo, la cajera aceptó los neumáticos y le entregó a la mujer el reembolso total.

No es extraño que los *nordys* conduzcan hasta otra tienda Nordstrom para conseguir para el cliente un artículo agotado que éste solicitó, que vayan a la casa de un cliente para hacer una entrega, que reciban mercancía comprada en la tienda de un competidor, que llamen a los clientes para comunicarles sobre mercancía nueva o rebajada, que escriban notas personales para agradecer las compras o que reúnan artículos de distintas áreas de la tienda para completar un equipo. Los clientes de Nordstrom no esperan en filas. Los vendedores toman sus tarjetas de crédito y las regresan junto con los recibos y las bolsas con su mercancía.

La cultura de servicio al cliente de la compañía no sólo paga dividendos al cliente, sino también a los empleados de ventas. El sueldo promedio del personal de ventas es de aproximadamente el doble del promedio en la industria, en tanto que con la estructura de bonificaciones de Nordstrom los mejores vendedores podrían ganar más de $100,000 al año. Asimismo, se delega en ellos mucho más autoridad para ajustar precios, o para hacer lo que sea necesario para complacer a los clientes, que al resto de los vendedores en el sector de la venta de ropa al menudeo, quienes por lo general deben acatar reglas estrictas. Los vendedores más destacados reciben reconocimientos especiales como certificados de regalo y otros beneficios, al igual que los representantes de servicio al cliente del más alto nivel.

La organización reafirma su cultura de servicio al cliente a través de un sistema de incentivos. Los *nordys* reciben una comisión sobre las ventas netas que fluctúa entre el 6.75 por ciento y el 10 por ciento, si superan la cuota de "ventas por hora". La razón ventas-hora es simplemente la suma de las ventas netas realizadas por un empleado, dividida entre el número de horas trabajadas por éste de acuerdo con el reloj checador.

Este incentivo destaca aún más la importancia del cliente frecuente. A los vendedores les toma tiempo descubrir a los clientes que llegan por primera vez, y qué les agrada y qué no les agrada, qué necesitan y qué pueden pagar. Sin embargo, el hecho de que los vendedores ya conocen las características de los clientes que vuelven les permite brindar una atención mucho más eficiente. Como resultado, los *nordys* ofrecen un servicio esmerado al cliente que llega por primera vez, con la idea de convertirlo en un cliente frecuente, y de que quien ya regresa siga prefiriéndolos. El hecho de que un cliente regular insista en que lo atienda un empleado de ventas específico, pone de manifiesto el esfuerzo acertado. Esta cultura organizacional ha contribuido de manera significativa al éxito de Nordstrom desde sus orígenes en 1901 hasta el nivel récord de sus acciones en 1999.

Es posible que la necesidad de cambiar su forma de crecimiento habitual haya sido el mayor desafío para Nordstrom. Una vez establecidas las tiendas suficientes para cubrir la demanda de las regiones noroeste y de la costa oeste de Estados Unidos, la compañía tuvo que cambiar de estrategia para expandirse al resto del país. No obstante, como la cultura se aprende y se refuerza cotidianamente, para transferir la cultura al personal de nuevo ingreso era necesario contar con empleados experimentados y comprometidos. Nordstrom transfirió de manera satisfactoria su cultura a su primera tienda nueva en la región este, gracias, sobre todo, a que los altos directivos de la compañía trasladaron al nuevo establecimiento a más de 100 gerentes experimentados. La estrategia resultó de utilidad mientras el número de tiendas nuevas abiertas cada año no pasó de unas cuantas. Sin embargo, cuando los directivos tomaron la decisión de abrir 20, 30 o 40 tiendas al año, como lo hicieron durante el lapso comprendido entre 1999 y 2002, sus resultados ya no fueron tan convincentes. Nordstrom no contaba con los suficientes gerentes experimentados para transferir su cultura con la fuerza necesaria a tantas tiendas nuevas. En consecuencia, la cultura de servicio al cliente se diluyó y las ventas por metro cuadrado (un indicador clave de la productividad de las ventas) disminuyeron al igual que el precio de las acciones de la compañía.

De inmediato, Bruce Nordstrom y sus hijos empezaron a visitar las tiendas por todo el país, con la finalidad de platicar con los empleados acerca de aquello que necesitaba cambiarse. Buscaban ser fieles a la filosofía que siempre siguió Nordstrom: escuchar a quienes están más cerca de los clientes (es decir, los vendedores). "No estábamos tan cerca del cliente como debimos estarlo ", señaló uno de los miembros de la familia Nordstrom.

Reavivar el interés por escuchar a sus clientes y a su personal parece que está funcionando bien para Nordstrom. Por ejemplo, en el último trimestre de 2003 la compañía duplicó sus ganancias y aumentó 7 por ciento las ventas: por lo tanto, el precio de sus acciones comenzó a moverse en forma ascendente hacia el nivel alto que siempre tuvo. "Mientras su enfoque esté en los directivos, usted no podrá ser como Nordstrom. Su enfoque tiene que estar en los clientes", destaca Betsy Sanders, una consultora en la industria.

Fuentes: Dan Burrows, "Nordstrom net soars 146.8%", W*omen's Wear Daily*, 21 de noviembre de 2003, pp. 2-4; Kathy Mulady, "Back in the family", *Seattle-Post Intelligence*, 27 de junio de 2001; Len Ellis, "Customer loyalty", *Executive Excellence,* julio de 2001, pp. 13-14; http://about-.nordstrom.com/aboutus/investor/news/02222001_2000earnings.asp, visitado el 26 de noviembre de 2001.

profundas. Por ejemplo, la regla de no interrumpir a alguien que está hablando es generalmente aceptada en Estados Unidos. Sin embargo, es poco probable que la interrupción ocasional de otro conlleve algún castigo severo.

La importancia de distinguir los valores culturales en términos de su fuerza radica en que usted reconozca que no todos los aspectos de una cultura se crean de igual forma. Como se verá más adelante, aun cuando la cultura se redujera a sus elementos más fundamentales, el número de supuestos, valores, creencias, reglas, conductas y costumbres específicos es prácticamente infinito. Por consiguiente, intentar aprender sobre todos los aspectos de una nueva cultura corporativa o nacional sería abrumador. La matriz simplificada que se muestra en la figura 4.9 ofrece un recurso de economía mental para intentar comprender una cultura nueva. Lo anterior tenderá a adquirir mayor relevancia, luego de su graduación como administrador y su incorporación formal a una organización.

Imagine su primer día de trabajo. Habrá millones de cosas por aprender sobre la cultura de la compañía y, por lo tanto, sobre la forma en la cual los demás esperarían que usted actúe. ¿Por dónde empezar? Primero y sobre todo, como las recompensas y las sanciones son mayores para aquellos aspectos de la cultura que son ampliamente compartidos y que están profundamente arraigados, vale la pena aprender tales aspectos lo más pronto posible. Si bien el verdadero dominio de una cultura requeriría entender todos los aspectos de la cultura, enfocarse primero en los valores más ampliamente compartidos y más profundamente arraigados facilitará su aprendizaje inicial y los ajustes necesarios. En un sentido práctico, aprender los valores fundamentales ayudaría a que evitara incurrir en errores graves que podrían dañar su desempeño en el trabajo y su reputación. Un ejemplo sencillo es que en algunas compañías no es significativo llegar tarde al lugar de trabajo o salir temprano de él; lo que se valora son sus logros y no las horas de trabajo. Por el contrario, la manera más fácil de descarrilar su carrera en otras compañías sería llegar tarde, o que se le vea salir con prisa a las 5:00 P.M.

¿Qué pasaría si usted quisiera ser una fuerza del cambio y mejorar en la compañía? ¿Por dónde debería (o no debería) empezar? En la medida en que una conducta específica sea ampliamente compartida, esté profundamente arraigada y directamente relacionada con uno o más de los seis supuestos fundamentales, tal conducta será difícil de cambiar. Se le podría llamar un **valor fundamental**. Si usted se equivoca y no reconoce que aquello que intenta cambiar es un valor fundamental, lo más seguro es que cometa el error común de dirigir muy pocos recursos y esfuerzos al objetivo del cambio y, por lo tanto, que fracase. El punto relevante aquí no es si los valores fundamentales no deberían modificarse, sino si necesitan cambiarse y si los recursos que se dirijan al cambio tienen que corresponder con los requerimientos.[32] Por ejemplo, después de no haber sido seleccionado para sustituir a Jack Welch en GE, James McNerney tomó el puesto de director general de 3M. Una vez en 3M, instituyó una serie de cambios como un nuevo sistema para clasificar a los empleados y un enfoque de "no tomar prisioneros", respecto de las ineficiencias, ambos diametralmente opuestos a la cultura de 3M. Aun cuando se necesiten los cambios, podrían ser tan drásticos que muchos incluso se preguntarán si será posible implementarlos de manera exitosa y, en su caso, cuántos años requerirá el cambio cultural para lograr el éxito.[33]

valor fundamental valor que es ampliamente compartido y está profundamente arraigado

Entender los valores centrales de una compañía también resulta importante cuando se busca empleo. Como alguien que acaba de ingresar en una organización, usted debe asegurarse de que los valores fundamentales de la organización correspondan con los suyos. Es poco probable que modifique los valores fundamentales de la compañía y muy probablemente estaría más a gusto en una organización cuyos valores fundamentales no choquen con los suyos.

La sencilla matriz que muestra la figura 4.9 también tiene un valor práctico en los negocios internacionales. Por ejemplo, un negocio que opera en varios países enfrentaría la necesidad de modificar un enfoque administrativo que entre en conflicto con un valor fundamental del país extranjero. En Estados Unidos, por ejemplo, la mayoría de los individuos cree firmemente que las recompensas deberían relacionarse

con el comportamiento individual y no distribuirse de manera uniforme entre los miembros de un grupo sin considerar su desempeño individual. Lo anterior se basa en creencias muy arraigadas respecto del individualismo. De hecho, Jack Welch atribuyó mucho del espectacular éxito de GE al hecho de que trabajadores dentro de un mismo nivel de desempeño deficiente no recibieran bonos y que quienes se desempeñaron mejor obtuvieran bonos del doble o el triple de aquellos que tuvieron un desempeño promedio. Imagine las dificultades que enfrentaría una empresa en un país más colectivista como Japón, si intentara expandir sus operaciones hacia una cultura más individualista como Estados Unidos. En Japón los bonos en su gran mayoría tienen como base el desempeño general de la compañía y no se diferencian por el desempeño individual. Todos aquellos empleados que pertenecen a una misma categoría recibirán en esencia el mismo bono, sin importar su desempeño individual. ¿Qué pasaría si los administradores japoneses buscaran implementar un sistema grupal o colectivista como éste en Estados Unidos? ¿Qué tanto éxito tendrían?

CREACIÓN Y CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Puesto que la cultura podría ser un mecanismo para guiar la conducta del empleado, es tan importante como el sistema de remuneración o de evaluación del desempeño de una compañía. De hecho, para crear o reforzar un conjunto específico de valores de una cultura corporativa, tiene que haber correspondencia entre los valores deseados y los otros sistemas en la organización, como el sistema de remuneración. La sección "Un reto para el administrador: Una llamada es todo" ilustra la forma en que un administrador de Federal Express manejó las demandas de cambio cultural que exigía la tecnología en sus centros de atención telefónica. También es ilustrativo del porqué deberían cambiar tanto la administración del desempeño como las recompensas cuando se busca el cambio cultural. Cuando esté leyendo este caso, pregúntese ¿qué papel juega la tecnología en el cambio de la cultura?

Las organizaciones actuales enfrentan ambientes de negocios más complejos y más dinámicos, como quizás en ningún otro momento de la historia. Si una organización intenta crear políticas específicas para todas las situaciones posibles en un ambiente tan dinámico, el resultado sería un manual tan grueso como varias guías telefónicas y, por lo tanto, con muy poco sentido práctico. Además, para cuando tal manual se terminara de imprimir y se iniciara su distribución, es muy posible que el ambiente hubiera cambiado lo suficiente como para que ya fuera obsoleto. Si, por el contrario, se diera a los empleados un conjunto de creencias y valores para que, con base en ellos, evalúen las situaciones y determinen las acciones a seguir, entonces la organización podría distribuir un folleto breve y sencillo acerca de los valores de la compañía y dejar que ellos guíen el comportamiento de los empleados. Entonces, la cultura organizacional, a la cual al principio muchos administradores consideraron como un tema "inflado", ahora comienza a verse como un asunto estratégico que llega a afectar de manera significativa los cimientos mismos de una compañía.

Por ejemplo, en cuanto a las empresas conjuntas (*joint ventures*), la investigación ha revelado que la semejanza o la diferencia entre las dos organizaciones que se unen influye de manera notable en su triunfo y su desempeño. Cuanto más importantes sean las diferencias entre las culturas organizacionales de ambas empresas, mayores dificultades enfrentará la empresa conjunta. Asimismo, cuanto más diferente quieran hacer la cultura corporativa de la empresa conjunta respecto de los socios originales, más dificultades tendrá la empresa conjunta . Para ser exitosos, no obstante, tales negocios no necesariamente requieren crear una mezcla "uniforme" de las culturas corporativas. Un estudio de 17 empresas en cooperación húngaro-occidentales demostró que la mayoría adoptaron de forma exitosa valores, prácticas y sistemas del socio occidental.[34]

Pero, ¿qué pueden hacer los administradores para crear culturas eficaces o para modificar aquellas culturas que no logran adaptarse al ambiente? Hay cuando menos cinco estrategias clave para el manejo efectivo de la cultura organizacional (véase

tecnología un reto para el administrador

Una llamada es todo

Federal Express (FedEx) revolucionó la industria de la mensajería al convertirse en la primera empresa en recolectar paquetes de casi cualquier parte del mundo, entregarlos al día siguiente y darles el seguimiento requerido por los clientes. FedEx estableció al inicio los centros de atención telefónica para recibir las llamadas de los clientes que solicitaban informes sobre la situación de sus envíos. En 1995, FedEx operaba, sólo en Estados Unidos, 16 centros de atención telefónica.

En 1998, FedEx visualizó en la nueva tecnología de Internet la posibilidad de transformar su negocio. Los gerentes consideraron que sus clientes estarían todavía más satisfechos si lograrán verificar por sí mismos la situación de sus envíos a cualquier hora del día o de la noche, sin recurrir a los muchas veces atestados centros de atención telefónica. En 1999, la empresa concluyó el diseño del sitio web donde los clientes podrían registrarse y conocer por sí mismos la situación de sus envíos.

Como sus clientes usaban Internet y el sitio web para buscar respuesta a sus preguntas básicas, comenzaron a llamar cada vez más a los centros de atención telefónica con preguntas cada vez más complejas, junto con preguntas específicas acerca del sitio web. Sin embargo, los representantes del centro de atención telefónica no tenían acceso a Internet y fueron entrenados sólo en cuestiones básicas. En consecuencia, los representantes a menudo transferían las llamadas varias veces con la esperanza de que alguien ayudara a responder las preguntas de los clientes. No obstante, tales llamadas varias veces transferidas a menudo terminaban con un cliente frustrado que colgaba el teléfono. Y aunque las múltiples transferencias no siempre fueran abandonadas, sí terminaban siempre con un cliente frustrado por lo que parecía una serie interminable donde nadie sabía qué hacer.

El reto de cambiar la tecnología y su uso surgió para Laurie Tucker, la gerente de todos los centros de servicio al cliente. Para ayudar a que los directivos sintieran la necesidad básica de cambiar, ella elaboró una breve presentación en video para mostrársela al consejo. El video presentaba a un cliente que, al mismo tiempo que buscaba en el sitio web de FedEx, llamaba al centro de atención al cliente y formulaba una serie de preguntas sobre el sitio, así como a un representante que se disculpaba por no poder responder, ya que no tenía acceso a Internet. La presentación reveló con claridad las necesidades, por lo que los directivos del consejo aprobaron lo que se conoce como "una llamada", cuya finalidad era que el cliente obtuviera toda la información requerida en una sola llamada, sin transferirla a otra persona.

El primer paso consistió en dar a los representantes de los 16 centros de atención los recursos técnicos para tener acceso de alta velocidad a Internet y al sitio web de FedEx. Fue una labor ardua, aunque mucho más sencilla que preparar a los representantes para el uso de esa tecnología.

La visión de "una llamada" preocupó al inicio a los representantes de los centros de atención telefónica, quienes estaban preparados en áreas de conocimiento especializado y se preguntaban cómo responderían a todas las preguntas que los clientes pudieran formularles. Además, la mayoría tenía escasa o nula experiencia en el manejo del sitio web de la compañía. En consecuencia, los representantes no sólo necesitaban tener acceso a Internet, sino también recibir capacitación en cuanto al uso del sitio web de FedEx y a la forma de guiar a los clientes a través de éste. Si el propósito era evitar al cliente la frustrante transferencia de una persona a otra, los representantes también deberían recibir entrenamiento cruzado en diversas tareas.

Una vez resueltas las cuestiones del acceso a la tecnología en los 16 centros de llamadas y de la capacitación de los representantes, Tucker y su equipo debían modificar la forma en que se acostumbraba a medir el desempeño, con la finalidad de transformar de una cultura especializada a una de servicio integral. Antes del cambio, el desempeño de los representantes se medía, y les era recompensado, en términos de tiempo-llamada. Es decir, cuanto mayor número de llamadas atendieran durante el día y cuanto más breves fueran éstas, mejor se les evaluaba. La incongruencia de estas mediciones y la visión de "una llamada" era evidente. En consecuencia, tendría que desecharse el sistema previo de medidas y recompensas e implementar el de bonos para los representantes con base en la satisfacción del cliente, el cual incluía la medición de diversas dimensiones como la eficiencia, la precisión y el trato cálido.

Fuente: Angela Greiling Keane, "Relax, it's a FedEx ad", *Traffic World*, 15 de septiembre de 2003, p. 33; comunicación personal, 2002.

la figura 4.10). De hecho, usted podría pensar en ellas como si fueran los rayos de una rueda de bicicleta común. Cuando las cinco están en su lugar, es mucho más sencillo empujar la rueda de la cultura de una organización hacia donde se desea que vaya.

Selección

Una forma de crear o modificar una cultura consiste en seleccionar individuos cuyos supuestos, valores y conductas ya correspondan con los que usted desea. Disney emplea tal mecanismo con mucho éxito para crear una cultura de servicio al "huésped" en sus parques de diversiones. De hecho, el ex presidente de EuroDisney (ahora llamado Disneyland París), Steve Burke, atribuye algunos de sus proble-

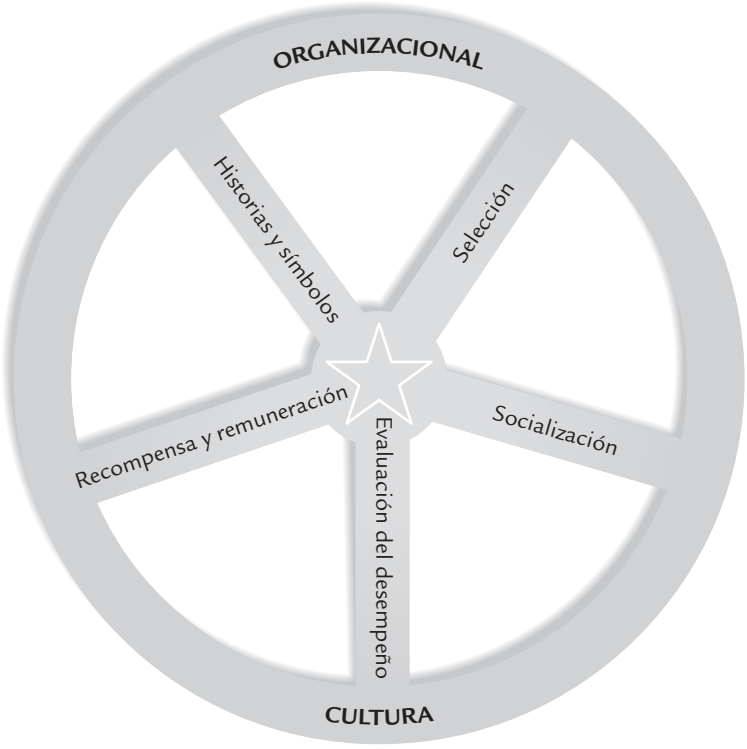


figura 4.10
Estrategias para dirigir la cultura organizacional

mas iniciales a prácticas de reclutamiento deficientes y, por lo tanto, a la contratación de individuos con actitudes de servicio al cliente incompatibles con la cultura Disney. Ésta también fue una de las primeras cuestiones que cambió el señor Burke al llegar a Francia, lo cual consideró que contribuyó notablemente al giro que dio el parque de diversiones.[35]

Socialización

Aun cuando la selección de personal no sea perfecta, gracias a la socialización es posible fomentar y reforzar los valores culturales deseados en los empleados de nuevo ingreso. Dentro de tales esfuerzos podrían incluirse la orientación temprana, la capacitación y las interacciones planeadas ordenadas, ya sea individuales o gru-

Para triunfar, los administradores que hacen negocios en otro país no sólo deben ser competentes, sino también estar informados acerca de la cultura donde realizan sus operaciones. Por ejemplo, en Asia, el intercambio de tarjetas de presentación se considera un ritual formal, mientras que en Estados Unidos se observa como una acción bastante informal.

pales, con los miembros experimentados de la organización. No obstante, los administradores deben tomar en cuenta que los individuos no son simples hojas en blanco, sobre las cuales es posible que la organización escriba cualquier libreto cultural que desee. Los individuos procuran aprender de manera activa la cultura de la organización.[36] Por lo tanto, los administradores deben tratar de facilitar dichos esfuerzos y supervisarlos, con la finalidad de asegurar que los individuos realmente comprendan de manera correcta la cultura de la organización.

Evaluación del desempeño

Pocas cuestiones indican con más claridad a los empleados de nuevo ingreso aquello que más valora la organización que lo que ésta mide y evalúa. Por ejemplo, a Nordstrom no le serviría en absoluto que la compañía afirmara que valora el servicio al cliente si después basara su evaluación básicamente en la puntualidad. Por lo tanto, Nordstrom utiliza "cartas de evaluación por parte de los clientes" y las quejas de los clientes con el objetivo de reforzar en sus empleados la cultura de servicio excelente al cliente.

Recompensas y remuneración

Quizás entre los medios más poderosos para señalar al personal de nuevo ingreso lo que la organización valora, así como para fomentar la conducta deseada, se encuentren las recompensas y la remuneración. Si volvemos al ejemplo de Nordstrom, se diría que a la compañía no le serviría en absoluto hablar sobre el servicio al cliente como un valor cultural fundamental si después basara los bonos por desempeño en el control de inventario del almacén. Por lo tanto, para reforzar el valor del servicio al cliente Nordstrom toma las ventas realizadas por hora como base para las recompensas. La mejor forma de lograr más ventas por hora es trabajar con los clientes frecuentes, quienes adquieren la mayoría de su ropa en sus tiendas y no en las de sus competidores. Como ya lo explicamos en este capítulo, la mejor manera de lograr que los clientes le compren a usted repetidamente la mayoría de la ropa que necesitan es atenderlos mejor que ningún otro. En consecuencia, resulta importante que usted como administrador recuerde que aun cuando no pueda cambiar el sistema formal de recompensas y remuneración de la organización, tiene bajo su control directo muchas recompensas informales que influyen significativamente en los subalternos (las cuales analizaremos más adelante en este capítulo como motivación). Por ejemplo, lo que usted valore y reconozca en las personas influiría en sus valores y en su conducta.

Historias y símbolos

La cultura organizacional también puede crearse y reforzarse mediante diversos símbolos. Por ejemplo, las historias constituyen un medio poderoso para transmitir los valores de una compañía. Poco antes citamos la famosa anécdota de UPS. Básicamente, las historias de las organizaciones les indican a los empleados qué hacer y qué no hacer. Los símbolos, como la disposición física, también comunican y refuerzan valores específicos de la cultura corporativa. Por ejemplo, suponga que la compañía X lo contrató y que en su primer día de trabajo, mientras conducía hacia el estacionamiento, notó que las dos primeras filas de espacios de estacionamiento están reservadas y que los lugares cercanos a la entrada principal son para los altos directivos de la compañía. ¿Qué valores comenzaría a sospechar que la organización sostiene acerca de la toma de decisiones participativa o por jerarquías? Desde luego, que antes de llegar a cualquier conclusión, usted querrá más información, aunque símbolos en apariencia poco relevantes podrían comunicar y reforzar la cultura de una organización. Los **rituales** juegan un papel importante al comunicar los símbolos de una cultura organizacional. Por ejemplo, en Japón la mayoría de las corporaciones importantes siguen un ritual común cuando los graduados universitarios se integran a la compañía. Los recién contratados, junto con sus padres, se reúnen en una sala de juntas grande; luego, un representante de los nuevos empleados hace, a nombre de todos, una promesa de lealtad hacia la compañía. Después, un representante de

rituales comunicación simbólica de la cultura de una organización

todos los padres da un discurso con el que indica que los ellos dejan a sus hijos en manos de la compañía. Por último, un directivo de alto nivel promete solemnemente, a nombre de la compañía, cuidar y fomentar el desarrollo de los nuevos empleados. Este ritual refuerza, de forma más eficaz que cualquier memorando o declaración de principios, los valores fundamentales de pertenencia y lealtad.

CONTEXTOS Y CULTURAS INTERNACIONALES

Todos los principios de la cultura examinados se aplican en los niveles nacional o local. Sin embargo, así como a veces resulta difícil generalizar acerca de una cultura corporativa que se extiende a toda una organización, también es difícil hacer generalizaciones sobre las culturas de las naciones. A menudo, dentro de las fronteras de un país existen subculturas importantes. Parece interesante que el estudio de Hofstede haya sido criticado por referirse a los sujetos que integran una compañía, cuando lo que aporta nociones relevantes *es* justamente el hecho de que todos los sujetos son miembros de la misma compañía. La organización estudiada fue IBM, la cual, en general, evoca la idea de una cultura corporativa notablemente fuerte. Si bien la fortaleza de tal cultura corporativa quizá sofocó las diferencias entre las culturas nacionales que hay en la organización, Hofstede encontró que por lo común existen diferencias todavía mayores en los valores culturales *entre* las distintas nacionalidades, que las que hay *dentro de* las nacionalidades.

La noción del contexto cultural es posiblemente el concepto más útil para examinar y entender las culturas de los distintos países.[37] Por **contexto cultural** se entiende el grado en el cual una situación influye en la conducta o en la percepción de lo que se considera adecuado. En las culturas de alto contexto los individuos centran su atención en la situación y en sus distintos elementos; asimismo, utilizan variables contextuales clave para determinar si una conducta es apropiada o inapropiada. En las culturas de bajo contexto las variables contextuales afectan mucho menos la determinación de los comportamientos apropiados. En otras palabras, en las culturas de bajo contexto la situación podría determinar o no lo que se considera una conducta apropiada; no obstante, en las culturas de alto contexto marca toda la diferencia. Por ejemplo, en Japón hay cinco palabras distintas para referirse al pronombre "tú". Aquí el contexto es lo que determina qué forma de pronombre "tú" sería la más adecuada para dirigirse a diferentes personas. Por ejemplo, el término *otaku* sería más adecuado al hablar con un cliente con un título superior al suyo, que trabaja en una compañía importante como Matsushita y que es varios años mayor que usted. El pronombre *kimi* sería el apropiado para hablar a un subalterno que sea varios años más joven que usted. La figura 4.11 muestra algunas culturas alto y bajo contexto.

contexto cultural grado en el cual una situación influye en la conducta o en la percepción de lo que se considera adecuado

Culturas de alto y bajo contexto por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Culturas de bajo contexto	Culturas de alto contexto
Estadounidense	Vietnamita
Canadiense	China
Alemana	Japonesa
Suiza	Coreana
Escandinava	Árabe
Inglesa	Griega

Fuente: Adaptada de E. Hall, *Beyond culture* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1976); S. Rosen y O. Shenkar, "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis", *Academy of Management Review* 10, núm. 3, 1985, p. 449.

figura 4.11
culturas de bajo y alto contexto

globalización *un reto para el administrador*

A la tierra que fueres…

La ejecutiva estadounidense Irene Dec estaba bajo los reflectores en Corea. Sus anfitriones esperaban cortésmente que ella empezara a comer para poder hacerlo también; sin embargo, Irene no reconocía nada de lo que estaba servido en su plato. Alo final ella tomó algo que parecía un camarón y lo metió en su boca. Entonces, uno de sus acompañantes señaló el otro camarón que había en el plato de Irene y le dijo en voz baja: "Nosotros normalmente se la quitamos", refiriéndose a la cabeza.

"Me había comido los ojos, los sesos, todo", recordaría Irene más tarde. Como presidenta de fondos internacionales de Prudencial Financial, Irene aprendió en poco tiempo muchas cuestiones acerca de lo que las mujeres deben hacer para triunfar en un ambiente global. Si bien algunas administradoras estadounidenses temen que una mujer en el extranjero enfrente barreras culturales para trabajar de manera eficaz en una cultura distinta, Irene considera que las mujeres están calificadas singularmente para lograr el éxito. De acuerdo con su experiencia, la capacidad para construir relaciones de colaboración y la facilidad para entender el comportamiento de los demás son los ingredientes que han hecho posible que ella trabaje con éxito en Corea, Japón, Centroamérica, Reino Unido y Escandinavia.

Una investigación reciente de Catalyst sugiere que Irene quizá tenga razón. Las mujeres que han sido corresponsales en Asia, la Cuenca del Pacífico, Europa, y Centro y Sudamérica opinaron que el género no constituía ningún problema en el extranjero y, en caso de que hubiera algo, más bien sería un beneficio. No obstante, en la práctica pareciera que muchas compañías estadounidenses creen lo contrario. Mientras que en Estados Unidos las mujeres representan alrededor del 40 por ciento de todos los administradores, tan sólo el 10 por ciento de los gerentes estadounidenses asignados al extranjero son mujeres.

Irene comenzó sus viajes al extranjero con una visita a Asia, para la cual se había preparado leyendo libros y revistas, así como pidiendo consejo a otros viajeros. Aunque un poco nerviosa por el hecho de que únicamente el 5 por ciento de los profesionales japoneses en tecnología fueran mujeres, le sorprendió gratamente que los asiáticos creyeran que las mujeres estadounidenses eran competentes, puesto que de no ser así no las hubieran enviado al extranjero.

Por lo tanto, "en cuanto vieron que yo tenía el conocimiento —señala Irene— de inmediato respetaron ese hecho. Si tiene el conocimiento, las puertas estarán abiertas para usted".

Para triunfar trabajando en otro país, lo único que antecede al respeto por las tradiciones y las costumbres locales es la competencia necesaria. En Asia, por ejemplo, el intercambio de las tarjetas de presentación es un ritual formal muy diferente de la costumbre casual de Occidente, donde las tarjetas intercambiadas se guardan en el bolsillo sin haberse leído siquiera. Saber la importancia de ese tipo de normas de cortesía, como el de recibir una tarjeta con ambas manos, inclinarse y leerla detenidamente, ayudaron a que Irene comprendiera que su conducta debería ser, de alguna manera, menos rígida en el extranjero que en casa. Tenía que pasar escuchando a los otros más tiempo del que acostumbraba. En las reuniones las confrontaciones se evitaban, y no era raro que los participantes pasaran hasta el 25 por ciento del tiempo simplemente pensando en lo que se acababa de decir. Irene también aprendió que, a pesar de que tuviera dudas sobre la contribución de alguna persona, debía preservar las buenas relaciones y evitar apenar a los demás confrontándolos o haciéndoles preguntas difíciles en público. En lugar de tratar sus preocupaciones en las reuniones, ella intentaba arreglar esos asuntos de manera más discreta y en privado.

Las comidas con compañeros de trabajo eran frecuentes, ya que Irene consideraba que le ofrecían múltiples oportunidades para construir buenas relaciones en escenarios menos formales que el de la oficina. Después de vivir la primera experiencia de sentarse en almohadas colocadas en el piso, alrededor de una mesa baja en un restaurante, aprendió a usar faldas más largas para ese tipo de ocasiones.

La experiencia de Irene, y de quienes respondieron la encuesta de Catalyst acerca de las mujeres en los negocios globales, se resumiría en unas cuentas directrices respecto del trabajo en el extranjero:

1. Aprender lo más posible sobre la cultura local y la de negocios.
2. Vestir de manera conservadora.
3. Ser paciente.
4. Obtener indicios de quienes están a su alrededor.
5. Aprovechar las oportunidades de socializar.

Si bien todos estos consejos parecen adecuados, otros en el puesto de Irene Dec se preguntarían acerca de cuánto tendrían que cambiar y adaptar de su propia conducta, en caso de estar en una cultura muy distinta de su identidad y de la cultura corporativa de su empresa.

Fuentes: Rajendra Bajpai, Alice Fung, Janet Guyon, Paola Hjelt, Cindy Kano y Richard Tomlinson, "Family ties", *Fortune*, 13 de octubre de 2003, pp. 113-115; Sully Taylor, Nancy Napier Knox y Wolfgang Mayrhofer, "Women in global business: Introduction", *International Journal of Human Resource Management*, agosto de 2002, pp. 739-742; Kathleen Melymuka, "Global woman", *Computerworld*, 6 de agosto de 2001, pp. 34-35.

Con lo anterior en mente, considere algunos de los problemas que surgirían al dirigir el trabajo conjunto de individuos que provienen de culturas de alto y bajo contexto. Por ejemplo, imagine un equipo compuesto por empleados de Estados Unidos, Australia, Corea y Japón, uno de cada país. Luego de reunirse para analizar un problema de producción global, el equipo informa los resultados a un alto direc-

tivo de una compañía que es cliente. Para los dos individuos provenientes de culturas de bajo contexto(es decir, Estados Unidos y Australia), la frase "diga lo que quiera decir y dígalo en serio", no sólo sería familiar, sino también parecería correcta. Por consiguiente, si el alto directivo pregunta si es posible hacer algo y el equipo ya determinó que ese "algo" es imposible de llevar a cabo, lo más probable es que los dos individuos de las culturas de bajo contexto estén de acuerdo con ello. Más allá de la presencia del alto directivo del cliente, sería incorrecto decir "sí" cuando se quiere decir "no". Quien dice "sí", queriendo decir "no", como mínimo generará desconfianza en el cliente, o bien, será tildado de mentiroso. En cambio, para los dos individuos de culturas de alto contexto la presencia del alto directivo del cliente sería suficiente para que cambien por completo lo que consideraban la respuesta adecuada. Ellos juzgarían que, en tal situación, sería totalmente correcto decir "sí", aun cuando se quisiera decir "no". Desde su perspectiva, decir "no", sin considerar el contexto, reflejaría la actitud de alguien ingenuo, centrado en sí mismo o simplemente inmaduro. Imagine entonces la situación que se generaría si el miembro estadounidense responde al cliente que es imposible realizar lo que solicita, mientras que el coreano afirma lo contrario. Su actitud, además de confundir al cliente, ocasionaría que el estadounidense y el australiano desconfiaran de los miembros coreano y japonés, en tanto que estos dos últimos harían lo propio respecto del estadounidense y el australiano. Ignorar la influencia del contexto cultural derivaría, casi de inmediato, en la pérdida de la confianza y de la efectividad del equipo.

Desde un enfoque práctico, el factor clave consiste en reconocer que ninguna de las dos culturas (de alto o bajo contexto) tiene toda la razón, sino más bien que son muy diferentes. Las diferencias podrían influir en diversas conductas gerenciales importantes, entre las cuales destacan la comunicación, la negociación, la toma de decisiones y el liderazgo. Si bien en los siguientes capítulos examinaremos con mayor detalle tales implicaciones, la sección "Un reto para el administrador: Una vez en Roma, cuánto más lejos se debería llegar" ilustra este concepto y algunas de sus implicaciones. Destaca que la falta de conciencia sobre la dimensión fundamental de las diferencias culturales provocaría malentendidos, ideas equivocadas, desconfianza e ineficacia. En contraste, el cambio de usted y de sus actitudes generaría buena voluntad y relaciones de trabajo más eficaces. Después de haber estudiado tal caso, ¿considera usted que es posible tomar en serio el intento de cambiar y adaptarse a una nueva cultura? En caso de trabajar en un país extranjero, ¿qué valores le costaría más trabajo modificar?

perspectivas administrativas analizadas

1 **PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL** El contexto de la organización desempeña un papel relevante en la administración de la cultura. Como lo señalamos antes, una cultura fuerte llega a ejercer una influencia significativa en la conducta cotidiana de un empleado, aun cuando nadie lo esté observando. Entonces, saber cuál es el contenido de una cultura debería entenderse en gran medida como una función de la organización: cuáles son sus objetivos, cuál ha sido su historia, etcétera. Por lo tanto, resulta prácticamente imposible afirmar que determinados valores culturales tendrían que ser los valores fundamentales de toda organización. Para Nordstrom y UPS el servicio al cliente es un valor central, mientras que para 3M lo es la innovación. Cuando es necesario el cambio cultural, el contexto de la organización adquiere especial relevancia. En consecuencia, se requiere incluir el grado de arraigo de la vieja cultura entre los factores más importantes cuando se busca efectuar un cambio cultural. Un valor

cultural que haya persistido por mucho tiempo y con una larga historia de éxito sería uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización. Lo anterior se aplica tanto a las organizaciones como a los individuos. Por ejemplo, si usted considera que la creatividad y la innovación son fundamentales para el éxito de los programadores, y ha logrado su objetivo mediante "sesiones informales" nocturnas compartiendo pizza y música de rock, quizá le sería difícil adaptarse al enfoque más estructurado si se le traslada a Alemania con una tarea especial. En este sentido, incluso en una misma compañía, el contexto de la unidad organizacional marcaría la diferencia en la forma de alcanzar objetivos comunes, como la innovación.

2 PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO A diferencia de un sistema de cómputo o telefónico, la cultura sólo tiene sentido con las personas, y a través de éstas. Como administrador, ya sea que esté cambiando o fortaleciendo una cultura corporativa, la única manera de lograrlo es trabajando con individuos. Parte de este desafío consiste en entender primero los distintos valores y creencias de sus empleados, en función de las diversas experiencias familiares, religiosas, étnicas, educativas, internacionales, etcétera, que tuvieran éstos. Una vez que se establecen culturas organizacionales fuertes, es preciso entender dónde se encuentran las personas actualmente, no tan sólo dónde desea usted que estén mañana. Si, por ejemplo, los subordinados valoran el espíritu colectivo, el enfoque de recompensar y reconocer el logro individual sería inadecuado para mejorar el desempeño. Cuando el contexto exige que se trabaje con colegas, subalternos o incluso jefes con antecedentes culturales distintos de los propios, tanto la capacidad como el deseo de entender los valores y las creencias de los demás resultan fundamentales para determinar una posible arena común o para reconocer los cambios que ellos o usted deben realizar con la finalidad de privilegiar el trabajo eficaz en conjunto.

3 PERSPECTIVA 3: MANEJO EFICAZ DE LAS PARADOJAS Entre los múltiples desafíos paradójicos que se relacionan con la cultura, destaca el de lograr al mismo tiempo el respeto de las diferencias culturales y el fomento de la cooperación para lograr metas colectivas. Queda claro, entonces, que sin comprender o respetar las diferencias individuales o de grupo resultaría infructuoso insistir en una cultura común. También es poco probable que tolerar las diferencias, sin asegurar antes un cierto grado de cooperación cuando sea necesario, produzca los resultados deseados. Este desafío se agudiza todavía más cuando individuos de distintas nacionalidades y culturas tienen que trabajar juntos en una misma organización. Una cultura común brindaría la dirección unificadora a los equipos interculturales de una misma compañía. Sin embargo, la incapacidad de influir en la diversidad cultural de los miembros del equipo derivaría en decisiones grupales inadecuadas y un desempeño deficiente. ¿Cómo equilibrar los objetivos duales de integración, sin dejar de respetar al mismo tiempo las diferencias culturales? Es poco probable que los gerentes que se sientan incómodos frente a tal paradoja, y que no disfrutan del trabajo que entraña desafíos como éste, triunfen en un mundo de negocios cada vez más integrado y diverso.

4 PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA La apertura a las ideas, las oportunidades y las perspectivas nuevas forman parte relevante de la mentalidad emprendedora. Si bien dicha apertura suele ser provechosa, en el contexto de la cultura se torna particularmente benéfica. Los administradores con mentalidad emprendedora tienden a ver la diversidad cultural con mayor apertura y a percibir que entraña un valor. En un escenario de trabajo en equipos, por ejemplo, la diversidad facilitaría el desarrollo de alternativas adicionales y de múltiples oportunidades, gracias a que los miembros del equi-

po ofrecen diversos puntos de vista. También la mentalidad emprendedora de los administradores suele favorecer la apertura de la gerencia para entrar a nuevos mercados internacionales. A la vez, se ha demostrado que brinda a los administradores la oportunidad de experimentar con tecnologías nuevas y que tales experiencias les ayudan a desarrollar y a lanzar nuevos productos.[38]

Asimismo, los individuos que provienen de diversas culturas tienen patrones conductuales diferentes y realizan las tareas de formas distintas. Ello genera oportunidades de aprendizaje adicionales para el administrador, las cuales podrían transformar al gerente en una persona innovadora o en un emprendedor que sepa dirigir a su organización hacia al éxito. Sin embargo, asimilar y hacer funcional esta información exige reflexión personal y autoanálisis. ¿Por qué? Porque comprender a los individuos que difieren de nosotros, en términos culturales o en otros sentidos, llega a ser desafiante.[39] Por lo tanto, sin el entendimiento cabal de nuestros propios valores y creencias, ni los motivos para sostenerlos, difícilmente seremos capaces de distinguir aquello que ofrecen los demás.

comentarios para concluir

Esperamos que este capítulo haya demostrado que lo que vestimos, la forma en que hablamos y el momento en que tomamos la palabra reciben una influencia significativa de supuestos, valores y creencias culturales. Los grupos, ya sea que se trate de departamentos, compañías o países, por lo general desarrollan un conjunto de mapas de caminos y señales de tránsito mentales, que comparten sus miembros con la finalidad de interactuar entre sí de manera eficaz. El desafío administrativo relativo a la cultura es triple: entender, cambiar e influir en la cultura.

Para comprender las culturas, es necesario tener en mente que la cultura consiste en creencias, valores y conductas, así como que la existencia de tales elementos en una cultura específica se debe a que tuvieron éxito en el pasado. Las seis áreas básicas de las creencias presentadas favorecerían su capacidad para entender una cultura nueva, lo cual no significa que cada conducta, costumbre o tradición observable tengan necesariamente su origen en alguna de estas seis categorías; sin embargo, muchos de los aspectos fundamentales de una cultura podrían vincularse con las creencias que se tienen acerca de la relación del hombre con el ambiente, la naturaleza del ser humano, las relaciones humanas, la actividad humana, la verdad y moralidad, o el tiempo. Cuanto más amplia y profundamente se compartan las creencias y los valores, más fuerte será el valor cultural. Cuanto más fuerte sea un valor cultural específico, más grande serán la recompensa o el castigo asociado con su cumplimiento o incumplimiento, y será más difícil cambiar.

El cambio cultural implica inevitablemente un reto. Si bien el cambio conductual y el consenso para alcanzarlo podrían lograrse mediante la supervisión y el refuerzo suficientes, ello implicará un costo enorme en cuanto a tiempo, energía y dinero, si las nuevas conductas no son congruentes o compatibles con los valores y las conductas amplia y profundamente compartidos y arraigados. Por ejemplo, a principios del siglo XX los ejecutivos japoneses dejaron de usar los kimonos tradicionales y empezaron a vestir los trajes formales al estilo occidental. Sin embargo, los ejecutivos japoneses no adoptaron los valores individualistas que prevalecen en Occidente, ni comenzaron a utilizar los distintos estilos de atuendos comunes para los negocios. Bastan unos cuantos minutos en cualquier distrito comercial de Japón para darse cuenta de que el atuendo de negocios moderno (traje oscuro, camisa blanca y corbata sencilla) es tan imperativo como lo fue en su momento el kimono tradicional. ¿Por qué? Porque en Japón las personas dan más valor al grupo y al hecho de adherirse a él que a la individualidad. Éste es un valor central y no ha cam-

biado. Con tal idea en mente, el desafío de realizar el cambio consiste en vincular las nuevas conductas deseadas con los valores y los supuestos existentes. Donde esto no es posible, los viejos árboles culturales (tierra, raíces, tronco, hojas y lo demás) tendrán que extirparse y reemplazarse por otros nuevos; lo anterior entraña un proceso traumático al que la mayoría de las personas suele resistirse. Por lo tanto, para alcanzar el éxito no sólo es necesario determinar de forma correcta que conductas, valores y creencias se ajustan a las condiciones ambientales, sino también la estrategia de cambio y la cantidad de *esfuerzo necesario* para lograr su aplicación eficaz. Asimismo, es importante que quienes pregonan la nueva cultura actúen de manera congruente, es decir, los administradores "tienen que hacer lo que dicen". Los empleados captan de inmediato las incongruencias entre los valores que se fomentan y los valores reales, y muchas veces ignoran lo que se "dice" y se adhieren a lo que se "hace".[40]

El tercer desafío consiste en hacer uso eficaz de la diversidad cultural. En el ambiente actual, usted encontrará individuos, ya sea clientes, competidores, proveedores, subalternos, jefes o compañeros, cuyos antecedentes culturales sean distintos a los suyos. Estos individuos tendrán supuestos, valores, creencias, formas de comunicarse, filosofías de administración y procesos para la toma de decisiones diferentes de los suyos. Las investigaciones relacionadas sugieren que quienes simplemente clasifican tales diferencias como buenas o malas, con base en sus propias creencias y sus valores, tienen escasas probabilidades de manejar con éxito las situaciones de diversidad cultural.[41] No obstante, también sugieren que si usted se detiene y piensa: "Es interesante: ¿Me pregunto por qué será así?", tiene mayores probabilidades de ser eficaz en ambientes diversos.

términos clave

artefactos 121
colectivismo 124
contexto cultural 139
creencias 121
cultura 115
distancia del poder 124
evasión de la incertidumbre 125
individualismo 124
orientación a corto plazo o a largo plazo 126
rituales 138
sociedades femeninas 124
sociedades masculinas 124
subcultura 132
teoría X 123
teoría Y 123
valor fundamental 134
valores 121
valores culturales fuertes contra valores culturales débiles 131

pruebe su comprensión

1. Mencione tres razones por las cuales es importante, para un administrador, tener un conocimiento sólido sobre la cultura.
2. Defina la cultura.
3. Describa los tres niveles de la cultura.
4. ¿Cuáles son las diferencias principales entre artefactos y creencias?
5. Describa las seis creencias básicas.
6. ¿Considera que en Estados Unidos la mayoría de las empresas respaldan un supuesto de dominio o de armonía, en cuanto la relación del hombre con el medio?
7. ¿Qué diferencias clave hay entre los gerentes que siguen la teoría X y los que siguen la teoría Y?

8. Defina *distancia del poder* y proporcione un ejemplo sobre la forma en que afecta el comportamiento administrativo.
9. Defina *individualismo y colectivismo*; además, mencione un ejemplo de la forma en que afectan el comportamiento administrativo.
10. ¿Considera que alguien de una cultura con alta evasión de la incertidumbre tendería más a creer que los gerentes deben tener respuestas precisas para las preguntas que lleguen a formularles los subalternos acerca del trabajo? ¿Por qué?
11. ¿Los individuos que creen que el "tiempo es como un río" tienden más o menos a llegar tarde a una cita?
12. El desempeño de los grupos culturalmente diversos a menudo es significativamente mejor o peor que el de los grupos homogéneos en su cultura. ¿Cuál es la explicación clave para ello?
13. ¿De qué forma afectan la debilidad o la fortaleza de una cultura el grado en que los valores son ampliamente compartidos y en que están profundamente arraigados?
14. ¿Qué entiende por subcultura?
15. Mencione dos razones prácticas por las cuales es importante identificar los valores fundamentales de la cultura de una organización o de un país.
16. ¿Qué estrategias serían útiles para que los gerentes creen o modifiquen una cultura?
17. ¿Cuáles son las diferencias más relevantes entre las culturas de alto y bajo contexto? ¿Cómo afectan en el comportamiento administrativo?

aplique sus conocimientos

1. Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, mayor será su efecto sobre el comportamiento; no obstante, cuanto más fuerte sea la cultura, será más difícil *cambiar*. Por desgracia, el ambiente cambia y los valores que se ajustan al ambiente actual quizá sean inadecuados mañana. ¿Qué haría una organización para mantener los aspectos positivos de una cultura fuerte y limitar el riesgo de extinguirse por no modificar su cultura con la rapidez que exigen los cambios ambientales?
2. Todas las organizaciones tienen culturas. ¿Cuáles son los aspectos culturales fundamentales en su escuela? ¿Qué vínculos hay entre las creencias y los valores clave con los artefactos visibles (las conductas, el vestido y los rituales)? Compare la cultura de su escuela con la de otras escuelas. ¿En qué difieren? ¿En qué aspectos son iguales?
3. Si quiere trabajar con personas cuyos antecedentes culturales sean distintos, o incluso trabajar en el extranjero, ¿que haría para estar mejor preparado para su encuentro con dichas oportunidades?
4. ¿Cuáles serían los valores culturales fundamentales que quisiera que sostuviera la organización para la cual trabaja? Señale cuando menos cinco. ¿Cómo sabría en qué grado comparten los valores deseados los futuros empleados?

ponga en práctica sus habilidades

John Smith había aceptado trasladarse a Tokio durante un año, para efectuar su internado en una compañía japonesa. Aun cuando había estudiado algo de japonés en la universidad, en realidad no lo dominaba. Apenas había llegado a Japón cuando se le entregó una inducción detallada a la compañía, la cual incluía la presentación de todo el personal del departamento al que fue asignado. Básicamente su trabajo sería editar y aprobar toda la correspondencia que la compañía dirigiera a clientes y proveedores en otros países de habla inglesa.

John no tardó en integrarse al trabajo y se sentía seguro por su desempeño. No obstante, a pesar de los esfuerzos por darse a conocer y ser amigable con sus colegas, los sentía un tanto fríos y distantes. Poco después, uno de los trabajadores más jóvenes invitó a John a cenar con un grupo conocido, el cual estaba formado por varios de sus compañeros jóvenes, el asistente del gerente y el gerente del departamento.

La cena fue ligera y se organizó en un restaurante cercano; sin embargo, todos se veían muy relajados y bromeaban entre sí y con John. Si bien ellos se comunicaban básicamente en japonés, todos, incluso el asistente del gerente y el gerente mismo, tuvieron el cuidado de platicar con John. Después de cenar, el grupo se dirigió a

un bar "karaoke" cercano, donde bebieron algunos tragos y cantaron canciones en inglés. Cuando John cantó "My Way" todos quedaron encantados y hacia el final de la velada nadie dejaba de bromear y de reír. Así, para cuando John se despidió del grupo y tomó el tren que lo llevaría a casa, sintió que finalmente se había roto el hielo y que ya había sido aceptado por el grupo.

A la mañana siguiente, John se apresuró a llegar al trabajo, pues ansiaba disfrutar el nuevo nivel de amistad y de relaciones personales logrado el día anterior. Una vez en la oficina, él sonrió e intentó bromear con algunos de sus compañeros que iban llegando, pero se quedó atónito al observar que ellos actuaban como si la noche anterior ni siquiera hubiese ocurrido. Todos, en especial el gerente y su asistente, estaban inmersos en sus propios "asuntos". ¿Tan sólo lo habían invitado para burlarse de él? ¿Todo había sido una farsa? ¿Les avergonzaba que los empleados de otros departamentos los vieran tener amistad con un extranjero? ¿Eran unos hipócritas que no merecían su confianza?

1. ¿Qué justificaría este cambio de actitud hacia John?
2. ¿Qué tendría que hacer John? ¿Debería confrontar a uno de sus colegas e indagar lo que estaba pasando? ¿Simplemente olvidar lo sucedido? ¿Intentar platicar con uno de los compañeros después del horario trabajo? ¿Darse por vencido y ya no buscar hacer amigos?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Cambio en la cultura de General Semiconductor

En cuanto Ronald Ostertag asumió la administración de General Semiconductor, se dio cuenta de que para salvar a esa compañía de 500 millones de dólares tendría que modificar su cultura. Durante una presentación al consejo directivo, dos de los ejecutivos más importantes de la compañía comenzaron a discutir y terminaron insultándose delante de todos.

Aun cuando Ostertag no tardó en reemplazar a casi todos los miembros de la alta dirección, la consiguiente incertidumbre sobre el empleo que se dispersó por todos los niveles de la compañía puso de manifiesto el hecho de que los esfuerzos realizados para cambiar la cultura de la empresa eran insuficientes. "Me di cuenta de que teníamos que hacer algo para desarrollar la idea de un equipo de trabajo —dijo Ostertag—. Necesitábamos desarrollar una cultura de respeto mutuo que fomentara la cooperación y la innovación."

Como si el reto de modificar la cultura no fuera suficiente, Ostertag enfrentó simultáneamente el hecho de que la fuerza de trabajo de General Semiconductor (fabricante de partes electrónicas con sede en un parque industrial localizado en los suburbios de Nueva York) se encontraba dispersa por todo el mundo (de América del Norte a Asia), y que estaba formada por alrededor de 6,000 empleados que hablaban cinco idiomas distintos. Sólo 200 trabajaban en Estados Unidos.

Durante una sesión de lluvia de ideas, Ostertag decidió que debía reunir al nuevo equipo directivo completo para decidir sobre los principios rectores de la compañía. "Nuestra labor —recuerda Ostertag— consistía en poner por escrito nuestros valores fundamentales, y después asegurarnos de que todos estuviésemos leyendo el mismo guión." Una declaración de misión unificadora y una lista de los ocho valores principales (los llamados "claves culturales" de General Semiconductor) que giraban en torno a metas como "la calidad", "la integridad", "el buen servicio al cliente" y "la entrega a tiempo" fueron resultado de la reunión de administradores. Pronto todos conocían los puntos de la cultura e incluso los llevaban anotados en pequeñas tarjetas. "Cuando me veían llegar, ya fuera en la fábrica de Taiwán, de Irlanda o de Nueva York, sabían que podría acercarme a cualquiera de ellos y solicitarle que me indicara cuatro o cinco de tales valores —señala Ostertag—. Mi intención no era ponerlos a prueba, sino más bien manifestarles que esos valores eran lo que todos estábamos intentando seguir."

El departamento de recursos humanos ayudó a divulgar la nueva cultura por toda la compañía, mediante un programa de liderazgo y solución de problemas desarrollado por un equipo de seis expertos en recursos humanos. Asimismo, RH elaboró una carpeta con 135 páginas de información básica sobre la compañía, sus productos, sus competidores y sus finanzas básicas. Ostertag estaba seguro de que esa información daría confianza a los empleados y, por lo tanto, que era crucial que todos en la compañía tuvieran la misma base de conocimientos a partir de la cual guiar las actividades. De acuerdo con un sondeo realizado por el equipo directivo dos años después de haber instaurado el programa, 36 de las 39 áreas de desarrollo ya mostraban mejoría.

Los primeros resultados comerciales eran positivos. Tanto la participación de mercado como los ingresos aumentaron, en tanto que la rotación de personal disminuyó de manera significativa. Sin embargo, todavía no era sufi-

ciente. Segura de que General Semiconductor todavía podía mejorar mucho más y que, por lo tanto, extraería algo de valor, Vishay Intertechnology lanzó varias ofertas para adquirir General Semiconductor, hasta que finalmente Vishay logró su propósito.

Preguntas

1. ¿Qué acciones considera que surtieron mayor efecto para modificar la cultura de General Semiconductor?
2. ¿Considera que el cambio cultural en General Semiconductor era imprescindible para mejorar su desempeño?
3. ¿Qué cambios habría realizado usted si hubiera estado en la posición de Ronald Ostertag?
4. ¿Cuáles son los resultados que supervisaría para saber si las acciones llevadas a cabo guiarían a la compañía en la dirección correcta?

Fuentes: Spencer Chin, "Vishay Finally Gets General Semi", *EBN*, 6 de agosto de 2001, p. 1c; Carolina Louise Cole, "Optimas 2001 —Global Outlook: Eight Values Bring Unity to Worldwide Company", *Workforce*, marzo de 2001, pp. 44-45.

Ética y responsabilidad social

5

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Explicar por qué es importante comprender los enfoques básicos para la toma de decisiones éticas y la responsabilidad social de la empresa.
- Exponer los enfoques básicos para la toma de decisiones éticas.
- Identificar las distintas implicaciones de cada enfoque en situaciones reales.
- Describir los enfoques básicos para la responsabilidad social de la empresa.
- Proponer las distintas implicaciones de cada enfoque en la responsabilidad social de la empresa.

Nicolo Pignatelli y Gulf Italia

Nicolo Pignatelli, presidente de Gulf Italia (subsidiaria de Gulf Oil) miraba fijamente la notificación del Gobierno Italiano que acababa de recibir. "No puede ser", pensó. El gobierno había autorizado a Pignatelli la construcción de una refinería con una capacidad aproximada de 6 millones de toneladas; y justo ahora que acababa de concluir su edificación a un costo bastante mayor a los $100 millones, el gobierno le notificaba que tan sólo se le autorizaba operarla a poco más del 50 por ciento de su capacidad (3.9 millones de toneladas). Para colmo, también se le decía que para pasar de una producción real de 3.9 a 6 millones de toneladas no sólo necesitaría obtener el "permiso de producción", sino también un "permiso de ejecución" *adicional* que hiciera efectivo el "permiso de producción". Pignatelli no sabía si sentirse intimidado o furioso. Cada día que la planta estuviera cerrada le costaría dinero.

Sin embargo, incluso con la autorización para operarla, la refinería debía operarse a toda o a casi toda su capacidad , pues de lo contrario los altos costos fijos le harían perder millones. Desde luego, Pignatelli estaba razonablemente molesto: había pasado siete largos años planeando una estrategia para llevar a su compañía de ser una de las menores en la industria italiana de la gasolina, a ser una de las más importantes. Cuando Pignatelli asumió la presidencia, Gulf tenía crudo en oriente Medio y en el sur de Italia, y gasolineras en el norte de Italia. Al comprar las 700 gasolineras de Marathon Oil, Pignatelli agregó presencia al menudeo en las regiones central y sur de Italia. además, esta red de gasolineras significaba que Gulf podría surtir crudo por todo el país. Lo que le faltaba a Gulf era el eslabón central de la cadena: una refinería. Sin ella, Pignatelli dependía de los competidores tanto para el abasto de gasolina refinada como para el precio al mayoreo. Pignatelli consideró que Gulf necesitaba completar la cadena que va desde el pozo petrolero hasta la bomba de gasolina, es decir, tener su propia refinería.

Con frecuencia, los administradores enfrentan dilemas complicados que los obligan a caminar por la delgada línea que hay entre hacer lo correcto y hacer lo estratégico. Realizar negocios en países donde los sobornos y las "comisiones" a los funcionarios del gobierno y los "traficantes" de influencias son un lugar común, sería muy engañoso –como lo descubrió un directivo que intentaba construir una refinería en Italia.

Es evidente que construir una refinería en Italia era costoso y tardado. Incluso ya con el permiso en la mano para construir la refinería en el norte de Italia, la compañía tuvo que cambiar cinco veces de ubicación a causa de la oposición de las comunidades. Solo estos cambios le costaron a Gulf $16 millones adicionales. Para asegurarse de que los humos no aumentaran la contaminación de la ciudad, Pignatelli había gastado dinero en comprar una chimenea de 135 metros (dos veces la altura normal). Asimismo, para evitar los quemadores (utilizados para quemar los desperdicios de gas), el ruido excesivo y los humos nocivos asociados, Pignatelli había instalado una cámara de combustión especial. También agregó un sistema de purificación de aguas con tecnología de punta. De hecho, Pignatelli había bebido de las aguas tratadas para demostrar las bondades del sistema. Tales mejoras para cuidar el ambiente significaron sumar más de $1 millón al proyecto.

Con el propósito de garantizar la rentabilidad de la refinería, Pignatelli acordó crear una empresa conjunta con Mobil Oil, la cual tenía numerosas gasolineras y ninguna refinería propia en la zona norte de Italia, donde se localizaba la refinería de Gulf. La inversión de Mobil en su participación de capital significaba disminuir la carga financiera por la construcción de la refinería para Gulf, y un menor costo en transporte de gasolina para Mobil, ya que se acortaba la distancia entre la refinación y la venta al consumidor. Sin embargo, Mobil tenía la opción de anular el trato si la refinería no operaba a toda su capacidad, pues en tal caso el precio de la gasolina sería demasiado alto para que Mobil la adquiriera.

La aprobación y la construcción de la refinería se había llevado siete años con una inversión que rebasaban los $100 millones. Tratar de obtener el permiso de operar la refinería a toda su capacidad y la autorización adicional que hiciera válido dicho permiso podría demorar muchos meses, sino es que años. Pignatelli se preguntaba si no serían los propios funcionarios quienes lo estaban colocando en esa situación.

A Pignatelli se le ocurrieron las siguientes cuatro opciones: 1. Actuar correctamente e intentar obtener la autorización del gobierno, 2. Pedir a sus socios —quienes tenían más influencias— que presionaran a los funcionarios del gobierno, 3. Pagar una suma cuantiosa ($1 millón depositado en la cuenta de un banco suizo) por los servicios de un "consultor", quien con anterioridad había "destrabado" un problema similar y que prometía a Pignatelli arreglar la situación con prontitud, y 4. Dar directamente dinero "por debajo del agua" a los funcionarios del gobierno para obtener el permiso necesario para operar la refinería de un modo rentable.

Pignatelli reflexionó en cada una de las opciones. Intentar seguir las normas para obtener legalmente el permiso del gobierno podría significar meses, si no es que años, tiempo durante el cual la refinería o bien tendría que permanecer cerrada, u operar a una capacidad tan baja que de todas formas ello significaría la pérdida de varios millones de dólares. Pignatelli no estaba tan convencido de que en realidad la presión de sus socios tuviera influencia significativa en los funcionarios públicos. También se preguntaba cuáles serían los efectos de acudir a los medios de comunicación. No obstante, tomando en cuenta los costos ya sufragados en el proyecto, los miles de puestos de trabajo que significaba la operación de la refinería y las presiones de tiempo, $1 millón parecía poco si el consultor salvaba ese cuello de botella. Por su parte, quizá él obtendría la autorización por menos dinero si acudía directamente con los funcionarios del gobierno.

Fuente: Conversaciones personales con el Sr. Pignatelli, 1989, 1993.

panorama estratégico

Como lo ilustra el ejemplo de Pignatelli, los administradores enfrentan asombrosas consideraciones éticas y de responsabilidad social. Pignatelli parece estar orientándose hacia la contratación del consultor, quien tal vez emplee parte del dinero en sobornos. Si Pignatelli no efectúa el soborno directamente, ¿él deja de ser responsable del hecho? Los sobornos son ilegales en Italia. El hecho de que en este país el soborno sea una práctica común, ¿justifica que se pague? ¿Cree usted que Pignatelli tiene alguna responsabilidad con los ciudadanos italianos para construir una refinería que satisfaga las normas gubernamentales de cuidado ambiental más allá de las consideraciones legales? ¿Es apropiado que Gulf gaste este dinero adicional y que, en esencia, lo tome de los recursos de los accionistas? Si usted fuera un empleado del nivel más bajo en la refinería, ¿cómo se sentiría al enterarse que Pignatelli trató de pagar sobornos para resolver la situación del cuello de botella en que se encontraba? En tal caso, ¿cuál sería su obligación ética? ¿Debería confrontar a Pignatelli o ignorar el hecho? ¿Debería acudir a los medios de comunicación o informar a su jefe inmediato?

En las compañías grandes, los administradores suelen actuar como agentes de los propietarios (como lo explicaremos más adelante en este capítulo). Como tales, los ejecutivos de alto nivel están obligados a realizar las acciones estratégicas que garanticen los intereses de los propietarios o los accionistas. En caso de actuar en su propio beneficio (como rechazar una fusión para no perder su empleo) y en detrimento de los accionistas, ¿estarían actuando de manera ética? En años recientes, algunos ejecutivos de corporaciones importantes han actuado de manera oportunista, contribuyendo en el proceso con algunos titulares del periódico. En ciertos casos no tan sólo actuaron en forma poco ética, sino también ilegal. Perjudicaron tanto a los accionistas como a muchos trabajadores, quienes perdieron su fuente de empleo cuando salieron a la luz las incorrectas proezas de sus jefes y las compañías se fueron a la quiebra.

Tanto la ética como la estrategia administrativa comienzan en la parte superior de la organización. Para que las decisiones y las prácticas éticas se difundan en toda la empresa, es necesario que los niveles directivos construyan una cultura sobre dichos valores. Lo anterior significa establecer códigos de ética, capacitar a los empleados sobre cuestiones éticas y recompensar la conducta ética (como lo expondremos más adelante en este capítulo). También incluye, por supuesto, que *ellos mismos* actúen de forma ética.[1]

Una organización con sólidos cimientos éticos es importante en especial cuando se trata de implementar las estrategias desarrolladas por los altos ejecutivos. Los directivos y los gerentes en la organización, junto con los empleados, suelen enfrentar dilemas éticos durante muchas de las transacciones de negocios. Aún cuando las decisiones éticas que afronta Pignatelli parecen extremas, la mayoría de las organizaciones viven dilemas semejantes en forma regular.

Al mismo tiempo, los administradores deben enfrentar las decisiones que les permitan operar sus empresas con eficiencia, sin dejar a un lado su responsabilidad social. Para lograrlo, podría ser necesario que los directivos establezcan estándares que excedan los requerimientos de ley. Deben considerar, asimismo, el efecto estratégico y ético que tendrán sus decisiones tanto en los propietarios como en los empleados de la organización. Pero, además, también es necesario que los demás perciban que sus decisiones son imparciales. (A lo largo de este capítulo se analizarán diversos enfoques útiles para que los administradores examinen la "justicia" organizacional.) ■

El análisis previo, junto con el caso de apertura, ayudan a destacar los dos temas de este capítulo: ética administrativa y responsabilidad social de la corporación. **Ética administrativa** es en esencia el estudio de la moral y de los estándares de comportamiento en los negocios. **Responsabilidad social de la empresa** se refiere a las obligaciones que tienen las organizaciones para con quienes las constituyen, como accionistas, empleados, clientes y para los ciudadanos en general.

ética administrativa estudio de la moral y de los estándares de comportamiento en los negocios

responsabilidad social de la empresa obligaciones de la empresa tanto para quienes la constituyen (accionistas, empleados, clientes) como para los ciudadanos en general

RELEVANTE PARA USTED

Es posible que usted se pregunte, "¿en qué sentido debería interesarme la ética y la responsabilidad social de la corporación?" Para contestar la pregunta, basta con leer uno de los periódicos o las revistas de negocios recientes. Los medios de comunicación parecen dar cobertura diaria a temas que van desde los escándalos en las negociaciones de Wall Street y los fraudes contables en Enron, Worldcom, Tyco y Global Crossing, hasta la cuestión de la contaminación ambiental. Por ejemplo, Priceline.com perdió miles de millones de dólares de su valor en el mercado, incluso antes de que se desplomara el mercado general en el año 2000, cuando se determinó que la empresa había estado informando como ingreso el valor monetario total de las transacciones, cuando en realidad el ingreso de Priceline era tan sólo un pequeño

figura 5.1
Ganadores del premio Excelencia Ética en los Negocios

Ganadores 2000

The Bureau of Nacional Affairs, Inc.
Por más de medio siglo de dedicación a la propiedad de los empleados, independientemente de las presiones para vender la compañía.

Iceland, Inc.
Por sentar un precedente en el Reino Unido en la venta alimentos marca todo-orgánico, a precios no orgánicos.

Whole Foods Market
Por un amplio compromiso con el cliente, el accionista, el empleado, la comunidad y el cuidado ambiental.

Ganadores 1999

St. Luke's (Premio a la propiedad del empleado)
Por crear un modelo visionario de propiedad del empleado, a partir de la crisis por una fusión no deseada.

Equal Exchange (Premio a las relaciones con los Accionistas)
Por su enfoque hacia abrir el camino al comercio justo, al definir el bienestar del proveedor como parte del éxito del negocio.

Fetzer Vineyards (Premio a la Excelencia Ambiental)
Por un enfoque amplio hacia la sustentabilidad ambiental, en combinación con la excelencia financiera.

Ganadores 1998

SmithKline Beecham
Por su compromiso de más de $1,000 millones para la erradicación de las enfermedades.

Wainwright Bank
Por su dedicación a la justicia social, tanto dentro como fuera de la organización

S.C. Johnson
Por su interés en el desarrollo comunitario sustentable.

Fuente: www.business-ethics.com, lugar visitado el 27 de octubre de 2001.

porcentaje de lo que cobraba por sus servicios. Entonces, aunque un consumidor ofreciera $500 dólares por un vuelo a Europa y una aerolínea aceptara dicha oferta, Priceline.com registraba el valor total como una venta propia cuando ésta sólo percibía una pequeña fracción de ese monto por "correr la oferta" en el ciberespacio. Incluso su famoso portavoz, William Shatner (el capitán James T. Kirk en la serie *Star Trek*) comentó estar sorprendido por tal práctica.[2]

Como es evidente, una conducta poco ética y la falta de responsabilidad social por parte de la empresa llegan a generar publicidad desfavorable, afectar el precio de las acciones de la compañía, erosionar el valor de los accionistas, o hacer más difícil que la compañía contrate empleados calificados. Por su parte, el manejo consciente de un comportamiento ético y con responsabilidad social traerían consecuencias significativamente positivas para empleados, clientes, accionistas y comunidades. La figura 5.1 contiene una lista de compañías que han sido reconocidas por su "excelencia ética" en la revista *Business Ethics*. Conforme lea estos ejemplos, pregúntese qué tanto desearía trabajar para alguna de estas empresas según su reputación. Como cliente de una empresa, ¿estaría dispuesto a pagar un precio premium por la reputación de una compañía?

Fetzer Vineyards, dirigida durante 27 años por Paul Dolan, es una de las compañías reconocidas por la revista *Business Ethics* por su "excelencia ética". "A nosotros nos gusta pensar en Fetzer como una firma auténtica, innovadora y preocupada por la gente y el ambiente", comentó Tom Meyer, el director de marca global de Fetzer. Como consumidor, ¿qué tan importante es la ética de negocios de una compañía? ¿Estaría dispuesto a pagar más por los productos de una compañía como Fetzer?

EL DESARROLLO DE LA ÉTICA INDIVIDUAL

En este momento de su vida, ¿qué tan firmes considera sus creencias y valores éticos? ¿Por qué? ¿En la determinación de sus creencias éticas qué función tienen la familia, los amigos, los compañeros, los maestros, la religión, y las experiencias de vida y laborales? Para explorar este asunto, piense en alguna situación en la cual alguien haya formulado un juicio ético distinto al suyo. ¿De qué forma sería usted distinto de haber nacido en otro país, de haberse criado en una familia distinta, de haberse educado con otro sistema académico; o por experimentar influencias religiosas diferentes, tener otros amigos y desempeñase en trabajos o puestos? ¿Sostendría los mismos valores éticos que defiende ahora? ¿Elaboraría juicios éticos idénticos a los que formula ahora?

Poco se debate sobre el importante papel que juegan la familia, los amigos, los colegas, maestros, religión y experiencias de vida y de trabajo en el desarrollo de los valores y juicios éticos individuales. El tema que se debate es qué factores juegan los papeles principales ya que su influencia varía de un individuo a otro.[3] La resolución rápida de este debate es poco probable; aunque tampoco su resolución es indispensable para nuestros propósitos. La razón fundamental para analizar el tema es que se tenga conciencia de que para entender cómo toman sus decisiones los demás, primero es necesario entender algo de sus antecedentes.[4]

El prejuicio que lleva a considerar todo juicio ético diferente al nuestro como equivocado o incorrecto suele fomentar sentimientos de desconfianza (recíprocos) y a erosionar las relaciones de trabajo. Cuanto más diversa sea la fuerza laboral (o de manera más específica, cuanto más diverso sea su grupo de colegas y subalternos), más necesarios serán la tolerancia y el entendimiento. Sin embargo, para el administrador, tolerancia no significa simplemente permitir que sus subalternos tomen cualquier decisión ética que en lo individual crean que es la correcta. Como las decisiones individuales podrían tener consecuencias importantes para la organización, con frecuencia los administradores se ven en la necesidad de modelar e influir —respecto de la ética— en el pensamiento, el juicio y la toma de decisiones de sus subalternos.

Reflexione acerca del siguiente caso real que nos comunicaron en una conversación reciente. (Cambiamos los nombres reales a petición del administrador.) Suponga que usted se desempeña como gerente de *marketing* en una agencia de publicidad y que su subgerente acaba de contratar a una nueva representante de ventas llamada Martha, que proviene de uno de sus competidores importantes. Martha había trabajado para Dresden, su competidor, los once meses posteriores a su graduación de la universidad. Los empleados de Dresden califican, a partir del primer año de antigüedad, para el pago de un bono con base el desempeño individual. Martha esperaba que al cumplir su primer año Dresden le pagaría un bono de alrededor de $10,000. No obstante, después de ese plazo, Martha comenzaría a trabajar en su agencia, siempre y cuando ésta aceptara la condición negociada con su subgerente. Ella solicitaba que su agencia se comprometiera —a través de un bono firmado— a pagarle $10,000 dólares. Su administrador adjunto accedió, en parte, porque durante el año que trabajó para Dresden Martha se había expuesto a una serie de operaciones y planes *marketing* estratégicos. Dada su condición de "nuevo ingreso", la compañía no le había solicitado que firmara, ni ella lo había hecho, ninguna cláusula "de exclusividad" para prevenir que ella se empleara con algún competidor durante un lapso específico, o bien que revelara o usara el conocimiento adquirido mientras laborara con Dresden. En términos legales, ella estaba en libertad para aceptar el trabajo que usted le ofrecía.

Cuando su subgerente le pregunta si está de acuerdo en procurar que Martha revele todo cuanto sepa sobre los planes de *marketing* de Dresden, ¿cuál es su postura? ¿Considera que Dresden tiene la obligación ética de pagar a Martha el bono de $10,000, aún cuando ella tenga el plan de retirarse unos cuantos días después de cumplir los doce meses de antigüedad? En la posición de Martha, ¿tendría alguna reserva ética en revelar en su nuevo empleo todo cuanto sabe de los planes estratégicos de su empleador anterior? ¿El hecho de que en Dresden le pagara el bono correspondiente al primer año, tendría alguna trascendencia en aquello que usted estaría dispuesto a revelar o no a su nuevo empleador?

COMPRENSIÓN DE LOS ENFOQUES BÁSICOS EN ÉTICA

¿Cómo deberían tomarse esta clase de decisiones? ¿Existe alguna perspectiva ética que le pueda servir a usted como guía? La respuesta es que hay diversos enfoques básicos, los cuales han existido desde hace mucho tiempo. Esto se debe, en parte, a que el desafío de tomar decisiones éticas no es moderno. Los **dilemas éticos,** es decir, el hecho de tener que elegir entre dos opciones que compiten entre sí pero donde ambas tienen algo de validez, no son nuevos y han confrontado a los seres humanos a lo largo de la historia.

dilemas éticos tener que elegir entre dos opciones que compiten entre sí pero ambas tienen alguna validez

En el siguiente apartado se describen estos enfoques básicos, con la esperanza de no considerar detalles innecesarios, por dos razones. Primera, quizá resulten útiles para ayudar a entender la forma en que los demás enfocan los dilemas éticos. Segunda, la falta de un enfoque claro en la toma de decisiones éticas con frecuencia genera un **desliz ético,** o decisiones que son contrarias a las creencias del individuo y a las políticas de la empresa.

desliz ético decisiones contrarias a las creencias establecidas del individuo y a las políticas de la compañía

Es importante tener en cuenta, respecto de la primera razón, que la fuerza de trabajo es cada vez más diversa, en tanto que el actual ambiente de negocios es cada vez más global. Ahora, como nunca antes, es más probable que usted se encuentre con individuos que empleen enfoques bastante diferentes de los suyos, y que lleguen a conclusiones distintas sobre las conductas éticas. Este punto fue ilustrado por un estudio reciente que examinó el grado en que una serie de acciones planteaba o no un asunto ético a vendedores de Estados Unidos, Japón, y Corea. El estudio encontró diferencias significativas entre los vendedores de estas tres nacionalidades.[5] Por ejemplo, los vendedores coreanos no consideraron que implicara un gran asunto ético el hecho de buscar a un cliente para que les diera información sobre el

precio ofrecido por su competidor en una cotización, con la finalidad de proponer una mejor oferta. En cambio, a los estadounidenses y japoneses les pareció un comportamiento carente de toda ética. Es un ejemplo concreto de esta visión, el hecho de que en Estados Unidos un corredor de bienes raíces no pueda comentar con usted la oferta que otra persona le ha hecho para adquirir una casa que usted también quiere comprar. ¿Qué opina al respecto? ¿Considera ética o poco ética la conducta de buscar información sobre el precio cotizado por su competidor para proponer una mejor oferta?

Otro aspecto interesante, del mismo estudio internacional, es que los investigadores encontraron que los vendedores coreanos no pensaron que el hecho de hacer regalos a los clientes implicara un problema ético, mientras que los vendedores estadounidenses sí. General Motors comparte esta perspectiva general y tiene una política para restringir los obsequios. Por ejemplo, en una conversación el presidente de la región Asia-Pacífico de GM comentó que no podía pagar el juego de golf del presidente de Filipinas, mientras estuvieran discutiendo la posibilidad de instalar una fábrica en su país. ¿Considera que la política de GM es adecuada o la considera excesiva?

Cuando no se entiende el cómo ni el porqué los demás llegan a conclusiones distintas a las nuestras, es fácil etiquetar de inferiores a los individuos que sostienen las creencias —según nosotros— "equivocadas". Por ejemplo, un estudio reciente demostró que debido a supuestos culturales distintos, los auditores chinos y los australianos, quienes trabajaban para una misma empresa multinacional de contabilidad, juzgaron de manera diferente lo que era la conducta ética apropiada. Cuando se trata de tomar decisiones éticas, los auditores chinos ven a sus compañeros, mientras que los auditores australianos se ven a sí mismos. Este punto de referencia refleja que la orientación cultural de los chinos es hacia el grupo, en tanto que la orientación de los australianos es hacia lo individual.[6] Si cualquiera de los equipos de auditores simplemente hubiera juzgado que el otro estaba equivocado sin considerar que la cultura puede influir en las decisiones éticas, imagine lo difícil que les resultaría trabajar juntos en un equipo global de auditoría. De hecho, ciertas investigaciones han mostrado que el etnocentrismo (la creencia de que la perspectiva que uno tiene es la correcta y que las demás son inferiores) tiende a perjudicar la eficacia administrativa, de manera especial en contextos culturalmente diversos o internacionales.[7] Por lo tanto, es importante que los nuevos administradores tengan la posibilidad de examinar los distintos enfoques básicos en la toma de decisiones éticas, y de reconocer que los antecedentes individuales, incluyendo los valores culturales, influyen en las decisiones y los comportamientos éticos.

Como se precisó antes, la segunda razón para examinar los enfoques básicos en la toma de decisiones éticas consiste en evitar que ocurran los deslices éticos, los cuales son más comunes de lo que piensa. A menudo, tanto el ambiente externo como el ambiente interno de la compañía pueden ejercer presiones abrumadoras. Lo anterior se hace evidente en especial cuando los administradores carecen de un marco de referencia sistematizado y explícito para afrontar los dilemas éticos. Por ejemplo, como en Italia el pago de sobornos es ilegal tal vez usted lo considere incorrecto. Sin embargo, de encontrarse en la situación de Pignatelli, quizá las presiones de los ambientes externo e interno lo harían titubear. Usted ha invertido $100 millones del dinero de su compañía, y sabe que la cultura de su compañía asigna gran valor al desempeño. En otras palabras, si usted no actúa dando resultados no tendrá futuro. Usted también invirtió varios millones más en estaciones de gasolina que no serán rentables si usted no es capaz de refinar su propia gasolina, puesto que ello significaría la necesidad de comprarla a otros refinadores. No tan sólo se perdería una inversión gigantesca, sino que los despidos de trabajadores también serían sustanciales. La refinería ofrece muchos puestos de trabajo calificados bien remunerados que benefician tanto a los individuos como a la comunidad. Si observamos el dilema en estos términos, el pago de $1 millón por los servicios del consultor no parece tan oneroso. Bajo esta clase de presiones, ¿imaginaría usted cómo es posible tomar decisiones contrarias a sus creencias establecidas?[8]

ENFOQUES BÁSICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Existen diversos marcos de referencia o enfoques para la toma de decisiones éticas. Se examinarán los cuatro enfoques más comunes: utilitario, de los derechos morales, universal y de justicia. Para usted como administrador, la comprensión de los enfoques básicos para la toma de decisiones éticas le ayudará a examinar su propia ética y a trabajar de manera más efectiva con empleados cuyas perspectivas éticas sean distintas.

El enfoque utilitario

enfoque utilitarista centra su atención en las consecuencias de una acción

Enfoque utilitarista por Stewart Black

El enfoque utilitario centra su atención en las consecuencias de una acción. De manera sencilla, el uso de un **enfoque utilitario** resultará en "el mayor bien". Supongamos que usted intenta vender grano a un país en desarrollo y que antes de autorizar su embarque, un agente aduanal le exige el pago de una cuota adicional. Desde una perspectiva utilitaria, usted intentaría precisar cuáles serían las consecuencias de las opciones que tiene. Por ejemplo, usted **1.** Paga el dinero, **2.** No paga el dinero y deja que el grano se quede varado en la aduana, o **3.** Busca la intervención de una tercera parte. ¿Qué acción daría como resultado el mayor bien? En caso de que hubiera gente muriéndose de hambre en espera del grano, ¿podría usted argumentar que el "bien" de salvar vidas contrarresta el "mal" que implica el pago de un soborno ilegal?

Cuando se habla de si un resultado es positivo o negativo, es necesario tomar en cuenta que quizá la gente aprecie un mismo resultado de forma distinta. En otras palabras la "positividad" o la "negatividad" de un resultado suele ser una apreciación subjetiva. Tales juicios subjetivos podrían recibir la influencia de factores como la cultura, las circunstancias económicas y la religión. En la posición de Pignatelli, por ejemplo, ¿consideraría usted que el bien de salvar dos mil puestos de trabajo justificaría el pago ilegal a los funcionarios de gobierno? ¿Qué pasaría si el desempleo prevaleciente en la región fuese significativo? ¿Considera que tal circunstancia cambiaría en algo su forma de pensar?

No obstante, en muchas situaciones no es tan fácil distinguir si se trata de un dilema ético o tan sólo de una decisión de negocios. ¿Cómo manejaría usted una situación en la cual ciertos miembros de su equipo únicamente observaran una decisión de negocios sin implicaciones éticas, mientras que otros consideraran que constituye todo un dilema ético?

La sección "Un reto para el administrador: Cambio de caballos" plantea un ejemplo al respecto. Da cuenta de una situación en que algunos miembros piensan que una relación de negocios a largo plazo entraña para la compañía cierta obligación no escrita de trabajar con un proveedor conflictivo sin importar los cambios en el ambiente de negocios. Por su parte, otros miembros del equipo de administración consideran que se trata de una mera transacción de negocios. Ellos piensan que los cambios en las condiciones de los negocios y en el desempeño del proveedor son justificación suficiente para modificar la relación. Puesto que el proveedor no está cumpliendo con sus obligaciones, sería bueno cortar los vínculos con él y buscar a un proveedor más confiable. Sin embargo, al plantearse el mismo problema como dilema ético, ¿considera que debería tratar de influir en sus compañeros de trabajo para que cambiaran de opinión? o ¿debería intentar cambiar su óptica para poder considerar el problema como una simple decisión de negocios como lo hacen sus compañeros de trabajo?

Sin embargo, aun considerando que la situación de Johannson plantea un dilema ético, utilizando el enfoque utilitario, ¿qué acción tendría como resultado el mayor bien y dentro de qué límite de tiempo? En el corto plazo, lo más probable es que seguir trabajando con Creative Applications perjudique a sus clientes, ya que sus productos no se les entregarían con la rapidez que usted desearía. En caso de persistir, esta situación podría favorecer que sus competidores lo superaran, al grado de arrebatarle una participación de mercado suficiente para que usted tuviera que despedir a algunos de sus trabajadores y reducir el tamaño de su empresa. Por

un reto para el administrador

Cambio

Cambio de caballos

Caren Wheeler era una gerente de compras joven en Johannson Wood Products, una compañía con 12 años de existencia ubicada en el oeste medio de Estados Unidos. A Caren se le pidió que decidiera, en su calidad de gerente de compras, seguir trabajando o no con un proveedor. Esto significó un cambio importante para Caren. Pues si bien otros gerentes de la empresa veían esta decisión en términos éticos, para Caren la ética no era relevante a menos que se violara la ley.

Johannson Wood Products, como muchas otras medianas empresas innovadoras, había establecido sociedades estrechas con un número limitado de proveedores a condición de que éstos le entregaran las mercancías justo a tiempo para que la empresa pudiera enviarlas a las tiendas minoristas de manera puntual. Creative Applications era uno estos proveedores.

Creative Applications era una pequeña compañía familiar que laminaba la madera y almacenaba los productos terminados para Johannson Wood. La sociedad había sido muy provechosa para Creative Applications desde que inició hace tres años, y en la actualidad cerca del 60 por ciento de sus ingresos provenían de la relación con Johannson Wood. De hecho, aún cuando Creative Applications atravesaba por dificultades financieras cuando acordó su sociedad con Johannson, ello no pareció significar ningún problema para esta última, la cual se convirtió en un factor importante de su recuperación.

No obstante, a últimas fechas la sociedad no ha funcionado tan bien para Johannson Wood Products. Puesto que cuanto más aumentaba sus ventas más dificultades tenía Creative Applications para cumplir las fechas de entrega. Si bien Caren había comentado el problema con Steve Jackson, el gerente de la planta de Creative (e hijo del dueño), ello no había significado ninguna mejora real.

Cuando Caren se reunió con Tom Masters, el presidente de Johannson Wood Products y varios gerentes más para analizar la situación de Creative, se expusieron diversas opiniones. Para algunos la situación entrañaba un problema ético mientras que para otros no. La discusión primero se centró en la personalidad impositiva de Steve Jackson y luego en su particular estilo de administrar. Muchos de los presentes estuvieron de acuerdo en que Steve era "un maniático del control", que no sabía delegar autoridad en los demás y que, en consecuencia, en la medida que la demanda había ido aumentando, Steve se convirtió en un cuello de botella que limitaba la capacidad de Creative Applications para entregar a tiempo.

Uno de los gerentes de Johannson Wood Products a quien no le agradaba Steve afirmó: "No creo que seguir la relación con Creative Applications vaya a funcionar para nosotros. Es uno de esos casos en los que las capacidades administrativas de una operación, otrora pequeña, no pueden transformarse para atender a un productor más grande. No podemos darnos el lujo de cuidar una relación que simplemente no nos beneficie."

Otro de los gerentes pensó que no era justo mezclar los sentimientos personales a favor o en contra Steve en la discusión, y respondió: "Nosotros siempre les dijimos a nuestros proveedores que si ellos estaban ahí para nosotros, estaríamos ahí para ellos. Durante dos años, Creative Applications realmente funcionó para nosotros. ¿No vamos a botarla ahora que enfrenta tiempos difíciles? ¿Recuerdan cómo nos respondieron hace 18 meses, cuando los presionamos para que alquilaran la costosa pieza de equipo porque había aumentado nuestro volumen? Sin importar que el arrendador sólo accediera a rentar la pieza bajo un contrato de tres años, Creative la rentó, sin tomar en cuenta el incremento en sus costos. No es justo, si ahora les movemos el tapete podemos perjudicar, incluso, sus oportunidades de sobrevivir, pues seguimos representando el 60 por ciento de su negocio. ¿Sería ético cortarles el oxígeno ahora?

Una tercera persona intervino: "Propongo que hagamos una oferta para comprar Creative Applications, o bien, que comencemos a desarrollar nuestra propia capacidad para laminar los productos. En esta propuesta encontrarán los detalles de cuánto capital necesitaría cualquiera de las dos opciones, y de los posibles ahorros en un periodo de tres años."

"Caren, ¿tú que sugieres?" preguntó Tom Masters. Por su mente pasaron varias ideas distintas. Primero, ella en realidad no había considerado la situación desde un punto de vista ético, no obstante que varios de los miembros del equipo pensaban que entrañaba varias consideraciones éticas. En su interior, Caren sentía que descartar a Creative Applications era *incorrecto*; pero sus sentimientos no tenían ninguna justificación ética formal. Sin embargo, ni siquiera quienes lo veían como un asunto ético tenían un argumento ético formal para fundamentar sus conclusiones. Caren se preguntaba si debería hacer a un lado lo que pensaba y reflexionar detenidamente en la situación, tanto desde una perspectiva ética como desde una de negocios. ¿Debería procurar que los demás cambiaran su punto de vista y consideraran las cuestiones éticas implicadas? Johannson Wood Products siempre hacía hincapié en la lealtad de las relaciones de sociedad. ¿Sería ético cortar de tajo la relación con Creative Applications? Por su parte, las demoras de Creative Applications estaban afectando negativamente la capacidad de que Johannson Wood Products surtiera los pedidos de las tiendas antes que sus competidores. ¿Qué debería hacerse y cuál sería el mejor enfoque en esta situación?

Fuente: Adaptado de Dough Wallace, "Changing Horses", *Business Ethics,* noviembre-diciembre de 1994, p. 34.

otro lado, demostrar que sostiene seriamente sus promesas de trabajar con proveedores seleccionados podría fortalecer el compromiso que tienen con usted tanto con Creative Applications como con otros proveedores y, por consiguiente, mejorar el desempeño y la entrega de productos.

Enfoque de los derechos morales

enfoque en los derechos morales análisis que se centra en el examen de la postura moral de la acción, sin tomar en cuenta sus consecuencias

Enfoque de los derechos morales
por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

El **enfoque de los derechos morales** centra su atención en examinar la postura moral de la acción, sin tomar en cuenta sus consecuencias. De acuerdo con este enfoque, ciertas cosas simplemente están "bien" o "mal", independientemente de las consecuencias que generen. Cuando dos cursos de acción tienen una misma postura moral, entonces las consecuencias positivas o negativas de cada uno deberían determinar cuál de ambos cursos es más ético. Con este enfoque se debe elegir la acción que satisfaga los principios morales y que genere consecuencias positivas. Para el enfoque de los derechos morales, el hecho de que la compañía no cumpla con las obligaciones no escritas que tiene con los proveedores es sencillamente incorrecto (es decir, no tiene una postura moral), y, por lo tanto, el solo hecho de ganar más dinero no es justificación suficiente para terminar la relación existente con el proveedor. En este caso el desafío administrativo radica en que la postura moral de la mayoría de los problemas es debatible. Por ejemplo, tal vez usted diga que mentir es incorrecto. Pero, ¿sería incorrecto hacer que sus competidores piensen que usted está a punto de entrar en un mercado, cuando en realidad piensa ingresar a otro, con la finalidad de que su compañía tenga a su favor el factor sorpresa? ¿Sería simplemente incorrecto que usted negara estar trabajando en el desarrollo de una nueva tecnología con el propósito de influir para que sus competidores no inviertan en dicha tecnología nueva y, por lo tanto, tener una ventaja sobre ellos cuando finalmente la perfeccione? Una vez más, en el caso de Johannson Products, ¿cómo manejaría usted la situación si uno de sus empleados considerara que lo correcto es cumplir con los compromisos implícitos no escritos (es decir, tiene una postura moral), y otro empleado no? En muchas empresas, tanto las políticas explícitas como los valores de la corporación suelen jugar un papel fundamental en la definición de lo correcto y lo incorrecto, cuando no existe una determinación universalmente aceptada. En caso de que los valores corporativos de Johannson destacaran no sólo el cumplimiento de los contratos legales, sino también de las promesas implícitas a los proveedores, ¿debería Caren intentar que los otros gerentes cambiaran su punto de vista para que consideraran tal situación como un asunto ético?

Enfoque universal

enfoque universal consiste en elegir el curso de acción que uno considera aplicable a todas las personas y en todas las situaciones

Enfoque universal
por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Emanuel Kant, uno de los más destacados filósofos de la moral, concibió el imperativo ético o **enfoque universal** más conocido. De manera simple, diremos que el imperativo ético de Kant era "trata a los demás como te gustaría que ellos trataran a todos, incluyéndote a ti mismo." Desde este enfoque, es necesario elegir el curso de acción que usted considere aplicable a todas los individuos en todas las situaciones, y que desearía que se le aplicara a usted mismo. En el centro del universalismo yace el problema de los derechos. Para Kant, la base de todos los derechos emana de la libertad y la autonomía. Las acciones que las limitan en los individuos por lo general carecen de justificación moral. Entonces, si usted estuviera en la situación de Pignatelli y se inclinara por el enfoque universal para decidir qué hacer, tendría muchos problemas para justificar el pago de sobornos a los funcionarios de gobierno, ya fuera de manera directa o indirecta. Para cumplir el criterio "trata a los demás como te gustaría que ellos trataran a todos", usted tendría que estar dispuesto a permitir que todos usaran el soborno para llegar a los fines que deseen.

El enfoque de justicia

enfoque de justicia se enfoca en qué tan equitativa es la distribución de los costos y los beneficios de las acciones

El **enfoque de justicia** considera qué tan equitativa es la distribución de los costos y los beneficios de las acciones, como el medio principal para juzgar el carácter ético de las conductas.[9] En general, los costos y los beneficios deberían distribuirse de

forma equitativa, las reglas deberían aplicarse de manera imparcial, y los perjudicados por la iniquidad y la discriminación deberían ser compensados.

El enfoque de justicia por Stewart Black

Justicia distributiva Los administradores que defienden la **justicia distributiva** asignan las recompensas y los castigos en forma equitativa, con base en el desempeño. Sin embargo, ello no significa que todos recibirán los mismos, o iguales, recompensas y castigos, sino que los recibirán equitativamente en función de cuánto contribuyan con las metas de la organización, o las obstruyan. El administrador no puede asignar bonos, promociones o mejores prestaciones con base en características arbitrarias como serían la edad, el género, la religión o la raza. En términos básicos, este es el fundamento de la Ley de los Derechos Civiles promulgada en Estados Unidos en 1964. Gracias a esta ley, incluso si un administrador no tiene la intención de discriminar a un grupo minoritario específico, si éste es capaz de demostrar que los resultados no fueron equitativos (llamado *efecto desigual*), la empresa podría ser demandada en términos legales. Por ejemplo, si en una empresa el 50 por ciento de los solicitantes para un ascenso fueran mujeres, pero el 75 por ciento de tales promociones se otorgaran a hombres, estos datos podrían servir para formular una demanda por discriminación con base en la noción de la justicia distributiva.

justicia distributiva implica la distribución equitativa de recompensas y castigos con base en el desempeño

Justicia procedimental Los administradores que defienden la **justicia procedimental** se aseguran de que los afectados por las decisiones administrativas estén de acuerdo con el proceso de toma de decisiones, y de que dicho proceso se utilice de manera imparcial.[10] Estar de acuerdo significa que los individuos estén informados del proceso y que tengan la libertad de no participar en el sistema si así lo desean. Como en la justicia distributiva, el proceso de toma de decisiones no puede discriminar a las personas de manera sistemática con base en características arbitrarias como serían la edad, el género la religión o la raza. Investigaciones recientes con empleados de múltiples países sugieren de manera consistente que la percepción de justicia se relaciona de forma positiva con los resultados deseados como desempeño en el trabajo, confianza, satisfacción laboral y compromiso organizacional, y que se relaciona de manera negativa con resultados como sería rotación de personal y conductas laborales que disminuyen la producción.[11] La justicia procedimental en general se estudia e interpreta en el contexto de la organización. No obstante, los hallazgos de un estudio reciente muestran que también ciertos factores externos llegan a afectar de manera notable en la conducta antiproductiva que se observa en el lugar de trabajo. En un estudio que contrastaba la violencia comunitaria y la justicia procedimental de una organización, las tasas de crímenes violentos en la comunidad fueron un indicador que predijo agresión en la planta, mientras que el clima de justicia procedimental en la planta no lo hizo.[12]

justicia procedimental asegura que quienes son afectados por las decisiones administrativas aprueben el proceso de toma de decisiones, y que dicho proceso se utilice de manera imparcial

Justicia compensatoria La tesis que fundamenta la **justicia compensatoria** es que en caso de que la justicia distributiva y la procedimental fallen o no se sigan como se debe, aquellos perjudicados por la inequidad de la distribución de la compensación deberían ser recompensados. Si bien tal compensación suele ser monetaria, también adquiere oras formas. Por ejemplo, la justicia compensatoria es el fundamento de los planes de acción afirmativa. En forma habitual, tales planes aseguran que en el futuro se brinde toda posible oportunidad a los miembros de aquellos grupos que en el pasado hayan sufrido desventajas, como las mujeres o las minorías. Podrían instituirse, por ejemplo, programas de entrenamiento para las mujeres que en el pasado fueron ignoradas para ascensos, porque se les negó el acceso a determinadas experiencias requeridas por la promoción.

justicia compensatoria en caso de que fallaran tanto la justicia distributiva como la procedimental, deberá repararse el daño inflingido a los afectados por la inequidad de la distribución o de las recompensas

INTENSIDAD MORAL EN LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Como se ha señalado a lo largo de este capítulo, uno de los desafíos que presenta al administrador la toma de decisiones éticas radica en que no son idénticas las perspectivas desde las cuales los individuos observan muchos de los problemas y sus

consecuencias. Difieren en cuanto a considerar o no que una situación entraña un asunto ético, y en la forma en la que determinan el curso de acción. Por lo tanto, el punto clave gira en torno a si los administradores podrían ayudar a que las personas tengan nociones más comunes sobre los problemas de intensidad moral.[13] Por **intensidad moral** se entiende el grado en el cual los seres humanos consideran que un problema constituye un asunto ético. Esto se entiende en función del contenido del problema en sí, cuyo marco de referencia le servirá al administrador tanto para anticipar la intensidad moral de un problema, como para diagnosticar las razones por las cuales los individuos difieren respecto de la intensidad moral que adjudican a un asunto.[14] Como se observa en la figura 5.2, la intensidad moral consta de seis componentes: **1.** Magnitud de las consecuencias, **2.** Consenso social, **3.** Probabilidad del efecto, **4.** Inmediación temporal, **5.** Proximidad, y **6.** Concentración del efecto.[15] En otras palabras, la intensidad moral general de una situación es el resultado de añadir al conjunto cada uno de tales componentes.

intensidad moral medida en la cual los individuos consideran que un problema constituye un asunto ético

La **magnitud de las consecuencias** que se asocia con el resultado de una acción específica es el nivel anticipado del efecto. Cabe señalar que tales efectos ocurren con independencia de si sus resultados tienen consecuencias positivas o negativas. Por ejemplo, el despido de 100 empleados que se debe a un bache económico tendría un efecto menor que el hecho de que 1,000 empleados se unan a las filas del desempleo. Muchas personas juzgarán que la magnitud del 20 por ciento de incremento en el precio del fertilizante es mucho menor que el de 500 personas muertas o seriamente lesionadas a causa de una explosión en la planta de fertilizantes por la deficiencia de las medidas de seguridad en los procedimientos.

magnitud de las consecuencias anticipación del nivel que tendrá el efecto del resultado sobre una acción específica

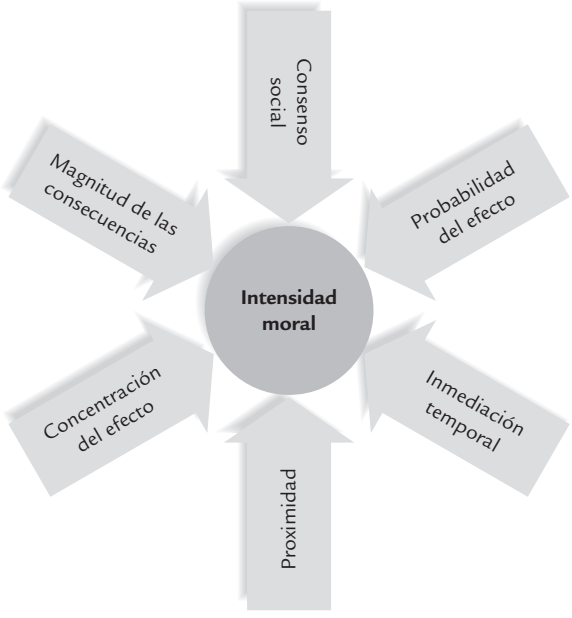
Por su parte, el **consenso social** es el grado de acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de si un acto es bueno o malo. En Estados Unidos, por ejemplo, existe un mayor consenso social para reprobar el hecho de conducir en estado de ebriedad, que de conducir a alta velocidad en la carretera.

consenso social grado del acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de si un acto es bueno o malo

El tercer componente de la intensidad moral es la **probabilidad del efecto.** Aún cuando una determinada acción tuviera consecuencias significativas y las personas estuvieran de acuerdo en la naturaleza positiva o negativa de su efecto, la intensidad moral de un asunto aumenta o disminuye en razón de cuán probable crean las personas que sean tales consecuencias. Por ejemplo, una de las razones por las cuales se restringe la publicidad de los cigarros en muchos estados es la evidencia, cada vez mayor, que relaciona el tabaquismo con problemas de salud, incluyendo enfermedades graves como el cáncer de pulmón. Sin embargo, como la probabilidad del efecto no es del 100 por ciento, todavía no se consideran totalmente ilegales ni los anuncios de cigarros ni el fumar en sí. Cuanto mayor sea la probabilidad

probabilidad del efecto la intensidad moral de un problema crece o decrece de acuerdo a si las personas anticipan una mayor o una menor probabilidad de que sucedan las consecuencias

figura 5.2
Factores de la intensidad moral



de la consecuencia, más intenso será el sentido de obligación ética. Puesto que los individuos que sufren accidentes automovilísticos tienen altas probabilidades de resultar lesionados, cada día es mayor la intensidad respecto de que los fabricantes tienen la obligación moral de producir vehículos más seguros. En la actualidad los automóviles disponen de opciones de seguridad como las bolsas de aire laterales. Sin embargo, como no existe la certeza de que usted sufra un accidente automovilístico, muchas de esas características de seguridad no son obligatorias por ley.

En la intensidad moral el cuarto componente es la **inmediación temporal**, que es una función del intervalo que hay entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias. Cuanto más tiempo haya entre la acción y sus consecuencias, menor será la intensidad que sientan las personas respecto del problema. Por ejemplo, aun con la certeza de que la contaminación industrial origina el calentamiento global y que generará cambios radicales en los patrones climáticos, como lo más seguro es que sus consecuencias más graves no sean palpables sino hasta dentro de 50 años, la intensidad moral respecto de la contaminación industrial es mucho menor que si sus efectos fueran a ocurrir durante el próximo año.

inmediación temporal función del intervalo que hay entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias

El quinto componente es la **proximidad**. Si el resto de los factores permanece igual, cuanto más cerca se sienta quien toma la decisión de los afectados por ella, tanto más considerará quien toma la decisión las consecuencias de la acción y tanto mayor serán las implicaciones éticas. Proximidad significa mucho más que cercanía física. Implica, asimismo, cercanía psicológica y emocional, e identificación. En consecuencia, la afinidad que hay entre quien toma la decisión y quienes se ven afectados por ella podría ser una función de diversos factores, incluyendo nacionalidad, antecedentes culturales, semejanza étnica, identificación organizacional o similitud socioeconómica. Por ejemplo, si usted siente una afinidad psicológica y emocional con los jóvenes de África, entonces las decisiones respecto del despido de trabajadores según su antigüedad (es decir, primero serían despedidos los trabajadores más jóvenes) tendrá una mayor intensidad moral para usted aún cuando viva a miles de millas de distancia. De manera semejante, quizá la decisión de cerrar una fábrica por su escaso desempeño redituable, que significaría el desempleo de sus familiares y vecinos, tenga mayor intensidad moral para usted que el cierre de una fábrica que afectara a trabajadores desconocidos para usted.

proximidad cercanía física, psicológica y emocional que siente el individuo que toma la decisión con quienes resultan afectados por su decisión

El último componente de la intensidad moral es la **concentración del efecto**, que es la medida en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos. Por ejemplo, aún cuando la magnitud del efecto del despido de 100 trabajadores es menor que el de 1,000, sería mucho mayor la concentración del efecto del despido de 100 trabajadores en un poblado de 5,000 habitantes, que la del despido de 1,000 trabajadores en una ciudad como Los Ángeles, donde viven más de 10 millones de personas.

concentración del efecto grado en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos individuos

Las seis facetas de la intensidad moral tienen doble relevancia. La primera porque el administrador podría valerse de dichas facetas para prever o anticipar los asuntos con mayor tendencia a percibirse como dilemas éticos significativos en el lugar de trabajo.[16] En la medida en que mejora la anticipación de las cuestiones que podrían convertirse en debates éticos, el administrador tendría más tiempo para prepararse para enfrentar los dilemas éticos que se presenten, y quizá también para ser más eficaz en su manejo. Segunda es que cuando no obstante que se trabaja con un grupo que sigue el mismo enfoque ético básico, no es posible estar de acuerdo en cuál sería el curso de acción más ético, y usted podría servirse de estas facetas para determinar la fuente de tal desacuerdo.[17] Este desacuerdo tal vez se deba a la existencia de distintas percepciones de la situación en uno o más de los componentes de la intensidad moral. Suponga, por ejemplo, que su grupo discute (como Caren Wheeler) los aspectos éticos que entraña terminar la relación de largo plazo que hay entre su compañía y un proveedor. Y al analizar la fuente del desacuerdo existente, usted podría encontrar una diferente percepción de la concentración del efecto. Por ejemplo, tras el esclarecimiento de que usted representa el 60 por ciento del negocio de su proveedor, es posible que algunos de quienes restaban importancia a este factor cambien de opinión. Este solo hecho podría favorecer la toma de una decisión.

Los gerentes de Nike tuvieron que hacer frente a la cobertura significativamente negativa de los medios de comunicación, cuando estos difundieron que Nike utilizaba mano de obra infantil para la manufactura de sus zapatos en varios países, sin tomar en consideración que Nike manufactura sus productos en fábricas que no son propias y con las cuales guarda una mera relación contractual (véase la sección "Un reto para el administrador: Mano de obra para Nike alrededor del mundo"). Sin embargo, la intensidad del escrutinio público local y global que se desató tomó por sorpresa a los administradores de Nike, quienes en principio no estaban preparados para responder al incidente. Si los directivos hubiesen utilizado el marco de trabajo de la intensidad moral, ¿hubieran podido predecir la reacción pública? En su caso, ¿considera que el uso de dicho marco de trabajo les hubiera permitido efectuar de manera anticipada los cambios que requería el manejo de sus contratos alrededor del mundo?

globalización *un reto para el administrador*

Mano de obra para Nike alrededor del mundo

Ni siquiera el contrato con celebridades como Michael Jordan y Tiger Woods para que usaran sus productos deportivos ayudó a que Nike pudiera apartar los reflectores de los trabajadores que se esmeran al elaborar sus productos.

Para producir el calzado y la ropa de Nike, se emplea a cerca de 450,000 trabajadores, principalmente en países asiáticos. Sin embargo, ninguno de ellos es empleado directo de Nike, sino de las fábricas que esta empresa subcontrata. De acuerdo con los críticos, en estas fábricas los empleados están sujetos a condiciones laborales que no cumplen con los estándares, pues se informa de exposición a sustancias tóxicas y cancerígenas, deficientes ventilación y/o calidad del aire, tiempo extra obligatorio, acoso sexual, y castigo y abuso corporales. Otro problema señalado por los medios de comunicación es que estos trabajadores tampoco reciben salarios justos y que muchos son tan jóvenes que, conforme a las leyes laborales, incluso su empleo es ilegal.

Nike afirma que los críticos están mal informados, y menciona los múltiples esfuerzos realizados para cumplir las normas por encima de los requerimientos de varios países. Nike intenta que la opinión pública tenga presente que de no ser porque esta empresa contrata la manufactura de calzado y ropa Nike en dichos países, muchos de esos trabajadores estarían desempleados. Pero, además, en sus puestos de trabajo también adquieren destrezas y conocimientos que les servirán para lograr un futuro mejor. Como ejemplo de su influencia positiva, Nike señala que el salario de los trabajadores de recién ingreso se incrementó el 40 por ciento en un solo año. La empresa también ha aumentado la edad mínima: a 18 años, para los trabajadores de todas las fábricas contratadas para la manufactura de su calzado deportivo; y a 16 años para los trabajadores en la manufactura de su ropa. Dichos estándares superan aquellos que exige la Organización Internacional del Trabajo. La compañía también trabaja con las fábricas que subcontrata, con la finalidad de mejorar tanto la calidad del aire dentro de las plantas como las condiciones generales de trabajo.

Asimismo, Nike se convirtió en miembro fundador de la institución Global Compact patrocinada por Naciones Unidas, que es una organización de monitoreo que busca convencer a las corporaciones de que se comprometan con nueve derechos humanos y estándares ambientales fundamentales. Éstos incluyen la promesa de proteger los derechos humanos, hacer respetar el derecho de los trabajadores a afiliarse a sindicatos, prohibir la mano de obra infantil y desarrollar tecnologías amigables con el medio ambiente. Nike también respalda los principios de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), un código de 10 puntos sobre la conducta de cuidado ambiental que fomenta el compromiso de las compañías con la mejora continua de su desempeño ambiental. Los principios de ceres incluyen, entre otros temas, informar al público, reducir los riesgos, restaurar el medio ambiente y lograr la manufactura de productos y servicios seguros.

Nike contrata a otras compañías para que manufacturen sus productos deportivos. Tales compañías a la vez con frecuencia subcontratan el trabajo con fábricas en otros países con mano de obra barata, parecidas a esta fábrica en la ciudad Ho Chi Minh, en Vietnam. En los últimos años, muchas organizaciones de derechos humanos han destacado las pésimas condiciones que deben soportar los trabajadores en estas fábricas, asignando a Nike una imagen muy negativa. De haber utilizado el marco de referencia de la intensidad moral, descrito en el texto, ¿ la compañía habría evitado la mala publicidad?

La compañía acordó también aplicar los estándares de seguridad estadounidenses de calidad del aire, en las plantas de sus proveedores en el extranjero, y manifestó que en el ensamble del calzado reemplazó los solventes químicos tóxicos por

productos con base de agua. Para implantar su programa llamado SHAPE (Safety, Health, Attitude of management, People, Environment), Nike emplea a su propio *staff* de más de mil gerentes en prácticas laborales. "Somos la única compañía con gente dedicada de manera exclusiva al cumplimiento de las prácticas laborales," observa Brad Figel, un cabildero con base en Washington para los asuntos que conciernen a Nike.

Si bien el juicio interpuesto contra Nike en 1998, por el supuesto engaño a los consumidores estadounidenses sobre las condiciones de trabajo en sus fábricas en el extranjero, pronto resolvió en favor de Nike, las críticas siguieron. A principios de 2001, un informe dado a conocer por la organización Global Alliance for Workers and Communities, con la cual Nike había contribuido durante cinco años e invirtió $7.8 millones, indicaba los hallazgos encontrados a partir de una encuesta realizada a 4,000 trabajadores de nueve fábricas indonesias que producían para Nike. Entre los hallazgos se mencionan los siguientes: casi el 8 por ciento de los trabajadores informaron haber recibido comentarios sexuales indebidos, casi el 2.5 por ciento mencionó haber sido tocado sexualmente en el trabajo y el 30 por ciento declaró haber sufrido abuso verbal como gritos o palabras ofensivas. Resulta difícil interpretar cifras como éstas cuando, por ejemplo, una encuesta realizada por el gobierno de Estados Unidos en 1995 reveló que el 55 por ciento de las mujeres en la milicia de este país había sufrido acoso sexual en el lugar de trabajo. Las diferencias culturales o el temor a las represalias podrían evitar que los trabajadores indonesios denunciaran otros abusos. No obstante, el 73 por ciento estaba satisfecho con las relaciones laborales con sus supervisores directos, el 68 por ciento con la administración de la fábrica y el 55 por ciento con las clínicas de atención médica de la compañía. Una amplia mayoría también expresó su satisfacción con la capacitación sobre habilidades para el trabajo, los servicios de planeación familiar y las instalaciones recreativas.

En todos los casos, Nike consideró que eran hallazgos "inquietantes" y respondió con un plan correctivo para 35 fábricas indonesias que en total empleaban a 115,000 personas, en su mayoría mujeres cuya edad era de 23 años en promedio. El plan incluye monitoreo adicional independiente, así como entrenamiento específico contra el acoso sexual, un procedimiento de quejas y un programa en favor de los derechos humanos, políticas de salud y seguridad, y un parámetro para asegurar que todas las fábricas paguen el salario mínimo vigente. En marzo de 2001 la compañía instauró un plan similar, en respuesta a una auditoria realizada a la fábrica Kukdong de propiedad coreana, en Atlixco, México, por Verité (una organización no lucrativa que supervisa mano de obra y prácticas comerciales). Este plan incluye el respaldo del derecho de los trabajadores a sindicarse, la formalización de una política contra el acoso y abuso que incluya la capacitación a todos los trabajadores y administradores de la fábrica, la creación de procedimientos de quejas confidenciales, y la atención a problemas específicos de salud y seguridad.

En 2003, Nike, Reebok y otras compañías que fabrican ropa aceptaron que la Fair Labor Association (FLA), una organización que supervisa los talleres de maquila (www.fairlabor.org), publicara en Internet las auditorías sobre las condiciones existentes en las fábricas. Por desgracia, la mayoría de las auditorías realizadas desde la creación de la organización en 1997, ha encontrado escasa mejoría en las condiciones de los trabajadores en el extranjero. Sin embargo, la FLA considera que dar a conocer al público las auditorías en algún momento ayudará con la mejoría.

Nike todavía enfrenta varios desafíos prácticos con la finalidad de mejorar las condiciones de sus contratistas en las fábricas, independientemente de su considerable inversión en dinero y mano de obra. Por ejemplo, si bien en última instancia Nike puede cancelar el contrato suscrito con las fábricas que no cumplan, su influencia suele ser más fuerte en las fábricas de zapatos, donde a menudo Nike es la única contratista, que en las fábricas de ropa, donde en general Nike es sólo una entre varias más. Además, en gran medida, Nike debe su éxito financiero al hecho de mantener sus precios bajos principalmente gracias al *outsourcing* de fábricas en países con salarios bajos.

Si los ejecutivos de Nike utilizaran el marco de referencia de la intensidad moral, ¿cómo valorarían las consecuencias positivas y negativas para los trabajadores de estas fábricas? ¿Cuál es el consenso social acerca de lo correcto o lo incorrecto en determinadas condiciones de trabajo? ¿Qué tanto se opone la gente al empleo de menores de edad, incluso si se contratan de manera indirecta a través de contratistas? ¿Qué tan probables son las consecuencias negativas de las deficientes condiciones laborales y qué tan pronto ocurrirían? ¿Qué tan cerca o tan lejos podría sentirse el público respecto de trabajadores que se encuentran a miles de kilómetros de distancia? Cuando se habla de 450,000 trabajadores, ¿qué tan concentrados serán los efectos de las actuales condiciones, y cómo percibiría el público los cambios que Nike anuncie?

Fuentes: Alison Maitland, "Big Brands Come Clean on Sweatshop Labor", *Financial Times*, 10 de junio de 2003; "Kasky Lawsuit Against Nike Dismissed" (5 de febrero de 1999), http://nikebiz.com/media/n_law.shtml, sitio visitado el 6 de noviembre de 2001; "Nike Joins Global Compact", Associated Press, 21 de julio de 2000; "Nike Releases Remediation Plan for Indonesian Factories", (22 de febrero de 2001), http://nikebiz.com/media/n_gla_3.shtml, sitio visitado del 6 de noviembre de 2001; Shu Shin Luh, "Report Claims Abuses by Nike Contractors-Sporting Goods Firm Funded Study in Indonesia, Intend to Verify It", *Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2001, p. A16; Rajiv Chandrasekaran, "Indonesian Workers in Nike Plants List Abuses", *Washington Post*, 23 de febrero de 2001, p. E1; Daniel Akst, "Nike in Indonesia, Through a Different Lens", *New York Times*, 4 de marzo de 2001; "Nike Releases First Corporate Responsibility Report", *PR Newswire*, 9 de octubre de 2001.

TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Pareciera que tanto los individuos como las organizaciones están adoptando de manera creciente la filosofía ética de los negocios, postulada por primera vez y quizá de la mejor manera por Adam Smith en 1776, en su obra clásica *Los sentimientos morales de la razón*. La tesis básica de Smith era que tanto los individuos como las organizaciones se benefician con la toma de decisiones éticas. Pero, usted como administrador todavía debe enfrentar otro desafío: ¿Cómo promover y estimular las decisiones éticas?

El administrador

Como lo señalamos al principio del capítulo, en parte, la finalidad de explorar diversos enfoques para la toma de decisiones éticas fue que usted cuente con más elementos que faciliten la tarea de afinar su propio enfoque, y que pueda tomar decisiones consistentes con su marco de referencia ético cuando surjan las presiones. Sin embargo, al llegar a este punto lo más seguro es que nada pueda sustituir la opción de hacerse personalmente responsable por sus decisiones éticas. Para ilustrar lo anterior, basta con ponerse en los zapatos de Caren Wheeler (véase la sección "Un reto para el administrador: Cambio de caballos"). Desde la perspectiva de Caren, ¿qué magnitud considera que tendrían las consecuencias por descartar a Creative Applications como proveedor? ¿Cuántos empleos se perderían como resultado? ¿Qué tan probable es que suceda? ¿Qué tan pronto sucedería? En caso de que la situación tuviera cierta intensidad moral, ¿qué enfoque adoptaría para tomar su decisión? ¿Sería correcto deshacerse de Creative Applications? En esta circunstancia, se espera que Caren ofrezca tanto una recomendación como su justificación racional. ¿Y si usted fuera un ejecutivo de Nike? ¿Qué decisión tomaría y por qué?

Pero todavía después de tener la habilidad para resolver los dilemas éticos, es necesario preguntarse si conviene efectuar los cambios que exige la adecuación de nuestro enfoque al de los demás o procurar el cambio en los demás. ¿Hasta dónde considera que deberían esforzarse los administradores de Nike para modificar la percepción pública, con el argumento de que sus trabajadores disfrutan de múltiples beneficios? Aún cuando no podríamos afirmar que alguno de los enfoques examinados en este capítulo sea mejor que los demás, lo que sí es posible mediante la aplicación constante de cada enfoque es que la toma de decisiones éticas siga un patrón consistente. Y es muy probable que para los individuos con quienes usted interactúa en forma cotidiana, esta consistencia sea más importante que el acuerdo constante de sus decisiones con las de ellos.[18] Esto se explica, en parte, porque su consistencia hará posible que los demás entiendan mejor su enfoque y que confíen más en usted, que si perciben que su toma de decisiones es azarosa e inconsistente.

La organización

En la medida en que los administradores fomentan las decisiones éticas, es más significativo el efecto de éstas en las organizaciones. En este sentido, la cultura general de la compañía puede jugar un papel significativo. Por ejemplo, el énfasis que puso la firma Arthur Andersen (la cual quebró posteriormente) en mantener al cliente contento y los ingresos fluyendo parece haber contribuido para que se llevaran a cabo varias auditorías bastante condescendientes en favor de compañías como Enron y Worldcom. En contraste, las compañías también pueden influir de manera positiva para fomentar la ética en la toma de decisiones y en las conductas. Así, en muchas compañías los administradores expertos se han dado a la tarea de estimular la conducta ética entre sus gerentes mediante acciones explícitas y concretas. Aun cuando las organizaciones podrían alcanzar este objetivo de distintas formas, entre los sistemas que sobresalen se encuentran los códigos de ética e informar sobre las prácticas deshonestas o ilegales.

Códigos de ética Tomando en cuenta los dilemas éticos que enfrentan los administradores y los distintos enfoques para evaluar el comportamiento ético, en la actualidad muchas empresas han adoptado los códigos de ética para guiar la toma de decisiones de sus gerentes. Un **código de conducta ética** es una declaración formal que por lo general resume los tipos de comportamiento aceptables y no aceptables, en una, dos o tres páginas. La figura 5.3 muestra una reimpresión del credo de Johnson & Johnson, uno de los más antiguos entre las corporaciones estadounidenses. Este credo se instauró por vez primera en 1945, y su contenido se ha revisado cuatro veces hasta llegar a la versión actual.

código de conducta ética
declaración formal que resume los tipos de comportamiento que se consideran aceptables y no aceptables

El estudio de 84 códigos de ética de empresas estadounidenses encontró que sus declaraciones consideraban tres grupos de temas específicos.[19] El primer grupo incluía temas centrados en ser un buen "ciudadano de la organización", y se dividía

figura 5.3
Credo de Johnson & Johnson

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, las enfermeras y los pacientes, así como con las madres y todos quienes utilizan nuestros productos y servicios. Al satisfacer sus necesidades todo lo que nosotros hacemos debe ser de alta calidad. Debemos procurar reducir de manera constante nuestros costos con la finalidad de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben atenderse con prontitud y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de lograr utilidades justas.

Somos responsables con nuestros empleados: los hombres y las mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos y cada uno deben considerarse como un individuo. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Ellos necesitan tener un sentido de seguridad en sus trabajos. La remuneración debe ser equitativa y adecuada; y las condiciones de trabajo, limpias, ordenadas y seguras. Los empleados deben sentirse libres para realizar sugerencias y reclamaciones. Deberán ser iguales las oportunidades de empleo, desarrollo y progreso para los trabajadores. Debemos brindar una administración competente, y sus acciones tienen que ser justas y éticas.

Somos responsables con las comunidades en que vivimos y trabajamos, así como con la comunidad mundial.

Debemos ser buenos ciudadanos; apoyar las buenas obras y la caridad y devengar la participación justa de nuestros impuestos. Tenemos que alentar el mejoramiento cívico, y fomentar la buena salud y la buena educación.

Es necesario que mantengamos en buenas condiciones las propiedades que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. Los negocios deben generar utilidades razonables. Debemos experimentar nuevas ideas. Deben realizarse investigaciones y desarrollarse programas innovadores. También hay que pagar por los errores. Debe comprarse equipo nuevo, brindar instalaciones nuevas y lanzarse nuevos productos. Deben crearse reservas pensando en los tiempos difíciles.

Cuando nuestras operaciones cumplan con estos principios, los accionistas deberán obtener rendimientos justos.

en nueve subcategorías. El segundo grupo tocaba aspectos para guiar el comportamiento del empleado lejos de actos ilegítimos e inapropiados, que podrían perjudicar a la organización, y se dividía en 12 subcategorías. El tercero versaba sobre las directrices para atender bien a los clientes y mostraba tres subcategorías. La figura 5.4 muestra la lista y la descripción de los grupos y las categorías de temas específicos atendidos en esos códigos escritos. Cabe señalar que si bien la mayoría de las compañías manejó temas de los tres grupos, no siempre usaron las 30 subcategorías.

De acuerdo con un estudio de los códigos de ética de las empresas, llevado a cabo en Reino Unido, Francia y Alemania, el porcentaje de empresas alemanas que contaba con códigos de ética era mayor que el de las firmas inglesas o francesas (véase figura 5.5).[20] Quizá el hecho de que la cultura alemana destaca más las comunicaciones explícitas sea parte de la explicación de este hallazgo. Asimismo, la investigación indicó que de todas las empresas en el estudio sólo alrededor del 33 por ciento de las empresas europeas tenía códigos de ética; mientras que el 85 por ciento de las empresas estadounidenses contaba con un código formal.

Los investigadores de otro estudio encontraron diferencias significativas entre los códigos de empresas con culturas que, en general, se consideran más semejantes que diferentes: Estados Unidos, Canadá y Australia.[21] Los códigos de ética diferían de manera sustancial, por ejemplo, en la referencia explícita que hacían sobre la conducta ética respecto del trato con funcionarios del gobierno (empresas estadounidenses, 87 por ciento; canadienses, 59 por ciento; y australianas, 24 por ciento).

La figura 5.6 presenta información sobre los temas que incluyen en tales documentos las empresas con códigos de ética formales. Resulta interesante que mientras el 100 por ciento de las empresas europeas cubrieron en sus códigos temas sobre la conducta aceptable o inaceptable del empleado, tan sólo el 55 por ciento de las firmas estadounidenses lo hizo. En cambio, mientras únicamente el 15 por ciento de

Grupo 1

"Sea un ciudadano responsable de la organización"

1. Demuestre cortesía, respeto, honestidad e imparcialidad en sus relaciones con clientes, proveedores, competidores y otros empleados.
2. Cumpla con los reglamentos de seguridad, higiene y prevención.
3. No utilice palabras ni acciones ofensivas.
4. Vista ropa formal.
5. Se prohíbe la posesión de armas de fuego dentro de las instalaciones de la compañía.
6. Siga las instrucciones de los supervisores.
7. Sea confiable por su asistencia y puntualidad.
8. Administre sus finanzas personales como se esperaría del empleado de una institución fiduciaria.

Temas no agrupados

1. Practique los criterios de integridad personal y conducta profesional.
2. Se prohíbe el acoso racial, religioso, étnico y sexual.
3. Informe a su supervisor sobre las actividades sospechosas, no éticas o ilegales.
4. Busque la oportunidad para participar en actividades políticas y servicios comunitarios.
5. Conserve los recursos de la compañía y proteja la calidad del ambiente en las áreas donde ésta lleva a cabo sus operaciones.
6. Los miembros de la corporación no deben hacer recomendaciones a los clientes sobre personas como abogados, contadores, agentes de seguros, ni corredores de bolsa o de bienes raíces.

Grupo 2

"No haga nada ilegítimo ni inapropiado que dañe a la organización"

1. Mantenga la confidencialidad de los registros y la información acerca del cliente, el empleado y la corporación.
2. Evite las actividades externas que perjudican o entran en conflicto con el desempeño de sus obligaciones.
3. Tome decisiones de manera objetiva al margen de la amistad o el beneficio personal.
4. Se prohíbe aceptar cualquier forma de soborno.
5. Se prohíbe efectuar pagos por acciones ilegales o propósitos no autorizados a cualquier persona, negocio, organización política o funcionario gubernamental.
6. Realice sus transacciones personales y de negocios conforme las leyes, reglamentos y políticas pertinentes.
7. Acate de manera rigurosa las leyes antimonopolio y los reglamentos de comercio.
8. Cumpla cabalmente las reglas y los controles contables autorizados.
9. No brinde información falsa o engañosa a la corporación, a sus auditores o los organismos gubernamentales.
10. No utilice las propiedades ni los recursos de la compañía para lograr provecho personal o cualquier otro propósito inconveniente.
11. Cada empleado es personalmente responsable de los fondos de la compañía que están bajo su control.
12. Los miembros del personal no deben tener interés en algún competidor o proveedor de la compañía, a menos que dicho interés haya sido manifestado con claridad a la compañía.

Grupo 3

"Atienda bien a nuestros clientes"

1. Procure brindar productos y servicios de la mayor calidad.
2. Realice las tareas asignadas de la mejor forma posible y beneficie a la corporación, a sus accionistas y a sus clientes.
3. Transmita de manera fiel las reclamaciones sobre los productos.

figura 5.4

Categorías halladas en los códigos de ética de las corporaciones

Fuente: Donald Robin, Michael Giallourakis, Fred R. Davis y Thomas E. Moritz, "A different look at codes of ethics", publicado por *Business Horizons*, enero-febrero de 1989; tabla 1, p. 68. Copyright 1989 por Indiana University Kelley School of Business. Se utiliza con autorización.

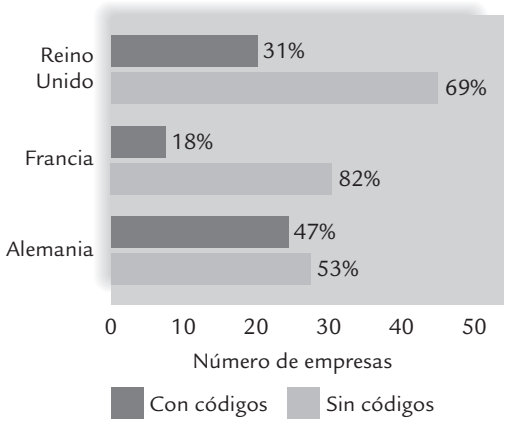
las empresas europeas consideraron en sus códigos aspectos de interés político (es decir, sobre las relaciones negocio-gobierno), el 96 por ciento de las empresas estadounidenses tocaron el tema.

Al respecto, las investigaciones indican que las organizaciones consideran que los códigos de ética son el medio más efectivo para alentar el comportamiento ético en sus empleados.[22] De hecho, si una empresa cubriera en su código de ética las 29 categorías listadas en la figura 5.4, daría a sus empleados una guía de comportamiento bastante completa. Por desgracia, las investigaciones no muestran una relación fuerte entre los códigos de ética y el comportamiento real del empleado. Entre las empresas sin códigos formales y las empresas que sí los tienen no parece haber significativamente ni más o ni menos incidentes de conducta no ética.[23] Es posible que lo anterior se deba a que la existencia de una declaración formal no es suficiente. Por ejemplo, si bien casi todas las empresas estadounidenses de *Fortune 500* tienen códigos de ética, sólo alrededor de un tercio de ellas cuenta con programas de capacitación en ética y directivos que la supervisen; en tanto que sólo la mitad de ellas distribuyeron a todos sus empleados los códigos de ética formales.[24]

Aplicación satisfactoria de códigos de ética La implementación formal de un código de conducta ética escrito es un primer paso importante. Sin embargo, como el poder de las acciones es más fuerte que el de las palabras, sería poco probable que los empleados se adhieran a un código formal, a menos que la organización programe acciones de refuerzo y transmita que la compañía ha decidido seriamente la aplicación de tal código.[25] En consecuencia, cada vez más compañías instituyen el puesto de director u *ombudsman* de ética. El responsable de está área debe asegurarse de que haya un flujo de información abundante en ambos sentidos. Es decir, que se asegure tanto de facilitar el acceso a las políticas y la información por parte de los empleados, como de que las preocupaciones, las observaciones sobre conducta inaceptable y demás fluyan de los empleados hacia los niveles altos de la administración, donde se puedan decidir los pasos a seguir.

figura 5.5

Adopción de códigos de ética



Comunicación El primer paso en la aplicación satisfactoria de un código de ética consiste en comunicarlo a todos los empleados. Para maximizar el efecto de la comunicación, el mensaje debe transmitirse de diversas formas y de manera constante. No basta con el envío de un memorando. Si la compañía desea que los individuos tomen en serio el código de ética, debe realizar un ejercicio de comunicación repetido durante un periodo específico, utilizando memorandos, boletines, videos y pláticas con los directivos de más alto nivel.

Capacitación Para que el código de conducta ética funcione de manera eficaz, lo más probable es que deba capacitar a su gente.[26] El uso de un programa atractivo de capacitación suele maximizar su efecto. Motorola elaboró, por ejemplo, un programa con casi 80 casos cortos, cada uno de los cuales plantea una situación que requiere la decisión de un gerente. En el programa de capacitación se solicitó a ciertos participantes que decidieran de manera conjunta una forma de proceder, y que analizaran las consideraciones éticas de la decisión propuesta. Para cerrar el ejercicio, compararon su decisión con la decisión tomada por directivos de alto nivel, incluida la del director general, y lo que esos directivos creen necesario para actuar en armonía con el código.

figura 5.6

Temas que incluyen las corporaciones en sus códigos de ética

Temas	REINO UNIDO n = 33 Número de empresas	%	FRANCIA n = 15 Número de empresas	%	ALEMANIA n = 30 Número de empresas	%	TOTAL DE PAÍSES EUROPEOS Número de empresas	%	ESTADOS UNIDOS n = 118 Número de empresas	%	IMPORTANCIA Europa contra Estados Unidos
Conducta del empleado	33	100	15	100	30	100	78	100	47	55	DS
Comunidad y ambiente	21	64	11	73	19	63	51	85	50	42	NS
Clientes	18	39	14	93	20	67	52	87	96	81	DS
Accionistas	13	39	11	73	18	60	42	64	NA	NA	SDC
Proveedores y contratistas	7	21	2	13	6	20	15	19	101	86	DS
Intereses políticos	4	12	3	20	5	17	12	15	113	96	DS
Innovación y tecnología	2	6	3	20	18	60	26	33	18	15	DS

NS = No significativo
SDC = Sin datos comparativos disponibles
DS = Diferencia significativa

También Lockheed Martin logró una forma atractiva para la capacitación sobre ética, gracias a un interesante giro innovador. A finales de la década de 1990, la compañía desarrolló un juego de mesa basado en "Dilbert", un personaje de Scott Adams. El juego consistía en 50 dilemas éticos que enfrentaba al jugador a decidirse por una de cuatro respuestas posibles. En el rango de satisfacción, los participantes dieron mucho más puntos a esta propuesta que a los programas tradicionales de capacitación sobre ética; mientras que el juego también parecía ayudarles a retener mejor el aprendizaje. Luego, cuando Dilbert pasó de moda, Lockheed Martin utilizó problemas reales de ética en los negocios para plantear los temas a discusión. La compañía cuenta, asimismo, con una línea de ayuda en ética, a la cual pueden recurrir los empleados que enfrentan dilemas éticos.[27]

Si bien los directivos de capacitación ética en las organizaciones suelen opinar que dichos programas son eficaces, las investigaciones actuales no son tan concluyentes. No obstante, la investigación sustenta de manera suficiente que cuanto más se relaciona psicológica y emocionalmente al participante en la capacitación, tendrá mayor retención del aprendizaje. Quizá de ello se desprenda la experiencia positiva de capacitación de Lockheed Martin.

Recompensa y reconocimiento Además de comunicar el código de capacitación en ética a los empleados, es imprescindible asegurar el reconocimiento y la compensación a quienes lo acaten. De no ser así, los empleados sólo verán en el código escrito una "retórica formal y no un pacto real".

ExxonMobil reconoce la importancia de este principio. La compañía celebra con regularidad la historia de alguien que ha honrado su código de conducta, aun cuando al hacerlo incurra en costos para la empresa. Fue notable el caso de aquel equipo de perforación que, mientras instalaba un barreno para extraer petróleo en plena selva de un país en desarrollo, fue sorprendido por un funcionario gubernamental que de pronto llegó afirmando que antes de comenzar la perforación debía pagar un permiso de operación. El funcionario solicitaba que el pago (de casi 10,000 dólares) se le entregara en efectivo y directamente a él. Como esa clase de pagos iba en contra del código de la compañía, el gerente del equipo simplemente se negó a entregar el dinero. Argumentando la falta del permiso, el funcionario suspendió los trabajos. Luego de una semana, el costo por la inactividad del equipo de perforación y la costosa maquinaria había superado el millón dólares. Finalmente, el funcionario tuvo que admitir que todo estaba en regla y, por lo tanto, que el equipo estaba autorizado para trabajar. ExxonMobil elogió el incidente en su boletín para reforzar en sus empleados que la compañía toma en serio su código de conducta ética y que recompensa a quienes lo honran con su comportamiento, aunque le cueste dinero a la compañía.

informante empleado que revela conductas ilegales o no éticas cometidas por otros individuos de la organización

Informar conductas que no son éticas El **informante** es un empleado que revela la comisión de conductas ilegales o poco éticas por parte de otros miembros de la organización. Aunque algunas empresas han instaurado programas para fomentar este método, la mayoría ha preferido no hacerlo.[28] La tendencia de los informantes, como grupo, no es ser trabajadores resentidos, sino más bien empleados concientes, con un alto nivel de desempeño, que informan acerca de incidentes ilegales o no éticos. En general, aquello que incentiva sus reportes no es la notoriedad, sino el convencimiento de que las faltas son tan graves que deben exponerse.[29] Por ejemplo, la intención de Randy Robarge, supervisor en una planta de energía nuclear, nunca fue convertirse en informante. Para Robarge, al despertar inquietud por el almacenaje inadecuado de material radioactivo en la planta Zion de ComEd, localizada en Lake Michigan, no hacía más que un buen trabajo.[30] Las investigaciones sugieren que cuanto más conocen los empleados los canales internos para informar sobre conductas inadecuadas y cuanto más se protege a los informantes anteriores, mayor será la probabilidad inicial de que los denuncien por canales internos en vez de canales externos, como serían los medios de comunicación masiva.[31] Mediante su programa "Speak up" (*habla más fuerte*), IBM recibe cada año hasta 18 mil cartas con quejas confidenciales de sus empleados. Empresas como Hughes Tool Co., General Motors y Bloomingdale's ofrecen pagar gratificaciones económicas a los empleados

DECEMBER 30, 2002 / JANUARY 6, 2003
SPECIAL DOUBLE ISSUE
PERSONS OF THE YEAR
TIME
The Whistleblowers
CYNTHIA COOPER OF WORLDCOM
COLEEN ROWLEY OF THE FBI
SHERRON WATKINS OF ENRON
www.time.com AOL Keyword: TIME

"El pescado comienza a pudrirse por la cabeza." Este dicho ilustra el hecho de que la gente en una organización sigue el ejemplo de la persona que la encabeza. Declarada culpable de mentir a funcionarios federales sobre una negociación de acciones que realizó en 2004, la empresaria de la vivienda, Martha Stewart, fue sentenciada a prisión. Las consecuencias del escándalo se reflejaron en el desplome del precio de las acciones de su compañía, Martha Stewart Living Omnimedia. Las acciones antes negociadas por 40 dólares cada una cayeron a menos de 10 dólares por acción, afectando de manera negativa la compañía y el valor neto de Stewart.

contables de Enron, más allá de su obligación legal y ética de reportarlas. Al final, en un intento por encubrir los abusos cometidos en ambos lados, los directores dieron la instrucción de destruir los documentos (contra la política de la compañía y los estatutos legales).

Sin embargo, al seguir los pasos recién expuestos, el administrador podría descubrir los problemas antes de que se conviertan en noticia de los medios a nivel nacional y dañen significativamente la reputación de la compañía. Además, en Estados Unidos las leyes vigentes protegen y recompensan a quienes den informes. Por su parte, se impide que los empleadores despidan, amenacen o discriminen a los empleados por haber reportado una supuesta violación a la ley. De hecho, los empleados que denuncien prácticas indebidas respecto de compañías con contratos vigentes con el gobierno federal, podrían recibir una porción pequeña del fallo, en caso de demostrarse la culpabilidad de la empresa. Uno de los primeros casos de personas recompensadas fue el de Jane Akre, quien recibió $425,000 por informar que la estación de televisión —para la cual trabajaba— estaba distorsionando las noticias deliberadamente.[35] Desde luego, el caso que en verdad llamó la atención de la gente, fue la recompensa de $52 millones a los tres hombres que denunciaron a SmithKline Beecham, una importante compañía de fármacos.[36]

El gobierno

Los gobiernos de muchos países también procuran fomentar el comportamiento ético. El gobierno de Estados Unidos, por ejemplo, promulgó varias leyes y normas diseñadas con este propósito. Sin embargo, quizá por ser muy controversial en el ambiente global de nuestros días, la Ley contra Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) es la más conocida.

Ley contra Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, *Foreign Corrupt Practices Act*) legislación que prohíbe que los empleados de empresas estadounidenses corrompan en el extranjero a funcionarios, políticos o candidatos a cargos públicos

Ley contra Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, *Foreign Corrupt Practices Act*) Pocos asuntos acerca del comportamiento ético han merecido tanta atención como el pago de sobornos. De acuerdo con los administradores estadounidenses se trata del hecho que fundamenta la **Ley contra Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA).** El problema que habría de atender esta ley, aprobada en 1977, se comenzó a revelar cuando se supo que empresas estadounidenses utilizaban sobornos con funcionarios de gobiernos extranjeros, a cambio de ser favorecidas con la adjudicación de contratos públicos y trato preferencial.

Entre los incidentes concretos que animaron la FCPA, está la revelación de que Lockheed Corporation había entregado a directivos y funcionarios del gobierno japonés más de $12 millones, con la finalidad de vender aeronaves comerciales en Japón. Hallazgos posteriores demostraron que cerca de 500 compañías estadounidenses habían entregado montos en varias partes del mundo, cuya suma total se estimó superior a $300 millones.

El presidente de Lockheed en aquel tiempo era Carl Kotchian, quien defendía su postura con el argumento de que los montos entregados representaban menos del 3 por ciento del ingreso obtenido por la venta de aeronaves a Japón. Además, las ventas habían tenido efectos positivos en los salarios y la seguridad laboral de los trabajadores de Lockheed, y una derrama benéfica en sus dependientes y comunidades, además de en sus accionistas. El señor Kotchian manifestó que "estaba entre la espada y la pared": si efectuaba los sobornos, la gente podría juzgar sus acciones como poco éticas; pero si no lo hacía otros competidores lo harían. Por consiguiente, éstos obtendrían los contratos y algunos de los empleados de Lockheed perderían sus fuentes de trabajo. Esté usted de acuerdo o no con el señor Kotchian, resulta instructivo evaluar el enfoque ético en que basa sus acciones. ¿Es un enfoque de derechos morales, de justicia o utilitario?

Hasta antes de aprobarse la FCPA, tales dilemas eran juzgados simplemente en términos de su ética; no obstante, a partir de la aprobación, muchas de esas decisiones éticas se convirtieron en cuestiones legales, puesto que la FCPA consideró ilegal que los empleados de firmas estadounidenses corrompieran las acciones de funcionarios, políticos o candidatos a cargos públicos extranjeros. La ley también prohíbe que los empleados hagan pagos a *cualquier* persona, cuando "tienen razones para saber" que dicho pago podría servir para corromper la conducta de funcionarios. La ley también exige a las empresas que realicen lo necesario para "asegurar de manera razonable" que las transacciones cumplan con la ley, y mantengan registros detallados de ellas. Si el señor Pignatelli fuese un ciudadano estadounidense sería ilegal que pagara dinero al consultor, si por algún motivo creyera que parte de ese monto sería destinado a pagar sobornos. Él no podría alegar en su defensa que desconocía las acciones del consultor. En tal caso, Pignatelli sería castigado por la ley, por no asegurarse de manera razonable cuando contrató al consultor, de que éste no emplearía ese dinero para el pago de sobornos.

La FCPA no cubre, sin embargo, los pagos a directivos del sector privado. Para los administradores estadounidenses los pagos que se realizan a estos directivos son decisiones éticas, no legales. La FCPA tampoco prohíbe los pagos a empleados gubernamentales de bajo nivel jerárquico, para que realicen sus deberes de manera más oportuna de lo normal. Por lo general, esta clase de pagos se conocen como *pagos para facilitar*. Por ejemplo, el pago de $100 para que el inspector de aduanas no demore su revisión de un producto de importación no sería violatorio de la FCPA, puesto que el pago sólo agiliza algo que el inspector de cualquier forma tendría que hacer. No obstante, el pago de $100 para que el mismo inspector apruebe un producto *sin* revisarlo sí sería violatorio de la FCPA, ya que el dinero animaría al agente a hacer algo que se supone no debería hacer.

Los castigos por violaciones a la FCPA oscilan desde multas por $1 millón a las compañías, hasta multas por $10,000 y hasta cinco años de prisión a los individuos responsables. Como es evidente, la multa por $1 millón no sería muy disuasiva en acuerdos con un valor potencial de $100 millones. Por consiguiente, en tales casos la ley ejerce su presión sobre los individuos a quienes castiga con prisión.

Queda claro que la toma de decisiones éticas no es sencilla. Requiere, en lo individual, del conocimiento de diversos marcos de referencia; y en los niveles organizacional y gubernamental, de intervención cuando se busca actuar en cumplimiento con ciertos enfoques. Si bien este apartado centra su atención en la toma individual de decisiones éticas, en el siguiente examinaremos las consideraciones éticas generales desde el punto de vista de la organización. De manera usual, los temas que se analizarán a continuación se consideran de responsabilidad social de la organización.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social de la organización se refiere a las personas que la constituyen, con quienes las empresas están obligadas, así como a la naturaleza de dichas obligaciones y a su grado. En la medida que los medios de comunicación aumentan su cobertura y organizaciones no gubernamentales como Greenpeace, Sierra Club, Ralph Nader Group ejercen más presión, las organizaciones se interesan más en las cantidades de dinero que dedican a ser más responsables socialmente. Considere algunas de las preguntas que los administradores enfrentan de manera cotidiana y que se presentan a continuación:

- ¿Debe la empresa implementar normas de cuidado ambiental más estrictas a las que exige la ley?
- ¿Debe exigir la empresa que en sus operaciones en todo el mundo cumplieran las normas de seguridad al mismo alto nivel, aún cuando las leyes en otros países impongan estándares menores?
- ¿Tienen los mismos derechos todos los empleados de todas las nacionalidades y de cualquier lugar de trabajo?
- ¿Debe permitirse que las acciones administrativas que en un país son ilegales o inaceptables en términos morales se realizaran en aquel otro país donde son legales o moralmente aceptables?
- ¿Sería correcto que los administradores consideraran los intereses de los trabajadores, los clientes y los ciudadanos en general, sobre los intereses de los accionistas?

Los debates sobre la responsabilidad social giran en torno a este tipo de consideraciones. En cuanto a la conducción de negocios, tanto la responsabilidad social como la ética en los negocios centran su atención en "el deber". Aún cuando hay diversos enfoques sobre la responsabilidad social, consideramos que abundar en dos de las perspectivas fundamentales servirá para que usted visualice, en lo personal, cuál es su perspectiva del problema y la forma en que podría interactuar de manera efectiva con quienes siguen perspectivas distintas.

La perspectiva de la eficiencia

perspectiva de eficiencia
concepto de que el administrador tiene la responsabilidad de maximizar las utilidades de los propietarios del negocio

En el mundo contemporáneo, quizá nadie vea con más claridad **la perspectiva de la eficiencia** en la responsabilidad social que Milton Friedman, Premio Nobel de Economía.[37] Para Friedman es muy sencillo: el negocio de los negocios es el negocio. En otras palabras, la responsabilidad del administrador es maximizar las utilidades para los dueños del negocio. Quizás Adam Smith fue el primero en sostener este enfoque. Hace más de 200 años, Smith concluyó que la mejor forma de incrementar el bienestar de la sociedad es poner recursos en las manos de individuos, y dejar que las fuerzas del mercado distribuyan los escasos recursos para satisfacer las demandas de la sociedad.[38]

Administradores como propietarios Cuando el administrador de un negocio es también el dueño, la mejor forma de que el propietario satisfaga sus propios intereses consiste en atender las necesidades de la sociedad. Si la sociedad demanda que un artículo se produzca dentro de ciertas normas de cuidado ambiental y de seguridad, entonces será en beneficio de los intereses del propietario que el producto se elabore atendiendo dichas normas. De lo contrario, lo más seguro es que los clientes prefieran el producto de alguno de sus competidores. Es más probable que los clientes compren a las empresas que están de acuerdo con los valores sociales ampliamente compartidos y profundamente arraigados, de manera que a los negocios les conviene incorporar dichos valores en sus operaciones y productos. Siempre que el costo de incorporar los valores de la sociedad sea menor que el precio que los clientes están dispuestos a pagar, el propietario tendrá una utilidad.

Los críticos de la perspectiva de la eficiencia, sin embargo, argumentan que los clientes y la sociedad en general suelen demandar las medidas de seguridad, protección ambiental y demás, hasta después de que las empresas han ocasionado daños serios y visibles. Por ejemplo, la sociedad podría tener valores sólidos respecto de no contaminar el agua y de no originar problemas sanitarios. No obstante, si

las consecuencias de contaminar un río no son visibles y la salud de las personas no se altera de inmediato, es posible que la presión social, para que el dueño ajuste sus acciones a los valores sociales, no surja sino hasta varios años después.

Administradores como agentes En la mayoría de las organizaciones grandes actuales, el administrador no es el dueño. La forma corporativa de la organización se caracteriza por la separación que hay entre la propiedad (los accionistas) y el control (los administradores). Por lo tanto, los administradores funcionan como agentes de los propietarios de la organización. Inmerso en este contexto, el argumento de Friedman es que los administradores deberían "llevar a cabo los negocios de acuerdo con los deseos [de los dueños], los cuales casi siempre serán obtener la mayor cantidad de dinero posible, al mismo tiempo que se cumple con las reglas básicas de la sociedad, tanto las incorporadas en la ley como las consideradas en la costumbre ética".[39] Desde la perspectiva de Friedman, los administradores no están obligados a actuar en beneficio de la sociedad si al hacerlo no maximizan el valor para los accionistas. Por ejemplo, el empaque de productos con papel reciclado sólo deberá llevarse a cabo si ello maximiza la riqueza de los accionistas. Es irrelevante si dicha acción satisface o beneficia a un grupo pequeño de activistas. Los administradores no son responsables de poner en marcha esa clase de programas; de hecho, si son más costosos tienen la responsabilidad de *no* llevarlos a cabo, si ello no maximiza la riqueza de los accionistas. De igual forma, la donación para acciones de caridad no es responsabilidad de las empresas . En su lugar, los administradores deben maximizar los rendimientos de los accionistas y después los accionistas decidirán si quieren donar y con qué obras de caridad desean contribuir. De manera sencilla: las utilidades no son dinero de los administradores y, por lo tanto, no tienen ningún derecho a decidir cómo y si deberían distribuirse a causas filantrópicas.

Desde la perspectiva de la eficiencia, para los administradores resulta imposible maximizar la riqueza de los accionistas y, al mismo tiempo, intentar satisfacer todas las necesidades de la sociedad. Es responsabilidad del gobierno cobrar impuestos y gastarlos en cubrir necesidades sociales. Si los gerentes realizan acciones que beneficien a la sociedad pero no a los accionistas, entonces estarán ejerciendo poder político y no una autoridad directiva.

Consideraciones con la perspectiva de la eficiencia La perspectiva de la eficiencia considera que los mercados son competitivos y que las fuerzas competitivas mueven a las empresas a que satisfagan las necesidades de la sociedad en su conjunto, las cuales se expresan como demandas del consumidor. Por lo tanto, las empresas que no responden a las demandas del consumidor en términos de productos, precio, entrega, seguridad, impacto ambiental, o cualquier otra dimensión importante para el consumidor, será forzada, a través de la competencia, a cambiar o a cerrar el negocio. Por desgracia, no obstante, con frecuencia las acciones correctivas ocurren después de que las personas ya fueron perjudicadas.

Arnold Dworkin, el dueño de Kaufinan's Bagel and Delicatessen en Skokie, Illinois, aprendió a poner atención en la seguridad del público por el camino duro. Un miércoles entraron al restaurante varias llamadas de clientes que se quejaban de tener vómito, nauseas y dolores estomacales; para el viernes el negocio tuvo que cerrar. Los clientes padecían salmonelosis, cuya bacteria fue contagiada (como descubrieron las autoridades) al comer filete de res cocinado a 90°, en vez de a los 140° que exigen las normas locales de salud. Aunque las medidas correctivas se llevaron a cabo, tres semanas más tarde fue hospitalizado otro cliente con salmonelosis. En esta ocasión el origen de la transmisión se debió al goteo del techo sobre la tabla de secado de carne. Por todo lo anterior, Kaufmans perdió alrededor de 250,000 dólares en ventas y 10,000 dólares en alimentos, además de que su compañía de seguros pagó más de 750,000 dólares por demandas individuales y de grupo, así como por gastos de hospital. Resulta interesante, sin embargo, que debido a que Dworkin respondió a la situación de manera directa y abrió toda la información disponible a los clientes y los medios de comunicación, y reparó los daños sin tardanza y siguió todas las recomendaciones realizadas por el consejo de seguridad y salud sin reparar en los costos, al cabo de dos años su negocio se había recuperado en un 90 o 95 por ciento de su nivel de ventas original.[40]

Incidencia externa (*aspectos externos*) consecuencias indirectas o no intencionales que se imponen a la sociedad, y que no pueden entenderse ni preverse

La otra consideración importante respecto de la perspectiva de la eficiencia es que las corporaciones pueden imponer consecuencias indirectas que quizá no se entiendan o se anticipen por completo. En términos económicos, estas consecuencias no intencionales se conocen como **incidencia externa**. Por ejemplo, el gobierno del Reino Unido utilizó incentivos fiscales, entre otros, para convencer a Nissan de que construyera una planta en su país. Sin embargo, la entrada y salida de camiones a la planta comenzó a generar congestionamientos viales y a desgastar las carreteras públicas, es decir, los aspectos que en realidad el gobierno no había contemplado en su propuesta. Por lo tanto, éste se vio en la necesidad de emplear los recursos pagados por los contribuyentes para reparar los caminos dañados por Nissan, a la cual había otorgado incentivos fiscales. Pero, además, las deficientes condiciones de las carreteras hicieron que tardaran más en llegar las entregas a la fábrica y generaron inconvenientes para los ciudadanos. Sin embargo, a pesar de que es posible anticipar la incidencia externa, a menudo los consumidores no calculan de forma correcta los costos, o no están dispuestos a pagarlos. Por ejemplo, las consecuencias de aplicar normas de control insuficientes en una planta de fertilizantes (explosiones, incendios, humos tóxicos, lesiones y muerte) se reconocen. Pero, como consumidor ¿podría usted evaluar con cierta precisión los costos que generaría un desastre químico y el precio adicional que debería pagar para cubrir los gastos de seguridad necesarios? Si la respuesta es "no", el administrador de la planta quizá no cumpla las medidas de seguridad necesarias con la finalidad de no subir los costos y obtener utilidades. No es sino hasta después de que las políticas y prácticas de seguridad deficientes ocasionan desastres químicos, en los cuales mueren seres humanos o resultan heridos, cuando los consumidores llegan a apreciar por completo el impacto de la incidencia externa (es decir, el desastre químico) y, por lo tanto, que se le asigne (a dicho riesgo) un precio adecuado en el mercado.

Perspectiva de la responsabilidad social

El argumento de la perspectiva de la responsabilidad social radica en que la sociedad es la que permite la existencia a las empresas, por ende, las empresas tienen responsabilidades y obligaciones con la sociedad en su conjunto, no sólo con los accionistas. Entonces, mientras la perspectiva de la eficiencia sostiene que el administrador es *socialmente responsable* de maximizar el rendimiento para el accionista, la perspectiva de la responsabilidad social sostiene que es *socialmente irresponsable* si solo maximiza la riqueza del accionista, puesto que éstos no son los únicos responsables de la existencia de la empresa. Es el caso, por ejemplo, de los acreedores de una empresa que no pueden ir más allá de los activos de la misma ni buscar el repago de los activos de los accionistas. El término que describe este tipo de protección es *responsabilidad limitada*. Este privilegio es concedido a la empresa por la sociedad, no por los accionistas.[41] Por lo tanto, la existencia de la empresa no es tan sólo una función de los accionistas y, por consiguiente, las responsabilidades de la empresa no pueden limitarse a los accionistas.

Socios individuos o grupos de interés en una organización que, por ende, son afectados por las acciones de la misma

Socios Desde la perspectiva de la responsabilidad social, los administradores deben, además de defender los intereses de los accionistas, considerar también los intereses legítimos de los otros socios. Los **socios** son individuos o grupos de interés en una organización que, por ende, son afectados por las acciones de ésta. Tal grupo incluye clientes, empleados, financieros, proveedores, comunidades, la sociedad en su conjunto y accionistas; entre los cuales los clientes merecen un lugar especial, puesto que son éstos quienes pagan las cuentas, a través del ingreso que aportan.[42] También los accionistas merecen una consideración especial, puesto que desde la perspectiva de los socios, los accionistas son los proveedores del "capital de riesgo" y, no sólo los propietarios. En este sentido, los accionistas son merecedores de un rendimiento *razonable* sobre el capital que ponen en riesgo; aunque no se les concede el rendimiento *máximo*, porque ellos no son los únicos responsables de la existencia de la empresa. Maximizar el rendimiento de los accionistas significaría disminuir el rendimiento que se debe a los otros socios. Por lo tanto, los admi-

nistradores deben tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones que brinden a los accionistas un rendimiento razonable, y en equilibrio con los intereses legítimos de clientes, empleados, financieros, comunidades y la sociedad en su conjunto. Si bien todavía no hay evidencia definitiva, la investigación disponible sugiere que hay una relación positiva entre el enfoque del socio y el desempeño de la empresa.[43]

Consideraciones sobre la perspectiva de la responsabilidad social Una de las consideraciones clave con la perspectiva de la responsabilidad social radica en que términos importantes como "rendimientos razonables" e "intereses legítimos" no pueden definirse en forma adecuada. Puesto que los rendimientos razonables de los accionistas podrían entrar en conflicto con los intereses legítimos de los otros socios, el hecho de no saber exactamente qué es lo razonable y lo legítimo reduce la oportunidad de que el administrador encuentre el equilibrio adecuado y, por lo tanto, de que actúe de forma socialmente responsable. Se trata del motivo por el cual, desde un punto de vista práctico e incluso creyendo en el marco de referencia de los socios de la responsabilidad social de la empresa, la toma de decisiones que considera el equilibrio de los intereses de los distintos socios plantea un reto significativo para el cual no hay una solución mágica. No sólo es posible, sino también bastante probable que los intereses y las preocupaciones de clientes, empleados, financieros, comunidades y la sociedad en su conjunto, entren en conflicto o sean opuestos. Piense en el caso del gerente que trabaja en una fábrica de cajas de papel corrugado. Sus clientes quieren cajas resistentes, que puedan apilarse varias veces una encima de otra. Por su parte, la sociedad busca de manera creciente que se utilice papel reciclado. Sin embargo, producir las cajas con papel reciclado en comparación con las de papel no reciclado, o bien cuestan más por la misma resistencia o tienen menor resistencia por el mismo precio. Como los accionistas buscan rendimientos competitivos, ¿cómo determinaría usted cuál es la acción socialmente más responsable? Si los clientes le dijeran que las cajas deben cumplir el requerimiento de determinada resistencia, más allá de si usted las produce con papel reciclado o no, ¿daría usted un mayor peso a este requerimiento que al de los otros socios? ¿Convendría dedicar más dinero a investigar cómo producir cajas más resistentes con material reciclado aunque, al incrementar los costos y reducir las utilidades, disminuya el dinero de los accionistas?

Comparación entre las perspectivas de la eficiencia y de los socios

La diferencia principal entre las perspectivas de la eficiencia y la responsabilidad social se refiere a las responsabilidades que tienen las organizaciones con quienes las constituyen. Difieren poco en cuanto a la evaluación que hacen de las acciones que perjudican o benefician tanto a los accionistas como a la sociedad (véase la figura 5.7). Sin embargo, sus evaluaciones difieren de manera notable cuando las acciones perjudican a un grupo y benefician al otro. Las acciones que benefician a los accionistas pero dañan a los otros socios legítimos se considerarán como administrativa-

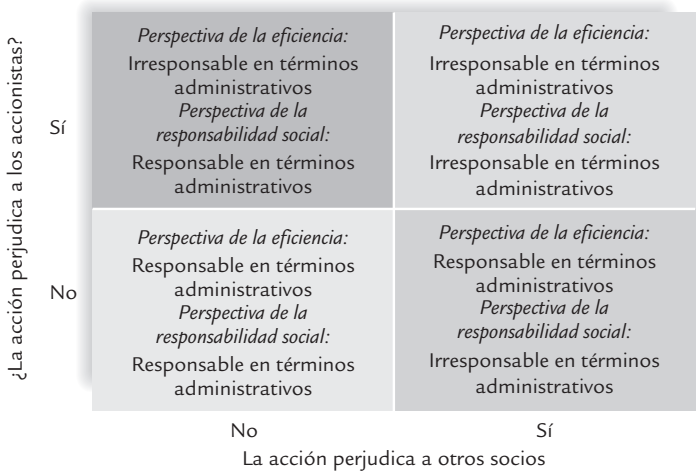


figura 5.7

Comparación entre las perspectivas de la eficiencia y de la responsabilidad social

mente responsables desde la perspectiva de la eficiencia, pero administrativamente irresponsables desde la perspectiva de la responsabilidad social. Por su parte, las acciones que perjudican a los accionistas pero que benefician a los otros socios legítimos se considerarán como administrativamente irresponsables desde la perspectiva de la eficiencia; pero administrativamente responsables desde la perspectiva de la responsabilidad social.

Las siguientes citas ilustran cuánto varían las formas de ver la consideración de la responsabilidad social entre directores generales.[44]

> *Fueron necesarios muchos factores para acreditar a ExxonMobil como la compañía petrolera y de petroquímica número uno en el mundo. Uno de los más importantes es operar con atención meticulosa en la seguridad y la salud de nuestros empleados, y de las comunidades donde operamos, así como una consideración consciente del impacto ambiental que tienen nuestras actividades y nuestros productos.*
>
> —Lee Raymond, presidente y director general de ExxonMobil

> *Las utilidades son como oxígeno. Si uno no puede respirar, entonces puede olvidar todo lo demás que esté haciendo porque no va a durar mucho tiempo por aquí.*
>
> —Robert E. Mercer, director general de Tire & Rubber de GM, 1983-1988

> *No tiene sentido hablar de negocios altruistamente e ir por ahí resolviendo los problemas del mundo. La función primordial de los negocios consiste en tener éxito y ser rentables ; ser buenos empleadores y eficaces en las relaciones con quienes nos constituyen, no sólo con los propietarios. Hay aspectos cuya solución implica el mejor de los intereses y la salud de nuestro sistema económico y de los negocios que forman parte de él. Y hay algunos problemas sociales que no deberían ser nuestra responsabilidad, más allá del apoyo que damos a las acciones del gobierno con el pago de nuestros impuestos. Creo que no se debe ver a los negocios como si jugaran un papel fundamental en la solución de los problemas sociales.*
>
> —Robert H. Malott, director general de FMC Corporation, 1971-1991

> *Yo trabajo para los accionistas, para los empleados y para los clientes. Si no genero una buena utilidad no estoy haciendo un buen trabajo ni para los dueños ni para los empleados. Si produzco demasiada utilidad, mis clientes se preocupan. Se trata de un acto de equilibrio constante.*
>
> —Richard E. Heckert, director general de DuPont, 1986-1989

> *La única forma de que exista una empresa y de que sobreviva el capitalismo es siendo parte de la sociedad completa. Las compañías deben tener interés en los dueños, los accionistas, los empleados y los clientes.*
>
> —David T. Kearns, director general de Xerox, 1982-1990

> *Las empresas pueden sufrir de miopía y preocuparse tan sólo por su misión, sus productos y su posición competitiva. Pero lo hacemos por nuestra cuenta y riesgo. Quizá necesitemos la buena voluntad de un vecindario para ampliar la tienda en una esquina. Quizá necesitemos universidades con fondos suficientes, para que preparen a los empleados técnicamente calificados que solicitamos. Quizá necesitemos adecuada atención a la salud de la comunidad para reducir el ausentismo en nuestras plantas. O quizá necesitemos un tratamiento fiscal justo para que una industria sea capaz de competir en la economía mundial. Sin embargo, por pequeña o grande que sea nuestra empresa, no podemos aislarla de la sociedad que nos rodea.*
>
> —Robert D. Haas, director general de Levi Strauss

Respuestas corporativas

Como se ilustra con las citas previas, las formas de reaccionar de las empresas ante las distintas presiones y elementos constituyentes relacionados con el tema de responsabilidad social varían de manera sustancial. La idea de estas reacciones puede simplificarse si las ubicamos en un rango continuo que considere la reacción defen-

	Defensivos	Adaptables	Reactivos	Anticipadores
Creencia:	Debemos luchar contra los intentos por limitar o regular nuestras actividades y nuestro potencial para generar utilidades.	Cambiaremos cuando se nos obligue legalmente a hacerlo.	Deberíamos responder a la presión significativa aun cuando no se nos exija legalmente que lo hagamos.	Es nuestro deber con la sociedad anticipar y evitar las acciones cuyas consecuencias sean potencialmente nocivas, aun cuando no se nos presione o se nos exija legalmente que lo hagamos.
Foco de atención:	Maximizar las utilidades. Encontrar lagunas legales. Combatir nuevas restricciones y regulaciones.	Maximizar las utilidades. Cumplir la ley al pie de la letra. Cambiar cuando sea obligatorio legalmente.	Proteger las utilidades. Cumplir con la ley. Reaccionar ante las presiones que afecten los resultados de negocios.	Obtener utilidades. Cumplir con la ley. Anticipar las consecuencias perjudiciales independientemente de presiones y leyes.

figura 5.8
Respuestas corporativas

siva en un extremo y la proactiva en el otro, como se ilustra en la figura 5.8. Aun cuando es posible imaginar que la tendencia de las empresas que adoptan la perspectiva de la eficiencia es a ser defensivos, adaptables y reactivos, mientras que las empresas que adoptan la perspectiva de la responsabilidad social tienden a ser anticipadores, la verdad es que no conocemos ninguna investigación que haya examinado esta asociación de manera específica.

Defensivos Son las compañías que se inclinan por combatir los esfuerzos que consideran que darán como resultado restricciones o regulaciones mayores, en comparación con su capacidad para maximizar las utilidades. Estas empresas suelen operar al margen de la ley y para llevar a cabo sus negocios buscan de manera activa lagunas legales. En forma habitual, cambian hasta que se les obliga legalmente a hacerlo.

Adaptables Estas empresas combaten las restricciones y regulaciones de forma menos agresiva, pero no cambian sino hasta que se les obliga legalmente a hacerlo. Esta clase de empresa tiende a obedecer la ley al pie de la letra, pero no realizará ningún cambio que pueda limitar sus utilidades si no se le obliga a hacerlo.

Reactivos Las empresas que reaccionan cambian cuando sienten que la presión de los elementos que la constituyen llega al punto en el cual no responder ocasionaría efectos económicos negativos para la empresa. Por ejemplo, la empresa sólo cambiará a las cajas de papel reciclado hasta que sus clientes ejerzan la presión suficiente, de manera que no responder a su petición signifique que éstos promoverán un boicot contra sus productos o simplemente que optarán por utilizar los productos de papel reciclado de sus competidores.

Anticipadores Las empresas en esta categoría se inclinan a creer que independientemente de las leyes o las presiones que limiten o regulen sus actividades, ellas están obligadas con diversos socios (clientes, empleados, accionistas, ciudadanos en general, etcétera) a no perjudicarlos. Las empresas en esta categoría no tan sólo cumplen con la ley, sino que además podrían realizar ciertas acciones para evitar hacer daño a quienes las constituyen, aun cuando éstos ni siquiera tengan conocimiento de que existe un riesgo potencial. Por ejemplo, una compañía implementaría las medidas para evitar que sus trabajadores se expongan a determinadas sustancias químicas nocivas dentro del centro de operaciones, incluso antes de que aquellos sufran los efectos secundarios negativos suficientes para exigir que se modifique el ambiente laboral, incluso antes de rebasar los límites impuestos por la ley.

La siguiente sección "Un reto para el administrador: Haciendo más limpios los pequeños motores" ayuda a ilustrar algunas de las respuestas de las empresas ante los avances en la tecnología. Gira en torno a la forma en que responden las empresas que fabrican los motores de dos tiempos para herramientas eléctricas manuales,

tecnología

un reto para el administrador

Haciendo más limpios los motores pequeños

El zumbido del motor de dos tiempos que impulsa una sierra de cadena, un aspirador de hojas o una cortadora de césped, la nube de humo azul que emite y el olor acre de su mezcla de combustibles son tan comunes como un cálido día de verano. Bien sea que maneje por un vecindario residencial o camine por el ordenado paisaje de un edificio de oficinas, usted observa, escucha y huele esta industria de $1,500 millones al año. En la actualidad, hay cuando menos 30 millones de herramientas manuales en uso en Estados Unidos. Cada año se vende un millón y medio de aspiradoras de hojas, dos millones y medio de sierras de cadena, y cinco millones y medio de cortadoras de césped. De la producción total, los consumidores finales adquieren aproximadamente dos terceras partes, mientras que el resto son productos de uso industrial para usuarios comerciales. Sin embargo, mientras los fabricantes se disputan su posición en las estadísticas, en Estados Unidos la *Environmental Protection Agency (EPA)* estima que tales productos contribuyen con el 5 por ciento del total de las emisiones de hidrocarburos y óxidos de nitrógeno no generadas por fábricas. (Los fabricantes argumentan que sus emisiones no pasan de entre 2 y 3 por ciento).

Aún cuando los motores de dos tiempos son bastante confiables y ligeros pero potentes y muy económicos, y por lo tanto, muy populares, son muy sucios. A diferencia de los motores de cuatro tiempos, los de dos tiempos no cuentan con vías separados de escape y admisión, por lo que el 30 por ciento de la mezcla gas-petróleo escapa sin haber sido quemada (sin combustión).

En diciembre de 1990, el California Air Resources Board (CARB) ordenó la reducción, en la fase I, del 30 por ciento las emisiones de motores manuales para 1995; y en 1999 una reducción, en la fase II, del 80 por ciento de los niveles alcanzados por la fase I. Siguiendo la dirección del CARB, la EPA instauró una regulación nacional en 1990, que requería la reducción en la fase I, del 32 por ciento de las emisiones para 1997; y en la fase II, la reducción de un 80 por ciento adicional para 2005. Fred Whyte, el presidente de Stihl, una de las fábricas más grandes de motores manuales de dos tiempos, hizo eco de los sentimientos de muchos otros fabricantes: "¿Es éste el mayor reto jamás enfrentado por los fabricantes de motores manuales? Sin lugar a dudas." Por su parte, Larry Will, vicepresidente de ingeniería en Echo afirmó sin rodeos: "Cumplir con las regulaciones es un asunto, pero cumplirlas y sobrevivir es otro muy distinto."

De hecho, compañías como Echo, McCulloc, Stihl, entre otros miembros de la Portable Power Equipment Manufacturers Association (la cual se fusionó a partir de entonces con el Outdoor Power Equipment Institute) formaron un grupo de presión importante, cuyo propósito era disminuir las reducciones impuestas y aplazar su puesta en marcha. Uno de los argumentos de los representantes de las compañías era que de entrar en vigor, tales regulaciones "prácticamente eliminarían" todos los motores de dos tiempos e impondrían el pago de costos excesivos a los consumidores. A pesar de que, desde el punto de vista técnico, fuera posible satisfacer las normas, su costo se elevaría entre 15 y 30 por ciento. Puesto que los consumidores finales eran muy sensibles a los precios y el 70 por ciento de las ventas a éstos quedaban bajo el control de grandes minoristas como Home Depot, Wall-Mart y Lowe's, ninguna compañía quería ser la primera en invertir en la nueva tecnología ni en lanzar los productos nuevos y más caros.

Si bien casi todos los fabricantes estaban en posibilidades de cumplir los estándares impuestos por el CARB para 1995, mejorando la combustión de sus motores para que emitieran menos hidrocarburos, la reducción adicional de 80 por ciento parecía técnicamente imposible. Por consiguiente, a mediados de la década de 1990, la asociación de fabricantes retomó el combate contra las regulaciones.

No obstante, con la idea de jugar el papel de anticipadores, tres empresas rompieron filas: RedMax (subsidiaria de Komatsu de Japón), Tanaka y Deere & Co. (la gigante de maquinaria agrícola de 13,000 millones de dólares por año). Aunque la postura inicial de Deere fue oponerse a los estándares de California, en 1998 ejerció presión para que el CARB y la EPA no disminuyeran los estándares ni retrasaran su implementación. Por su parte, tanto RedMax como Tanaka desarrollaron tecnologías nuevas para inyectar un disparo de aire puro entre el escape de gases y la admisión de combustible, con lo cual ambas lograron disminuir significativamente las emisiones de los motores de dos tiempos más allá de los estándares del CARB para la fase II. Para su marca Homelite, Deere perfeccionó un nuevo diseño tecnológico que denominó "onda de compresión", cuya solución era similar a la de RedMax. En noviembre de 2001, sin embargo, Deere vendió su división Homelite a TechTronics Industries de Hong Kong. A causa del apretón en el precio por parte de los grandes minoristas, y del alto costo de su nuevo motor de baja emisión, Homelite perdió $100 millones de dólares en 21 meses.

Para cumplir con los estándares del CARB en las fechas establecidas, prácticamente todos los fabricantes tuvieron que recurrir a RedMax y a Tanaka para adquirir motores. Por ejemplo, Stihl le compró a RedMax 60 mil motores. Así, ante la necesidad de satisfacer los estándares de la EPA que entrarían en vigor a nivel nacional en 2005, fabricantes como Stihl, Echo y Briggs and Stratton finalmente se animaron a buscar sus propias soluciones tecnológicas. Como se observa, Stihl pasó de ser una empresa defensora, y una que se adapta, para llegar a ser la actual empresa que reacciona. Stihl logró desarrollar, con un costo de $12 millones, un motor que actúa como si tuviera cuatro tiempos pero que se lubrica como uno de dos, cuyo peso, sin embargo, ni siquiera aumentó el 10 por ciento. La compañía embarcó el primer producto que incorporó este diseño en 2002. Después de todo este proceso, el resultado fue que los pequeños motores que antes eran muy contaminantes se volvieron mucho más limpios: entre 75 y 90 por ciento menos contaminantes de lo que eran hace apenas cinco años, destaca el Outdoor Power Equippment Institute.

Fuentes: Erwin Chapman, "Handheld Lawn and Garden Products", *Grounds Maintenance*, julio de 2003, p. 12; Outdoor Power Equipment Institute, *Profile of the Outdoor Equipment Industry 2002*; M. Boyle, "Dirty Little Engines Get Cleaner", *Fortune*, 13 de mayo de 2002, pp. 1146(B-L).

ante las emisiones y la contaminación que generan sus motores. Cuando la esté leyendo, convendría preguntarse qué motivación tendrían las diversas empresas que se mencionan para explorar nuevas tecnologías de combustión. Por ejemplo, los anticipadores: ¿es su motivación principal apoyar la conservación del ambiente y reducir la contaminación del aire, o están motivados porque creen que si logran satisfacer o superar las normas propuestas, con la nueva tecnología mejorará su posición competitiva? ¿De qué forma reaccionaría usted si al cumplir o exceder las normas ambientales o de otros bienes de la sociedad, perjudicara potencialmente su negocio? Por ejemplo, ¿qué pasaría si al aplicar a los motores de dos tiempos la tecnología para superar las normas ambientales, tuviera como resultado motores 30 por ciento más caros, y que además fueran 20 por ciento más pesados? ¿Cómo procedería? ¿Qué pasaría si su investigación de mercado sugiriera que lo más probable sería que los usuarios de herramientas manuales no estuvieran dispuestos a pagar el precio adicional o no quisieran cargar el peso adicional? ¿Qué decisión tomaría? Después de todo, una cosa es que el consumidor cargue un peso adicional una hora o una vez a la semana más o menos, y otra muy distinta que una compañía de decoración de jardines pida a sus trabajadores que carguen un equipo 20 por ciento más pesado, entre seis y ocho horas diarias y cinco días a la semana. ¿Cómo le afectaría si la venta industrial representara la mitad de las ventas totales de su empresa? ¿Qué haría?

perspectivas administrativas analizadas

1 **PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL** Cuando se refiere a ética en los negocios y responsabilidad social de la corporación, el contexto de la organización es muy importante. Si bien ningún administrador tendría probabilidades de ganar un caso en los tribunales afirmando "la endemoniada organización me forzó a hacerlo", sería un desacierto ignorar la influencia significativa de la organización en las decisiones y la conducta individuales. Por ejemplo, la compañía podría tener un código de ética, pero si el sentido de su cultura es opuesto, los altos directivos no deben sorprenderse al observar que las personas actúan de formas contrarias al código. Ésta quizá sea una de las razones más sólidas para tener un sistema bien establecido para informar la conducta inadecuada. Aún cuando la cultura de la organización "fluya" en una dirección, un sistema bien establecido para informar malas conductas permitiría que los empleados conscientes naden contra la corriente. Asimismo, es preciso que los gerentes entiendan el enfoque general que guía a su compañía frente a la responsabilidad social. Si se intenta adoptar una perspectiva de eficiencia en una compañía orientada hacia los socios o viceversa, suelen ocurrir muchos incidentes de frustración. Es imprescindible, por lo tanto, que haya correspondencia entre la orientación personal hacia la responsabilidad social y ética, y el contexto de la organización. Por ejemplo, es más probable que usted perjudique su carrera (en vez de beneficiarla) al aplicar las tácticas del defensor en una organización anticipadora, o viceversa. Ello no significa, desde luego, que usted como administrador no pueda o no deba intentar cambiar a quienes lo rodean, o incluso a toda la organización; pero sí significa que sería ingenuo ignorar el contexto oganizacional.

2 **PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO** Un administrador, por sí solo, no podría lograr las decisiones éticas o el enfoque de responsabilidad social que se desean. Si bien la integridad personal y la toma de decisiones éticas son fundamentales para un administrador individual, esto por sí solo no basta para satisfacer su responsabilidad. Los administradores son responsables de guiar a sus empleados de modos tales que limiten las fallas éticas e incrementen las oportunidades de que se comporten de manera responsable. Es decir, que usted sería responsable, por ejemplo, en una empresa que tenga un código de conducta, de comunicar, respaldar y reforzar sus normas entre sus subalternos.

En caso de que la empresa tenga una orientación específica hacia la responsabilidad social, su función como administrador sería ayudar a que sus empleados entiendan el significado y la forma en que tal orientación se aplica al trabajo que realizan y a las decisiones que toman. Para que los estándares éticos o de responsabilidad social de la compañía en verdad extiendan su influencia, será necesario que los administradores inculquen sus normas en los demás de manera cotidiana.

PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS Los desafíos que exigen actuar de manera ética y socialmente responsable entrañan el manejo de paradojas relevantes. Por un lado, el administrador tiene, como individuo, sus propios estándares de integridad, ética y responsabilidad social; y por otro, como administrador tiene la responsabilidad de respaldar los estándares de su compañía. ¿Cómo responder cuando ambos entran en conflicto? ¿Usted está obligado a corregir las conductas inapropiadas, o a informar sobre prácticas que vayan en contra de las políticas de la compañía o de las normas legales y reglamentarias? Así, la paradoja latente entre los estándares personales y los estándares de la compañía es uno de los principales desafíos que confrontan a diario los administradores, en cuanto a ética y responsabilidad social. Al respecto, entre acatar y tolerar yace otra paradoja potencial. Las empresas con actividades globales operan actualmente en culturas diversas, donde son inevitables las diferencias entre los valores y juicios éticos, como entre las perspectivas de responsabilidad social. En este contexto, sería necesario tolerar y entender tales diferencias. Sin embargo, cada vez más compañías piden a sus empleados y administradores que acaten normas globales de conducta y, en forma simultánea, desarrollen enfoques globales de responsabilidad social. En consecuencia, los administradores también a veces enfrentan la paradoja de equilibrar tolerancia y entendimiento, por un lado, con estándares de conducta integrados, por el otro.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA En el capítulo 1 se analiza la necesidad de que los administradores estén atentos para identificar y aprovechar las oportunidades que se presenten. No obstante, ciertas oportunidades especialmente lucrativas podrían representar dilemas éticos. Por lo tanto, será necesario que los administradores se mantengan atentos a equilibrar los estándares personales y los organizacionales, con las oportunidades de generar utilidades significativas. Asimismo, necesitarán comprender a fondo cómo repercutirían sus acciones en los demás, en especial entre los socios de la empresa.

El establecimiento de una cultura fundamentada en los valores debe ayudar a que los administradores mantengan tanto su compromiso con las prácticas éticas y la responsabilidad social, como su atención en identificar y aprovechar las oportunidades. Cualesquiera decisiones que tome la organización no deberían requerir el compromiso de las normas personales del administrador ni de los estándares organizacionales. De hecho, insistir en las prácticas éticas podría derivar en nuevas oportunidades para la organización, puesto que los consumidores y otros socios valoran tales principios. La mayoría de los individuos prefiere trabajar y hacer negocios con organizaciones éticas y socialmente responsables, que con aquellas que no lo son.

comentarios para concluir

En cuanto a ética en los negocios y responsabilidad social de la organización no hay conceptos universales. Más allá de la perspectiva fundamental que se adopte respecto del comportamiento ético y la responsabilidad social, persisten las áreas grises y quedan sin contestar preguntas relevantes. Por ejemplo, si el argumento de la perspectiva de la eficiencia es que los administradores deben tratar de maximizar el

rendimiento para los accionistas, pero que deben hacerlo conforme las leyes y las normas éticas de la sociedad. Y si en el ambiente crecientemente global de nuestros días una empresa puede operar en varias sociedades. ¿Qué pasaría si las normas de una sociedad entran en conflicto con las normas de otra? ¿Qué normas sociales deberían cumplirse?

Por su parte, un enfoque de responsabilidad social opera en áreas grises igualmente grandes. Por ejemplo, ¿cómo estimar, sin hablar de incorporar, las necesidades en conflicto de quienes los constituyen en diversos países? ¿Cómo equilibrar la necesidad que tiene el consumidor coreano de que el papel tenga un precio bajo, con los intereses de preservación ambiental de las sociedades de Indonesia y Brasil donde se talan extensas áreas boscosas para la fabricación de papel? ¿Cómo equilibrar todas estas cuestiones con la posible preocupación en todo el mundo por la tala inmoderada de los árboles que proveen el oxigeno vital?

Además de la dificultad para determinar el peso relativo de los diferentes elementos constituyentes, los administradores enfrentan el reto de intentar determinar los pesos que tienen, dentro de las fronteras nacionales, los distintos grupos que se comprenden en una misma categoría de constituyentes. ¿Cómo realizar tales estimaciones? Por ejemplo, si las empresas tienen empleados en distintos países, lo más seguro es que las preocupaciones de esos empleados difieran. Es posible que los empleados en Japón quieran que la empresa maximice la seguridad del trabajo, mientras que quizá los empleados en Inglaterra deseen que la empresa maximice los salarios vigentes y que esté dispuesta a negociar la futura seguridad del trabajo. De igual forma, tal vez los consumidores alemanes quieran que las empresas adopten rigurosos estándares globales de cuidado ambiental, y quizá los consumidores de Indonesia no compartan dichos intereses. ¿Cómo elegir qué estándares convendría adoptar?

Los debates generales respecto de ética y responsabilidad social han estado presentes durante generaciones. El propósito de este capítulo no ha sido resolver el debate, sino examinar los supuestos y la lógica de las perspectivas fundamentales. De haber una fórmula mágica para hacer frente a tales desafíos, de seguro habría poca necesidad de individuos brillantes y capaces (podríamos sin más, transferir el problema a los algoritmos de la computadora); y tampoco habría mucha emoción en ser administrador. Nosotros confiamos en que el aporte de este análisis le permitirá evaluar sus propias perspectivas y, a través de ello, que esté preparado cuando surjan situaciones en que se aluda a la esfera de lo ético o de la responsabilidad social. Tal vez entonces sea menos factible que la presión del momento lo lleve a decidir acciones que quizá llegue a lamentar más tarde. Entender los marcos de referencia generales enriquece la visión personal y permite, además, apreciar mejor a otros individuos con perspectivas diferentes y, en última instancia, a interactuar mejor con ellos.

términos clave

código de conducta ética 164
concentración del efecto 161
consenso social 160
desliz ético 154
dilemas éticos 154
enfoque de la justicia 158
enfoque de los derechos morales 158
enfoque universal 158
enfoque utilitarista 156
ética en los negocios 151
incidencias externas 174
informante 168
inmediación temporal 161
intensidad moral 160
justicia compensatoria 159
justicia distributiva 159
justicia procedimental 159
Ley contra Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) 170
magnitud de las consecuencias 160
perspectiva de la eficiencia 172
probabilidad del efecto 160
proximidad 161
responsabilidad social de la corporación 151
socios 174

pruebe su comprensión

1. Defina *ética en los negocios.*
2. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre ética en los negocios y responsabilidad social de la empresa?
3. El enfoque utilitario de la ética suele llamarse también enfoque del "mayor bien". ¿Qué retos principales entraña determinar el mayor bien?
4. Mencione los dos elementos clave del enfoque de los derechos morales de la ética en los negocios.
5. ¿En qué radica la diferencia entre el enfoque universal y la "regla de oro " de "trata a los demás como te gustaría que ellos te trataran a ti"?
6. ¿Cuáles son los elementos característicos de la justicia distributiva, la procedimental y la compensatoria, y cómo se relacionan entre sí?
7. ¿Qué significa intensidad moral?
8. ¿Cuáles son los seis factores distintivos que intervienen en la intensidad moral?
9. ¿En qué consisten las diferencias entre los conceptos magnitud de las consecuencias y probabilidad del efecto?
10. ¿A qué se debe que las consecuencias temporalmente más inmediatas casi siempre generen mayor intensidad moral?
11. ¿Cuáles son los dos tipos de proximidad que podrían influir en la intensidad moral?
12. De acuerdo con Adam Smith, la toma de decisiones éticas beneficia tanto a los administradores como a las organizaciones. ¿En qué fundamenta su argumento?
13. ¿Qué es un código de conducta ética para una empresa?
14. ¿Qué aspectos se incluyen con mayor frecuencia en los códigos de ética?
15. ¿Por qué las compañías con códigos de ética formales no parecen obtener mayores beneficios que las compañías sin códigos de ética, en términos del número de incidentes por acciones contrarias a la ética?
16. ¿Cuáles son las cinco formas distintas para mejorar la influencia de los códigos de conducta formales en el comportamiento real de los empleados?
17. ¿Qué significa informar sobre la conducta indebida?
18. ¿Cuál es la función de la Ley contra Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA)?
19. ¿Qué consideraciones básicas existen en relación con la perspectiva de la eficiencia respecto de la responsabilidad social?
20. Desde la perspectiva de la responsabilidad social, ¿cuáles son los socios más importantes a considerar?

aplique sus conocimientos

1. ¿Hasta dónde estaría dispuesto a *cambiar* sus principios o valores éticos o su noción de responsabilidad social, con la finalidad de adaptarse en una empresa ? ¿Qué sucedería en caso de ser transferido a otro país, donde prevalecieran estándares nacionales diferentes tanto de los corporativos como de los personales? ¿Cuánto cambiaría?
2. ¿Cuál de los enfoques básicos en la toma de decisiones éticas se ajusta mejor a su forma de enfrentar los dilemas éticos?
3. ¿Considera prudente que los gobiernos intenten legislar sobre cuestiones éticas mediante leyes como la FCPA?
4. ¿Qué clase de clima ético se vive en su escuela o empresa? En cuanto a hacer trampas, ¿qué política o código de honor se ha establecido en su escuela o empresa? ¿Observar a alguien que hace trampa implica alguna responsabilidad ética para usted?
5. ¿Estaría dispuesto a ser informante? Al respecto, ¿qué tipo de asuntos despertarían su interés? ¿Números inflados en el informe del tiempo extra en una obra contratada con el gobierno? ¿Acoso sexual? ¿Qué factores organizacionales y personales tomaría en cuenta?
6. Imagine el siguiente escenario: El representante de ventas del editor de un libro de texto llama por teléfono a su profesor para convencerlo de que le conviene adoptar un nuevo libro. ¿Sería correcto que su profesor aceptara ir a comer gratis con el representante de ventas del editor? Si es correcto que acepte comer gratis, ¿también sería correcto aceptar un juego de golf gratis? ¿Y aceptar un juego completo de palos de golf gratis?

ponga en práctica sus habilidades

La política de su empresa establece que los correos electrónicos forman parte de la correspondencia de la compañía y, por ende, están sujetos a revisión. Aunque los detalles de tal política se incluyen en el grueso documento de inducción que se entrega a todo empleado de nuevo ingreso, en su mayoría los empleados desconocen su

existencia. Y la mayor parte de quienes sí la conocen, no creen que la compañía examine realmente su correo electrónico ni otras de sus actividades en Internet.

Sin embargo, su jefe acude a usted y, mientras le entrega la contraseña de las cuentas de correo electrónico de todas las personas a su cargo, le solicita que examine sus contenidos. Él tiene cierta duda pero sin evidencia definitiva, de que uno de sus subalternos o bien podría estar en pláticas con un competidor para irse a trabajar con él o, quizá hasta podría estar filtrándoles información confidencial de *marketing*. Su jefe le advierte, de manera específica, que no se fíe de lo escrito en el renglón de ASUNTO del correo electrónico, porque cualquiera que sea un poco listo y que estuviera realizando algo poco ético no anunciaría ahí la verdadera intención del correo electrónico. Por lo tanto, él quiere que lea de principio a fin todos los correos electrónicos que han transmitido en las últimas cuatro semanas, y que luego les dé seguimiento durante algunas semanas más, hasta que se pruebe si la acusación es real o infundada. Además, transfirió a otro gerente un modesto proyecto suyo, para asegurarse de que tendrá tiempo de concluir la revisión durante la próxima semana.

1. ¿Qué haría usted? ¿Aceptaría la tarea?
2. En su caso, ¿por qué la aceptaría? O ¿por qué la rechazaría?
3. Si usted no quisiera hacerse cargo de la tarea, ¿cómo podría rechazarla sin afectar la relación con su jefe o sin perjudicar su carrera?
4. ¿Sería ético leer los correos electrónicos que los empleados consideran comunicaciones privadas?
5. ¿Sería ético no comunicar a los empleados lo que está a punto de hacer?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

P&G: ¿Qué tan bajo se puede llegar?

Quizás usted sepa hasta dónde podría llegar para defenderse en una situación de vida o muerte. ¿Hasta dónde llegaría por defender a su empresa de su rival más importante?

La enconada disputa entre las gigantes de productos de consumo Procter & Gamble (P&G) y Unilever es antigua, y durante los últimos años las condiciones del mercado han aumentado su participación todavía más. Si bien ciertos mercados como el de las comunicaciones y los servicios se han ido a la alza, los mercados de varios productos de consumo se han estancado e incluso han declinado. "Se trata de un combate a muerte para ganar una participación cada vez mayor", afirmó un consultor de negocios para productos de consumo de P&G.

Al mismo tiempo que los inversionistas ejercían una presión implacable sobre ambas, P&G y Unilever, para aumentar los ingresos e incrementar el valor para los accionistas, las dos empresas observaban la drástica caída en el ritmo de crecimiento de cada una de los cientos de marcas bajo su control. En los últimos años se estabilizaron las ventas de detergentes para ropa, productos para el cuidado del piso y para la limpieza del hogar, maquillajes, dentífricos, pañales desechables y productos para el cabello. P&G recurrió en particular al lanzamiento de nuevas versiones mejoradas de los productos anteriores. Conviene destacar que esta clase de estrategias no es sustentable. "Podrían llevar a la ruina a grandes compañías", comenta Jerry Porras, autor y profesor de la Stanford Business School. "Se van desgastando poco a poco, hasta que llegan al punto donde simplemente ya no son grandes como antes lo fueron." ¿Acaso era eso lo que buscaba el productor de marcas tan largamente establecidas como Crest, Pampers, Tide, Mr. Clean, Ivory y Max Factor?

Quizás apenas comenzaba a percibirse de esta forma al interior de P&G, la empresa burocrática que, apegada a las reglas, comenzó fabricando jabón y velas en 1837, y creció en forma apresurada hasta llegar a ser la compañía de 37 mil millones de dólares, con 300 marcas que opera en 140 países. Tras sostener un crecimiento promedio anual de 8 por ciento durante 20 años, las ventas apenas aumentaron el 1 por ciento en 1997. Aún cuando las cifras registradas en 1998 no fueron mucho mejores, la administración les prometió a los accionistas que duplicaría las ventas (a 70 mil millones de dólares) para el año 2006. A principios de 1999, cuando dicha meta comenzó a parecer más factible a 25 años de distancia que a los seis años proyectados, Durk Jager, director de operaciones durante dos años y uno de los veteranos de P&G, asumió la dirección general y la presidencia de la compañía.

Jager tomó las riendas con mano firme. "La clave del negocio es la innovación", afirmó él. "Si somos buenos para innovar terminaremos ganando [...] Necesitamos hacer las cosas de otra forma." Pero no es fácil ser distinto, ni siquiera para P&G, la otrora innovadora en administración de recursos humanos. Pongamos por caso que la compañía lleva casi 100 años de operación continua del primer plan conocido para el reparto de utilidades. En Estados Unidos también fue de las primeras en ofrecer a sus empleados los planes de indemnización por discapacidad o por muerte. Ya en la década de 1920, P&G limitaba el día de trabajo a 8 horas y garantizaba a los trabajadores un año laboral de 48 semanas.

Jager se interesaba por una clase de cambio rápido que entrañaba obstáculos internos y externos por igual. Las fuerzas internas comprendían una sólida cultura corporativa obsesionada con el control de información, la produc-

ción de múltiples borradores de memorandos, y con mantener en investigación y desarrollo las ideas de nuevos productos hasta por varios años. Jager estimuló a los empleados para que descartaran "las reglas", y para que revisaran las líneas del informe existente en la compañía para que concordaran con las siete divisiones de negocio global; además inició un sitio de belleza en Internet en San Francisco, adquirió el negocio de alimentos para mascotas Iams y al fabricante de filtros de agua Pur, lanzó tres grandes líneas de producto nuevo, y planeaba introducir 15 más. Aunque las ventas se incrementaron durante el primer año de Jager, el ingreso neto había disminuido ligeramente por el costo de las nuevas adquisiciones.

Las fuerzas externas fueron más difíciles de conquistar. La resistencia de los inversionistas aniquiló la planeada adquisición de Warner Lambert and American Home Products, que hubiera hecho de P&G la segunda compañía farmacéutica más grande del mundo. Y también ahí estaba la competencia.

Tan agotada como P&G, Unilever siguió luchando para ganar cualquier segmento adicional de participación de mercado para sus marcas de probada calidad. A final de cuentas, la ganancia de un solo punto porcentual en un mercado de 6 mil millones de dólares (como el mercado de detergente para ropa en Estados Unidos) se traduciría en un ingreso adicional de 60 millones de dólares. La marca de jabón Dove de Unilever había logrado aventajar a la marca Ivory de P&G, hasta entonces el producto número 1 en el mercado. Cinco por ciento de participación de Ivory contra 20 por ciento de Dove. El dentífrico Colgate Total conquistó un 30 por ciento del mercado en su primer año, dejando una reserva de apenas el 26 por ciento para Crest de P&G.

Las ganancias no aumentaron y las ventas crecieron menos de lo proyectado. Así, como resultado de 17 meses bajo la dirección de Jager, las utilidades disminuyeron por primera vez en ocho años y el valor de mercado de la compañía cayó casi un 50 por ciento. Como era lógico, la renuncia de Jager no se hizo esperar, quien sería reemplazado en la presidencia por John Pepper, presidente y director general de 1995 a 1999; en tanto que la vicepresidencia la asumió Alan Lafley, otro directivo veterano de P&G. Pepper y Lafley prometieron que harían que los negocios básicos de la compañía regresaran a un patrón consistente de ventas y de utilidades crecientes. Sin embargo, en el mercado de productos de consumo la lucha por la participación de mercado era todavía más encarnizada.

En el verano de 2001 y con la finalidad de espiar a sus rivales en el negocio de productos para el cuidado del cabello, entre quienes estaba Unilever, los ejecutivos de P&G emplearon a un contratista externo, quien a la vez reclutó quizás una docena más de subcontratistas. Las marcas de Unilever Salon Selectives, Suave, Finesse, Thermasilk, Rave, Aqua Net y Helene Curtis competían ferozmente contra las marcas de P&G, que incluían Pantene, Physique, Head and Shoulders, Clairol y Wella. En cuanto al "espionaje" corporativo conviene observar que no es una actividad ni desconocida ni ilegal que realizan las empresas especializadas en inteligencia competitiva. En Estados Unidos existe incluso una organización profesional de asociación comercial de espías corporativos, denominada Society of Competitive Intelligence Professionals, la cual afirma que el gasto anual en esta actividad asciende a casi $2 mil millones. En este contexto, P&G, conocida por su obsesión con la seguridad de sus propios secretos, hace mucho tiempo que viene realizado lo que ella llama análisis competitivo. No obstante, en algún punto, esta operación en particular se le salió de control. Se dice que los espías, que operaban desde una casa de seguridad localizada en Cincinnati, ingresaron sin autorización a las oficinas centrales del área de cuidado del cabello de Unilever en Chicago y que, haciéndose pasar por analistas de mercado ante los empleados de Unilever, tuvieron fácil acceso al contenedor de deshechos de documentos, del cual extrajeron más de 80 páginas de información secreta que revelaba los planes de su competidor para el desarrollo de sus marcas. La información fue enviada a P&G, y tiempo después llamó la atención de John Pepper. Poco después ambas compañías llegaron a un acuerdo.

Preguntas

1. Suponga que el gerente de *marketing* de los productos para cuidado del cabello de P&G tiene sobre su escritorio los documentos de Unilever. El gerente no piensa hacer nada con la información, sólo controlar la situación y decirles a los involucrados que se aparten de la situación. ¿Considera ética su actuación?
2. Suponga que el gerente de *marketing* considera que sus superiores están enterados del espionaje a Unilever, pero que ellos no pueden decidir si conviene sacrificar a los contratistas ante los medios de comunicación para proteger la imagen de P&G, o si admitir su error y disculparse públicamente con Unilever. ¿Usted qué aconsejaría y por qué? ¿Sobre qué base ética fundamentaría su decisión?
3. ¿Sugeriría otra alternativa para que el gerente de *marketing* maneje de forma ética la información que obtuvo su compañía?
4. Se sabe que P&G lleva a cabo análisis competitivos rigurosos en muchos de sus mercados. Para usted, ¿en qué momento dejaría de ser ética la inteligencia competitiva?

Fuentes: "Rivals use competitive intelligence", *Holland Sentinel*, 15 de septiembre de 2003; Katrina Brooker, "Can Procter & Gamble change its culture, protect its market share, and find the next tide?", *Fortune*, 26 de abril de 1999, pp. 146-152; Katrina Brooker, "Plugging the leaks at P&G", Fortune, 21 de febrero de 2000, pp. 44-48; "Procter & Gamble fires CEO after only a year and a half", *Houston Chronicle*, 9 de junio de 2000, p. 4; Joann S. Lublin y Matt Murray, "CEOs Depart faster than ever as boards, investors lose patience", *Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2000, p. B1; Matthew Boyle, "How the workplace was won?", *Fortune*, 8 de enero de 2001, pp. 139-146; Katrina Brooker, "A game of inches", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 98-100; Julian E. Barnes, "P&G said to agree to pay Unilever $10 million in spying case", *New York Times*, 7 de septiembre de 2001, p. C7; Andy Serwer, "P&G's cover operation", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 42-44.

PARTE DOS

caso integrador

Xerox: Problemas de la gente

Por A. Mukund

"Durante años han dado promoción exagerada a la organización de sus recursos humanos, pero no hay ni una imagen bonita."

—Jim W. Lundy, ex gerente de Xerox, en agosto de 2001

Introducción

En agosto de 2000 Paul Allaire, presidente de Xerox, la compañía líder en administración de documentos, despidió al director general, Rick Thoman. Comentando su decisión, Allaire señaló: "Estamos agradecidos con Rick por sus contribuciones al dirigir la compañía durante un importante periodo de reposicionamiento. Sin embargo, en la actualidad tanto Rick como el Consejo sintieron que era mejor que la compañía siguiera bajo la dirección de un equipo experimentado de Xerox, que dirigirá a la gente y ejecutará la estrategia de manera eficaz." El movimiento atrajo la atención de muchos medios de comunicación y algunos analistas comentaron cómo Allaire había convencido a Thoman de que dejara un puesto muy alto en IBM para unirse a Xerox en 1998.

Thoman ocupaba el segundo puesto máximo en IBM, encabezada por Lou Gerstner, y también había sido el vicepresidente ejecutivo y gerente general del Personal Systems Group de IBM, una de las unidades más difíciles de operar, a la cual contribuyó a darle un giro. Antes de esto, también había sido presidente y director general de Nabisco International, presidente y director general de American Express International, y presidente y co-director general de American Express Travel Related Services Co.

Sin embargo, los analistas de la compañía no estaban muy sorprendidos por la decisión de Allaire, puesto que desde que Thoman se unió a Xerox, en mayo de 2000, la compañía había perdido alrededor de $20 mil millones en su valor de mercado. Según se informa, esto hizo que Thoman dimitiera por su aparente incapacidad para detener esa caída generalizada. Allaire nombró presidente y director de operaciones a Anne M. Mulcahy, y se colocó a sí mismo como director general, a pesar de que superaba la edad de jubilación obligatoria para los ejecutivos impuesta por la compañía.

Aunque los analistas estaban de acuerdo en que Thoman había fallado hasta cierto punto con Xerox, también sostenían que él parecía haber sido un chivo expiatorio. El regreso de Allaire como director general desencadenó una serie de debates acalorados respecto de culpar a Thoman por los problemas de la compañía, mientras que se culpaba a Allaire por contribuir con el deterioro de la cultura de trabajo de Xerox durante décadas.

Antecedentes

La historia de Xerox comienza en 1938, cuando Chester Carlson, un abogado de patentes e inventor de medio tiempo, realizó la primera imagen xerográfica en Estados Unidos. Puesto que las compañías no creían que hubiese mercado para su invento, Carlson batalló más de cinco años para venderlo. Finalmente, en 1944, el Battelle Memorial Institute en Columbus, Ohio, firmó un contrato con Carlson para el perfeccionamiento de su nuevo proceso, llamado por el propio Carlson "electrofotografía". Tres años más tarde, la empresa fabricante de papel fotográfico, Haloid Company, se puso en contacto con Battelle y obtuvo una licencia para desarrollar y comercializar una máquina copiadora con base en la tecnología de Carlson.

Haloid adquirió después todos los derechos sobre el invento de Carlson y registró "Xerox" como marca registrada en 1948. Animada por el triunfo de las copiadoras Xerox, Haloid cambió su nombre a Haloid Xerox Inc., en 1958 y a The Xerox Corporation en 1961. Xerox comenzó a cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York en 1961 y en la Bolsa de Chicago en 1990. La empresa se cotiza, asimismo, en las bolsas de valores de Boston, Cincinnati, Costa Pacífico, Filadelfia, Londres y Suiza. La fuerte demanda de los productos Xerox llevó a la compañía a fortalecerse cada vez más, y que sus ingresos aumentaran de $37 millones en 1960, a $268 millones en 1965.

A lo largo de la década de 1960, Xerox creció mediante la adquisición de varias compañías, entre las cuales destacan University Microfilms, Micro-Systems, Electro-Optical Systems, Basic Systems y Ginn and Company. En 1962, se lanzó Fuji Xerox Co., Ltd., como empresa conjunta (*joint venture*) de Xerox y Fuji Photo Film. En 1969, Xerox adquirió una participación mayoritaria (51.2%) en Rank Xerox. A finales de la década de 1960 y principios de la siguiente, Xerox se diversificó en el negocio de tecnología de la información, mediante la adquisición de Scientific Data Systems (productores de computadoras científicas y de uso colectivo), Daconics (la cual producía sistemas de lógica compar-

tida y procesadores de textos usando microcomputadoras), y Vesetec (productores de impresoras electrostáticas y de gráficas).

En 1969 estableció una instalación corporativa de recursos humanos, el Centro de Investigación de Palo Alto (PARC), con la finalidad de desarrollar tecnologías propias. En la década de 1970, Xerox centró su atención en el lanzamiento de modelos nuevos y más eficientes para mantener su participación en el mercado de la reprografía y competir contra compañías estadounidenses y japonesas. Al tiempo que los ingresos de la firma se incrementaron de $698 millones en 1966 a $4,400 millones en 1976, las utilidades se quintuplicaron: de $83 millones en 1966 a $407 millones en 1977.

De acuerdo con los analistas, la administración de Xerox falló al no seguir una dirección estratégica para la compañía, ya que ignoró a las nuevas participantes en el negocio (Ricoh, Canon y Sevin), las cuales estaban consolidando sus posiciones en el mercado de bajos ingresos y en segmentos nicho. Los costos operativos de la compañía (y, por lo tanto, los precios de sus productos) eran altos, en tanto que la calidad de sus productos era relativamente inferior a la de sus competidores. El rendimiento sobre los activos pronto disminuyó a menos del 8 por ciento y su participación en el mercado de las copiadoras cayó de manera drástica del 86 por ciento en 1974, a tan sólo el 17 por ciento en 1984. Entre 1980 y 1984, las utilidades de Xerox se desplomaron de 1,150 a 290 millones de dólares.

En 1982, David T. Kearns tomó posesión de la dirección general y descubrió que el costo promedio de las máquinas japonesas era del 40 o 50 por ciento de las de Xerox, lo cual les permitía, sin esfuerzo alguno, venderse más barato que las Xerox. Por lo tanto, sin demora alguna Kearns comenzó a destacar la reducción de los costos de manufactura y dio nuevo impulso a los esfuerzos para mejorar la calidad, al lanzar el programa al que todos hacían referencia como "Liderazgo a Través de la Calidad". Además, dio inicio a esfuerzos importantes para desarrollar copiadoras innovadoras nuevas y productos afines. Se esforzó, asimismo, en restablecer la cultura empresarial de Xerox. Se redujeron los niveles administrativos, se delegó mayor autoridad en los estratos inferiores y se permitió que los empleados participaran en la toma de decisiones.

En la década de 1980, Xerox adquirió las compañías Kurzweil, Datacopy y Ventura (especializadas en el reconocimiento óptico de caracteres, máquinas de escaneo y de fax, así como en la edición de impresos). También se diversificó en los servicios financieros, los seguros y la banca comercial. Allaire sucedió a Kearns como director general en 1990 y de inmediato puso en marcha un programa de reestructuración importante, con la finalidad de agudizar el enfoque de Xerox en el procesamiento de documentos. En 1992 Xerox dio inicio a varios convenios con Dell Computer Corporation y Microsoft. En ese mismo año, la compañía anunció un programa mundial de reestructuración que incluía una reducción del 10 por ciento de la fuerza laboral. En los años siguientes la compañía amplió todavía más su red global mediante el establecimiento de instalaciones de reforzamiento y centros de investigación en diversas partes del mundo.

En 1993, Xerox anunció una iniciativa para reducir los costos de manera significativa y para mejorar la productividad a lo largo y ancho de la compañía. Indicó que recortaría en más de 10 mil plazas su fuerza laboral en todo el mundo, y que cerraría o fusionaría varias de sus operaciones. Mediante este programa de reestructuración la empresa logró reducir sus costos, antes de impuestos, en cerca de 350 millones de dólares en 1994, 650 millones de dólares en 1995 y 770 millones de dólares en 1996. Xerox reinvirtió gran parte de esos ahorros en hacer más aerodinámicos los procesos de negocio y apoyar los planes de expansión hacia los mercados emergentes. En consecuencia, mejoraron los beneficios brutos de la compañía: de 40.7 por ciento en 1994 a 43.6 por ciento en 1995.

En 1998 Xerox anunció otro programa de reestructuración a nivel mundial, que comprendía la eliminación de 9,000 puestos de trabajo, a través del retiro voluntario, la jubilación anticipada y los despidos, así como el cierre y la fusión de varias de sus instalaciones. Xerox anunció también otro programa de reestructuración para reducir costos, mejorar la productividad y alentar el crecimiento. El programa incluyó la disminución de 1,000 millones de dólares en costos, la venta de activos por un valor de 2,000 a 4,000 millones de dólares y la eliminación de 5,200 puestos de trabajo en el mundo. En ese mismo año, Thoman reemplazó a Allaire como director general, aunque Allaire siguió como presidente ejecutivo. A pesar de sus esfuerzos de reestructuración, en 2000 las adversas condiciones del mercado hicieron que la compañía informara perdidas por 257 millones en sus ingresos de 18,700 millones de dólares.

Problemas de la gente (I)

En un principio Xerox tenía una cultura laboral que era "la envidia del mundo corporativo". Tanto el presidente de la compañía, Joseph C. Wilson, como su sucesor Kearns, eran elogiados por haber forjado una cultura positiva en la compañía, que la llevó a establecer su supremacía en el negocio de las copiadoras. Un ex directivo de recursos humanos de Xerox comentó: "Wilson trajo cada vez más personas capacitadas en recursos humanos provenientes de instituciones sobresalientes. Ellos le ayudaron a construir una tradición muy orientada hacia las personas que se hizo famosa por su entrenamiento, desarrollo y políticas de selección del personal de ventas."

Cuando Kearns sustituyó a Wilson, el departamento de recursos humanos todavía influía de manera notable en los asuntos de la compañía. De acuerdo con Douglas Reid, quien se desempeñó como gerente general de recursos humanos en la época de Kearns, "la gente era lo primero. Para el personal de recursos humanos no había la menor duda de que a la gente se le debía tratar con respeto en cualquier circunstancia. Teníamos que tomar decisiones difíciles, pero a la gente siempre se le trataba de manera imparcial y generosa. Las remuneraciones estaban diseñadas para ser altamente competitivas. Pagábamos bien, atraíamos a individuos de calidad y se les daban excelentes compensaciones."

En la década de 1980, Xerox enfrentó una competencia muy severa por parte de Canon y Ricoh en el negocio de copiadoras de precio bajo. En este contexto, la compañía decidió optar por un movimiento hacia la calidad total y al recorte de los costos de manufactura. De acuerdo con los analistas, fue la sólida cultura laboral de la compañía lo que la ayudó a responder en esta batalla de forma eficaz, mientras los empleados participaban de manera incondicional en tales programas.

figura 1

Xerox: Desempeño financiero

Cierre al 31 de diciembre (en millones de dólares, excepto los datos por acción)	**2000**	**1999***	**1998***
Ingresos			
Ventas	$10,059	$10,441	$10,668
Servicio, *outsourcing* y alquileres	7,718	8,045	7,783
Ingresos financieros	924	1,081	1,142
Ingresos totales	18,701	19,567	19,593
Costos y gastos			
Costo de ventas	6,197	5,944	5,880
Cargos por inventario	90	—	113
Costo por servicio, *outsourcing* y alquileres	4,813	4,599	4,323
Intereses por financiamiento de equipo	605	547	570
Gastos en investigación y desarrollo	1,044	992	1,035
Gastos de ventas, administrativos y generales	5,649	5,292	5,343
Cargos por reestructuración y desgaste de activos	540	—	1,531
Cargos por la venta de acciones de filiales	(21)	—	—
Compra de investigación y desarrollo en proceso	27	—	—
Cargos por la venta de operaciones en China	(200)	—	—
Otros, neto	341	285	219
Costos y gastos totales	19,085	17,659	19,014
Ingreso (pérdida) por operaciones continuadas, antes de impuestos (beneficios), renta de capital e intereses minoritarios	(384)	1,908	579
Impuestos (beneficios)	(109)	588	145
Ingreso (pérdida) por operaciones continuadas, después de impuestos (beneficios), y antes de renta de capital e intereses minoritarios	(275)	1,320	434
Capital en ingresos netos de filiales no consolidadas	61	68	74
Intereses minoritarios en beneficios de subsidiarias o filiales	43	49	45
Ingreso (pérdida) por operaciones continuas	(257)	1,339	463
Operaciones discontinuas	—	—	(190)
Ingreso neto (pérdida)	$ (257)	$ 1,339	$ 273
Rendimiento básico (pérdida) por acción			
Operaciones continuas	$ (0.44)	$ 1.96	$ 0.63
Operaciones discontinuas	—	—	(0.29)
Rendimiento básico (pérdida) por acción	$ (0.44)	$ 1.96	$ 0.34
Rendimiento diluido (pérdida) por acción			
Operaciones continuas	$ (0.44)	$ 1.85	$ 0.62
Operaciones discontinuas	—	—	(0.28)
Rendimiento diluido (pérdida) por acción	$ (0.44)	$ 1.85	$ 0.34

*Los estados financieros para 1999 y 1998 se volvieron a exponer como resultado de dos investigaciones separadas realizadas por el Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Estas investigaciones implicaron resultados dados a conocer previamente sobre nuestras operaciones en México y una revisión de nuestras políticas contables, y de procedimientos y aplicación a partir de ese momento. Como resultado de tales investigaciones se determinó que en ciertas prácticas contables, y su aplicación a partir de entonces, no se seguían correctamente los GAAP, así como también se identificaron ciertos errores contables e irregularidades. La compañía corrigió dichos errores en sus estados financieros consolidados.

Fuente: www.xerox.com.

Sin embargo, la situación cambió cuando Allaire reemplazó a Kearns como director general en 1990. Reid, quien había sido parte integral de la función de recursos humanos en la compañía por casi tres décadas, decidió dejar la organización y fue reemplazado por William F. Buehler, quien apenas contaba con dos años de experiencia en recursos humanos .[1] Los empleados interpretaron el nombramiento de Buehler como una señal de que el papel de recursos humanos en la organización de Xerox estaba declinando.

Poco tiempo después, dejaron la compañía muchos de los ejecutivos de recursos humanos que habían formado parte del equipo de Reid. De acuerdo con los analistas, ellos no querían trabajar bajo las órdenes de Buehler, puesto que carecía de experiencia suficiente en el área. Como lo expresó uno de los empleados: "Una aura de temor ha descendido a las operaciones de recursos humanos, haciendo difícil que esta área salga adelante. Cuando inicié mi carrera, uno podía meter las manos al fuego por ciertos

principios. Ahora, no se hace por nada grande. Recursos humanos se ha alejado de ser el garante de los derechos humanos y la voz de los empleados, para tan sólo convertirse en quien instaura las políticas de la administración. La cultura que floreció bajo Reid hasta 1990 (la que fomentaba la participación de los empleados) está desapareciendo. Cuando platico con colegas que permanecen en cargos influyentes, noto un sentimiento de desencanto."

Los movimientos de reestructuración y el cambio de la cultura de trabajo en Xerox, sin embargo, parecen haber lastimado a quienes más importan: los empleados. Un ex ejecutivo de recursos humanos en Xerox, Ken Larson, comentó sobre la gente en esta compañía: "Ellos pensaron que estarían ahí de por vida; ahora han visto como se reduce su valor. Están enojados; se sienten abandonados. Hay un gran sentimiento de insatisfacción con los altos directivos. Esta sensación está expulsando a la gente que vale la pena."

La gente también se estaba yendo a causa de la forma de promover a los empleados que se usaba en Xerox tras la salida de Kearns y Reid. Si bien el marco de referencia que establecía la política de la compañía, respecto de la aplicación de las normas para la promoción de los empleados, era bastante claro, según se dice, no se practicaba. El favoritismo estaba a la orden del día, es decir, que la gente se promovía con base en sus relaciones con los altos directivos. Un ex directivo de Xerox subrayó: "Nosotros reuníamos la información sobre experiencia y evaluaciones acerca de todos los altos directivos y nos sentábamos con el presidente a revisar su potencial. Lo bueno era que se compartía mucho conocimiento sobre las fortalezas de los directivos. Pero la forma real en la cual se promovía a las personas era haciendo política uno contra el otro. Siempre había una multitud de adentro y una multitud de afuera."

Muchos analistas comentaron que Allaire había decidido tratar el puesto de la cabeza de recursos humanos como el "terreno para una construcción" buscando preparar a los ejecutivos prometedores en el manejo de puestos más altos en la compañía, lo cual se comprobó con la promoción de Buehler a los dos años de haberse unido al departamento de recursos humanos. En un breve lapso, Xerox comenzó a perder a sus principales ejecutivos y, según se dijo, también le era difícil atraer a nuevos empleados. Ciertos críticos de las políticas de la compañía comentaron que si bien en su primera etapa Xerox acostumbraba contratar a los mejores candidatos y pagar salarios muy atractivos, ahora estaba empleando gente pensando en el corto plazo y pagando sólo el promedio en la industria.

Fue en ese entonces cuando Thoman tomó el control de la compañía. Tras sumarse a Xerox, Thoman encontró fallas graves en los sistemas de control de recursos humanos. Por ejemplo, no había funcionando ninguna medida para evaluar la rentabilidad por empleado. Además, en el terreno de la administración financiera había un cúmulo de problemas por resolver. Thoman dijo haberse sorprendido al descubrir que la cultura de Xerox se había convertido en mera condescendencia con la fuerza de ventas, en vez de enfocarse en mejorar su servicio al cliente.

Problemas de la gente (II)

Con base en sus hallazgos en Xerox, Thoman decidió poner las cosas en su lugar al enfocarse en el equipo digital, en lugar de en el analógico, y al reorganizar a la fuerza de ventas para la comercialización de soluciones digitales y no de las máquinas copiadoras en el escenario actual .Por primera vez en la historia de Xerox, el personal de ventas tenía que centrar su atención en metas basadas en la industria (como los clientes de la industria automotriz) en vez de en clientes individuales, lo cual también significó la disminución sustancial de sus comisiones.

Para desilusión de Thoman, su plan de reorganización se encontró con críticas severas, sin importar el hecho de que fue respaldado por un comité de altos directivos. No tan sólo hubo inconformidad con su aplicación, sino que Thoman descubrió que ciertas instrucciones que había dado al respecto, no se habían llevado a cabo en absoluto. En la medida en que los representantes de ventas comenzaron a perder sus cuentas, comenzaron a abandonar Xerox, y el desgaste del personal de ventas aumentó casi en 100 por ciento. De acuerdo con los analistas, el error de la compañía fue no capacitar a su fuerza de ventas para que transitaran de la venta de fotocopiadoras al ofrecimiento de soluciones a largo plazo.

No obstante, todavía faltaban otras malas noticias. Thoman reveló su decisión de llevar a cabo el despido de 12,000 trabajadores en una primera fase y de 4,500 en una segunda. Su decisión desencadenó la oposición sin precedentes de las diversas partes afectadas. Poco después, Thoman tuvo que renunciar a Xerox.

Los medios de comunicación reportaron que la salida de Thoman tenía mucho que ver con el hecho de que Allaire simplemente no ha podido olvidarse de controlar la compañía. Esto era sorprendente considerando que Allaire había invitado a Thoman a que se uniera a Xerox, en vez de haber promovido a alguien de adentro para cubrir la posición de director general, básicamente porque quería traer nuevas ideas a la compañía. Tras el nombramiento de Thoman, Allaire se unió al consejo de administración, movimiento típico que siguen muchas compañías. No obstante, lo que parece no haber ayudado a nadie fue la continua intromisión de Allaire en los asuntos de Xerox. Por ejemplo, cuando Thoman se propuso efectuar algunos cambios en la alta administración, Allaire no se lo permitió. Se dice que Allaire "en un círculo" que incluía a Mulcahy, Buehler y a otros, incluso amenazaron con renunciar si Thoman continuaba en la compañía.

A pesar de que los críticos del estilo de liderazgo de Thoman destacaron que uno de sus errores había sido no contar con el respaldo de los empleados de Xerox para seguir sus planes, se sigue debatiendo la cuestión sobre qué tanto fue Thoman responsable del problema. Mientras tanto, el equipo Mulcahy-Allaire comenzó a trabajar en regresar al riel a la compañía. Mulcahy afirma que sus dos décadas de asociación con Xerox le dan muchos kilómetros de ventaja sobre Thoman.

El futuro

La primera preocupación de Mulcahy era poner en marcha "programas de retención" con el objetivo de detener el extraordinariamente alto grado de desgaste de la fuerza de ventas, los cuales incluían aumentar su sueldo y otros incentivos. El desgaste pronto disminuyó hasta llegar a los niveles normales. Asimismo, la compañía decidió ofrecer

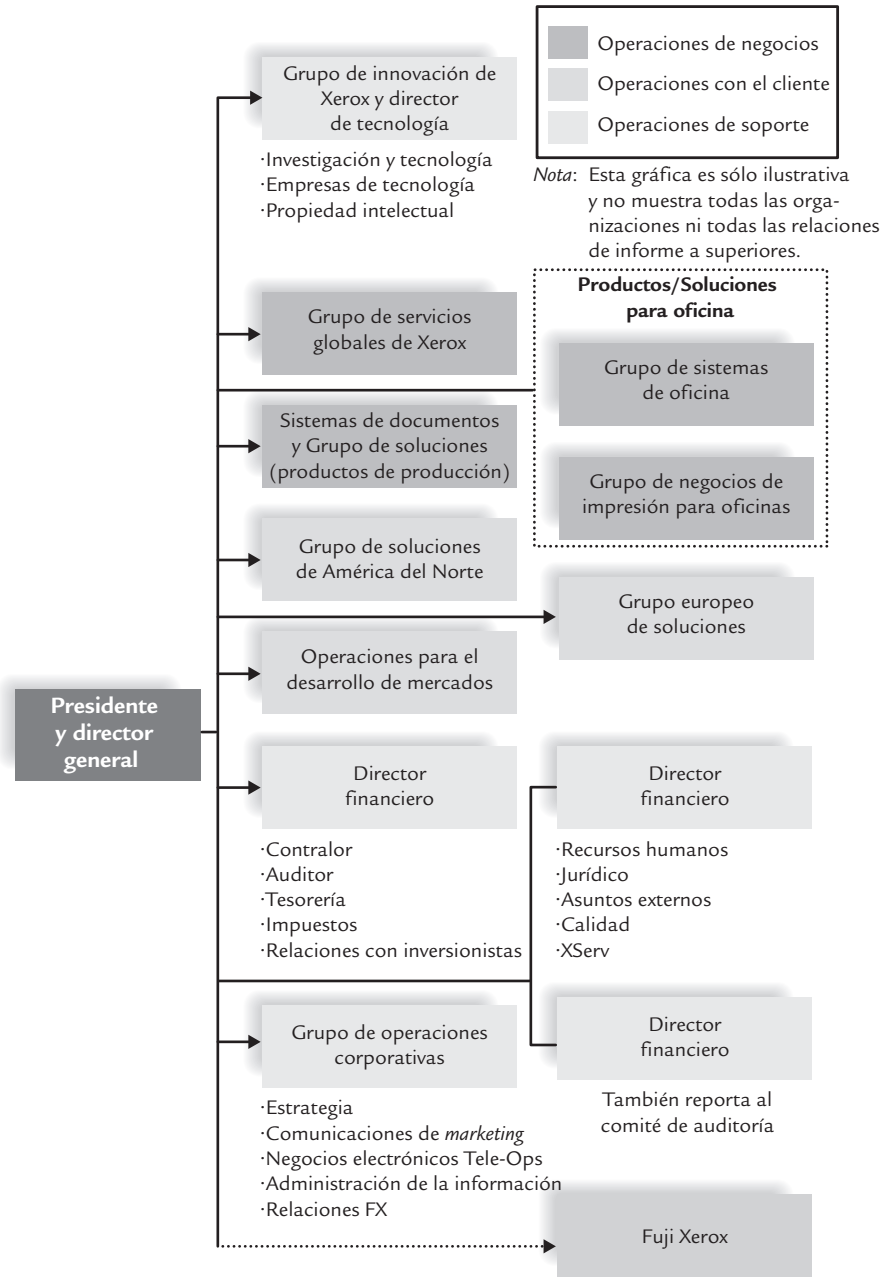


figura 2

Xerox: Estructura organizacional

Fuente: www.xerox.com

capacitación y educación al personal vía el aprendizaje electrónico. Con el propósito de reestablecer la confianza de los empleados en la compañía, Mulcahy y Allaire se pusieron en contacto directo con miles de trabajadores.

No obstante, el hecho de que la rentabilidad de Xerox siguiera en franco descenso advirtió de la necesidad de que la compañía evaluara las opciones de reducir su estructura, realizar fusiones y disminuir sus costos. En el 2000 la compañía informó una pérdida de 384 millones de dólares. En enero de 2001 el precio de sus acciones bajó un 72 por ciento en comparación con el año anterior. Se informó que la compañía estaba al borde de la quiebra; sin embargo, pudo evitarlo gracias a la recepción oportuna de un crédito por 345 millones de dólares de GE Capital. Resulta de sobra interesante que con la finalidad de evitar cualquier duda sobre el futuro de la compañía, Mulcahy declara lo siguiente: "Paul y yo formamos un gran equipo. Nos tenemos confianza mutua y contamos con el apoyo del consejo de administración. En lo personal, cuento con un equipo de dirección que está contratado, es leal y colabora para dar a la compañía un giro total."

En el año fiscal que terminó en diciembre de 2001, los ingresos totales descendieron un 12 por ciento, a 16.5 millones de dólares; y la pérdida neta ascendió 18 por ciento, a 342 millones de dólares. Fuentes de la compañía lo atribuyeron a la situación económica global y a la alta tasa impositiva del impuesto sobre la renta. Sin lugar a dudas, Mulcahy y Allaire estaban lidiando una batalla muy ruda. De acuerdo con los observadores de la industria, para el dúo era de la mayor importancia sacar a Xerox de los diversos problemas que enfrentaba (y en estos tiempos, ni siquiera tienen a un Thoman a quien culpar).

PARTE TRES

FIJAR EL RUMBO

Administración estratégica

6

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Definir estrategia.
- Explicar el papel del análisis ambiental en la formulación de la estrategia.
- Explicar el proceso de planeación estatégica
- Utilizar herramientas de planeación estratégica, como el modelo del ciclo de vida del producto, la matriz de portafolios y el análisis SWOT (FODA).
- Describir herramientas de aplicación de la estrategia como el modelo de las siete S.
- Exponer las diferencias entre intención estratégica y estrategia emergente.

Boeing: ¿Otra estrategia de "ensueño"?

A cualquiera que hubiera pensado que Espectáculo Aéreo Paris 2001 iba a caracterizar otro enfrentamiento entre las añejas rivales Boeing y Airbus, le esperaba una sorpresa. El director general de Boeing asombró a la industria, pues en vez de continuar la lucha palmo a palmo contra su creciente competidor, anunció un cambio importante en su dirección estratégica.

El cambio ocurrió luego de varios meses de competencia directa de Boeing contra Airbus, su único competidor, en el segmento "jumbo" de la aviación comercial. (Un jumbo transporta a más de 400 pasajeros.) Por décadas, Boeing había dominado el segmento jumbo del mercado con su 747. Sin embargo, en 1999, los ejecutivos de Airbus anunciaron sus planes de ofrecer un avión jumbo de dos pisos para pasajeros (el A380) con alrededor de 550 asientos, el cual superaría el tamaño y la capacidad del Boeing 747. Al principio, los ejecutivos de Boeing se mofaron de la necesidad de tener semejante aeronave, con la esperanza de mantener a Airbus fuera del único segmento en el cual Boeing no tenía competencia. Sin embargo,

conforme los ejecutivos de Airbus iban anotando más pedidos, los ejecutivos de Boeing tomaban cada vez más en serio la amenaza. Su primera respuesta fue ofrecer una versión ampliada de su Boeing 747 (747X). Sin embargo, al no recibir ni siquiera un pedido confirmado, la administración de Boeing se vio obligada a evaluar la posición competitiva de la empresa.

En vez de ampliar su venerable 747 para competir directamente con Airbus, la administración de Boeing decidió lanzar un avión de pasajeros más pequeño y más rápido, al cual denominaron "Sonic Cruiser" y anticiparon que realizaría su primer vuelo en 2007 o 2008.

"La gente no necesita aviones más grandes", señaló Alan Mullaly, presidente y director ejecutivo de la división de aviones comerciales de Boeing, cuyo valor asciende a 31,000 millones de dólares. "Los consumidores pagarán más por la velocidad", afirmó. Aun cuando el Sonic Cruiser no sería tan rápido como el Concorde, sí rebasaría en 15 por ciento la velocidad de los actuales aviones de pasajeros, es decir, viajaría a una velocidad ligeramente por debajo de la barrera del sonido, y ahorraría entre dos y cinco horas en rutas internacionales (que partieran de Estados Unidos). Pero, además, como el Cruiser consumiría menos combustible que el Concorde, recorrería mayores distancias y sin escala: desde Nueva York hasta Yakarta o Indonesia; o desde Londres hasta Sydney, Australia (más rápido que cualquier avión comercial existente). Asimismo, con un avión nuevo y distinto para vender a las aerolíneas comerciales, Boeing no sólo tendría que competir en precio directamente contra Airbus.

El fabricante europeo de aviones comerciales Airbus sigue ejerciendo presión en los planes estratégicos de Boeing, cuya sede se encuentra en Seattle. En respuesta a la creciente demanda de pasajeros y al número limitado de puertas de embarque en los aeropuertos, en 1999, Airbus presentó sus planes de fabricar el primer avión de pasajeros de dos pisos, semejante al modelo que se muestra en la imagen. El A380 fue diseñado para transportar a más de 500 pasajeros y se espera que entre en servicio en el 2006. Airbus también asegura que el A380 tendrá un uso más eficiente del combustible. Mientras tanto, Boeing descartó sus planeas para construir varios modelos nuevos de avión, que parecían estar fuera de sincronía con las necesidades actuales de las aerolíneas comerciales. Finalmente, Boeing se inclinó por el llamado 7E7, un avión tamaño mediano que destaca por su velocidad.

Airbus, que estaba incrementando de manera consistente su participación de mercado y a expensas de la de Boeing, analizó el mercado mundial de forma un tanto diferente. Los ejecutivos de Airbus creían que en los años venideros el número de puertas de embarque en los principales aeropuertos crecería mucho más lentamente que la demanda para volar a esos lugares clave. Como resultado, las aerolíneas tendrían dificultades para aumentar el número de vuelos para satisfacer la creciente demanda, y necesitarían un A380 para transportar más pasajeros en cada vuelo.

Por consiguiente, los analistas de la industria se preguntaban si Boeing sería capaz de desarrollar y poner en funcionamiento el Sonic Cruiser o si debería descartarlo por falta de pedidos, al igual que el 747 ampliado. Sin embargo, en el Espectáculo Aéreo París 2001, Mulally le aseguraba al público que el Sonic Cruiser estaría surcando los aires. "En la escala de 1 a 10, le doy 11 a que sí volará", estimó. "Así de seguro estoy de que el Sonic Cruiser entrará al servicio comercial".

Los analistas tenían buenas razones para mostrar escepticismo. De hecho, un año después del anuncio de Mulally los viajes aéreos internacionales disminuyeron significativamente, y Boeing tuvo que descartar su Sonic Cruiser. La compañía también empezó a reevaluar la "necesidad de velocidad" en la industria. Así, tras considerar que las compañías aéreas dañadas seriamente en sus finanzas preferirían reducir sus costos, Boeing reevaluó su estrategia una vez más. En vez de desarrollar un avión como el Sonic Cruiser, que habría consumido gran cantidad de combustible, Boeing produciría el llamado 7E7, "Dreamliner", un avión mediano muy eficiente en cuanto a rendimiento de combustible.

De acuerdo con lo planeado el 7E7 se construiría totalmente utilizando materiales compuestos y, por lo tanto, sería más fuerte y más ligero que los aviones de aluminio, así como también un 20 por ciento más eficiente en consumo de combustible. El problema radicaba en que nunca antes se había construido un avión comercial al 100 por ciento con materiales compuestos. Además, había cierta evidencia que señalaba que cuando Airbus utilizó materiales compuestos en la sección de cola en uno de sus aviones, éste se estrelló en 2001.

El uso de materiales compuestos también significaba que Boeing debería realizar un cambio sustancial en sus procesos de producción, lo cual, por cierto, tradicionalmente era difícil de hacer en la empresa. Por ejemplo, en cierta ocasión los gerentes de producción de Boeing se vieron obligados a cerrar, por 30 días, dos líneas de ensamble para intentar cambiar su proceso de producción con la finalidad de reducir sus costos. En esta ocasión, fueron los ejecutivos de Airbus quienes se burlaron de los planes de construir el 7E7, al que se referían como el "sueño" de los representantes de ventas, pero la "pesadilla" de los ingenieros.

La cancelación del Sonic Cruiser y de otros tres aviones de Boeing, desde inicios de la década de 1990, cuestionó la solidez de su proceso de desarrollo de estrategias. No obstante, sin un avión nuevo y diferente, los gerentes de ventas de Boeing tendrían que competir directamente contra Airbus sólo en precio, lo cual originaría una disminución de las utilidades y quizás una guerra de precios. Otro problema que enfrentaban los ejecutivos tanto de Boeing como

de Airbus era el horizonte temporal relacionado con la planeación y construcción de los aviones jumbo, que en ocasiones lleva hasta 10 años. En diez años muchas situaciones cambian, como lo demuestra la necesidad de que Boeing modificara su estrategia después de la tragedia del 11 de septiembre de 2001.

Si bien Mulally afirma que tanto los cambios como la ágil respuesta de la empresa hacia sus clientes son "fabulosos", la verdad es que cada proyecto cancelado le ha costado a Boeing una cantidad significativa de dinero (y tiempo). También ha hecho más difícil la labor de convencer a sus clientes de que el avión que actualmente intenta venderles en verdad llegará a construirse y estará disponible. En otras palabras, la credibilidad también es importante para la estrategia de negocios de una empresa.

Fuentes: "Daring to dream", *Airline Business*, enero de 2004; Stanley Holmes, "Will this idea really fly?", *BusinessWeek*, 23 de junio de 2003, p. 34; Laurence Zuckerman, "Boeing plays an aerial wildcard", New York Times, 17 de junio de 2001, pp. BU3, BU 11; Stanley Olmes, "Diverging flight plans at the Paris Air Show", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jun2001/nj20010622_159.htm, sitio visitado el 5 de agosto de 2001; Stanley Holmes, "Boeing's Sonic Bruiser", *BusinessWeek*, 2 de julio de 2001, pp. 64-68.

panorama estratégico

Para que la alta administración de Boeing navegue con éxito entre las amenazas y las oportunidades futuras, debe tener una estrategia para competir efectivamente. Aunque los administradores siempre han tenido la necesidad de identificar los medios para competir (a menudo referidos como estrategias competitivas), en muchos de los mercados el incremento sustancial de la competencia experimentado en los últimos años ha resaltado la importancia de la estrategia y del proceso de administración estratégica. Aun cuando Boeing enfrenta a un solo competidor importante, Airbus, su competencia se ha intensificado, gracias al diseño de mejores aviones y al ofrecimiento de precios altamente competitivos. Pero, además, es evidente que los administradores de Airbus fueron más eficaces para analizar el mercado, ya que identificaron una oportunidad en la demanda de aviones más grandes; en tanto que la administración de Boeing falló, o juzgó erróneamente dicha oportunidad. Como consecuencia de la falla al analizar con eficacia las necesidades del mercado, ahora la administración de Boeing enfrenta dificultades importantes e intenta encontrar una estrategia que funcione. Por lo tanto, parece que ahora Airbus tiene una ventaja competitiva, y Boeing está en riesgo de perder aún más de su participación en el mercado que alguna vez dominó. Boeing es un buen ejemplo de lo importante que es utilizar un proceso de administración estratégica efectivo; sin él, la supervivencia misma de una organización estaría amenazada, incluso cuando si se trata de una empresa con un solo competidor y que anteriormente alcanzó una posición dominante en el mercado.

Otro ejemplo de la competencia creciente es el mercado automotriz estadounidense. Hace apenas 25 años, el mercado automotriz más grande del mundo estaba dominado por tres destacados fabricantes: General Motors, Ford y Chrysler. Ésta última fue adquirida por DaimlerBenz de Alemania y ahora se denomina DaimlerChrysler. Además, en los últimos años la participación de mercado de las otras dos ha disminuido a casi la mitad, en la medida que la competencia extranjera, incluyendo a BMW, Daewoo, Fiat, Honda, Hyundai, Isuzu, Kia, Nissan, Renault, Subaru, Suzuki, Toyota, y otras, ha ido ganando participación de mercado. De hecho, en 2003 Toyota vendió más automóviles que Ford en Estados Unidos. Se trata de un ejemplo de la forma en que la globalización se ha convertido en una poderosa influencia en el incremento de la competencia. En la actualidad, los competidores de todos los rincones del mundo convergen en los mercados. Por su parte, las nuevas tecnologías de transportes y comunicaciones agregan todavía mayor intensidad a dicha competencia.

Nunca antes había sido tan significativa la necesidad de entender cómo desarrollar e implementar estrategias eficaces. En años recientes, empresas tan importantes como United Airlines y WorldCom se han declarado en quiebra. Polaroid, otrora una de las 50 compañías más grandes en Estados Unidos, dejó de existir. En este país, 38,540 empresas se declararon en quiebra en 2002. Al respecto, Andrew Grove, ex director general de Intel, observó que en este medio sólo sobreviven las empresas paranoicas a causa, sobre todo, de que continuamente estudian los ambientes externos y la competencia, y también de que están innovando constantemente. Los administradores que ayudan a que sus empresas logren ventajas competitivas reconocen que éstas son tan sólo temporales, pues deben innovar de manera constante; y están listos para cambiar con base en los análisis que realizan de la competencia y de otros cambios que se den en su ambiente.[1]

Si bien los principios de la administración estratégica son decisivos para la alta administración de las empresas, tales principios también son útiles para los administradores de diversos niveles en la organización. En una compañía con muchos productos, por ejemplo, un gerente de los niveles inferiores sería responsable de una sola línea de productos. Los principios que se examinarán en este capítulo sirven para diseñar una estrategia tanto para una línea de productos, como para toda la empresa. Además, aunque por lo general la estrategia de una compañía suele ser desarrollada por los altos directivos, la estrategia debe implementarse en toda la organización a través de otros administradores y empleados. Sin embargo, en todos los niveles los administradores realizarán un mejor trabajo si al ayudar a implementar la estrategia entienden la naturaleza del proceso de administración estratégica, así como la forma en que ésta se desarrolló y las metas que se propone.

VENTAJA COMPETITIVA

ventaja competitiva
capacidad de la empresa para ganar en una situación competitiva de manera constante y a largo plazo

Ventaja competitiva
por Michael Hitt
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Fundamentalmente, el objetivo de la administración estratégica es determinar, crear y mantener una ventaja competitiva. Pero, ¿qué es la ventaja competitiva? El concepto de **ventaja competitiva** es, en esencia, la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo.[2] En el caso de las organizaciones con fines de lucro, significa que constantemente ganarán mayores utilidades que la competencia. Si la ventaja competitiva consiste en factores que llevan a un récord ganador frecuente, ¿cuáles son estos factores?

La ventaja competitiva se crea mediante el logro de cinco cualidades: superioridad, inimitabilidad, durabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad.[3] Si bien se explicará y examinará cada una de ellas, es importante destacar ahora que las cinco cualidades tienen como base un supuesto, el cual señala que el producto o servicio que ofrece una empresa tiene un valor percibido por parte de los clientes. Si lo que la empresa ofrece no tiene valor alguno para ellos, entonces las cualidades de superioridad o durabilidad perderían todo significado práctico. Aunque el valor que el cliente percibe parezca un supuesto demasiado evidente, empresas bien reconocidas y con administradores exitosos suelen gastar mucho tiempo y dinero en cuestiones que los clientes no valoran. Por ejemplo, si Hewlett-Packard (HP) es el líder en el mercado de las impresoras, resulta claro que sus gerentes están haciendo lo correcto y dando valor a los clientes, pues de lo contrario los clientes no comprarían sus impresoras. Sin embargo, HP gastaba mucho tiempo y dinero en dar a las impresoras algo que los clientes no valoraban. Antes de 2002, casi todas las impresoras HP eran lo bastante resistentes como para que un individuo de 120 kilos se parara encima de ellas y las utilizara como taburete. De hecho, en ese aspecto las impresoras HP eran las más fuertes del mercado. La pregunta clave era: "¿Los clientes valoraban ese nivel de resistencia al grado en que pagarían más por él?" Es muy probable que a usted no le sorprenda saber que la respuesta que encontraron los gerentes de HP fue un rotundo "No". En consecuencia, para 2003 HP rediseñó su nueva línea de impresoras con un nivel menor de resistencia, a un menor costo y, por lo tanto, a un menor precio, de manera que fue un éxito con los consumidores. Considerando firmemente el supuesto subyacente del valor percibido por el cliente, analicemos cada una de las cinco cualidades que llevan a la ventaja competitiva.

Superioridad

La esencia de este término y el aspecto de la ventaja competitiva son directos. ¿Es usted significativamente mejor que sus competidores? Y de ser así, ¿en qué? Por ejemplo, Federal Express fue una de las primeras compañías en brindar la capacidad de dar seguimiento a los envíos. Creó un sistema a través del cual es posible saber en qué punto de su ruta se encuentra un envío específico. Por lo tanto, era mejor que UPS en cuanto a la localización exacta del paquete del cliente. Sin lugar a dudas, usted como estudiante tiene alguna ventaja comparativa en ciertas materias de su escuela; quizá sea mejor que el resto de su clase en redacción o en estadística. En el mundo empresarial, Sony fue capaz de "miniaturizar" artículos de audio y video (por ejemplo, radios, cámaras de video y reproductores de CD) mejor que la mayoría de las empresas de la industria de la electrónica. Por lo tanto, Sony tiene una superioridad en la miniaturización de productos de audio y video. A esto, algunas veces, se le denomina ventaja comparativa porque en relación con otras compañías es mejor y tiene una ventaja. A veces también se le conoce como competencia distintiva, pues aun cuando otras empresas también sean exitosas, una empresa se distingue por ser la mejor.

Inimitabilidad

La superioridad, sin embargo, por sí sola no basta para garantizar la ventaja competitiva. Por ello, los administradores también deben crear barreras que dificulten la

posibilidad de que alguien copie su ventaja de superioridad.[4] Tales barreras podrían incluir diversos obstáculos que van desde cuestiones tangibles como el tamaño, hasta algo más intangible como la cultura de una empresa.[5] Este concepto general es fácil de entender si primero se aplica a uno mismo. Por ejemplo, suponga que usted es mejor en estadística que la mayoría de sus compañeros de clase, lo cual le da una ventaja de superioridad. No obstante, suponga, además, que su superioridad en estadística se debe a que tomó varias clases de matemáticas en el bachillerato. Para que sus compañeros lo igualen, tendrían que cursar un número similar de clases de matemáticas. Cuanto más clases tengan que cursar, mayor será la barrera. Ahora usted puede aplicar esa misma idea a las compañías.

Por ejemplo, a menudo se citan los parques de diversiones de Disney al hablar de la ventaja comparativa de tener empleados amigables. Aun cuando en la actualidad Disney es superior a otras compañías en cuanto a empleados amigables, la pregunta clave sería "¿qué tan fácil será que otras compañías alcancen esta cualidad?" Si es muy sencillo, la ventaja de superioridad de Disney desaparecerá rápidamente. Pero, ¿qué tan fácil será reclutar y conservar empleados que sean capaces de sonreír durante horas, aun cuando se les pregunte dónde está el sanitario más cercano cientos de veces al día? Cuanto más difícil sea para otras empresas contratar, desarrollar y mantener empleados amigables, Disney conservará su ventaja comparativa.

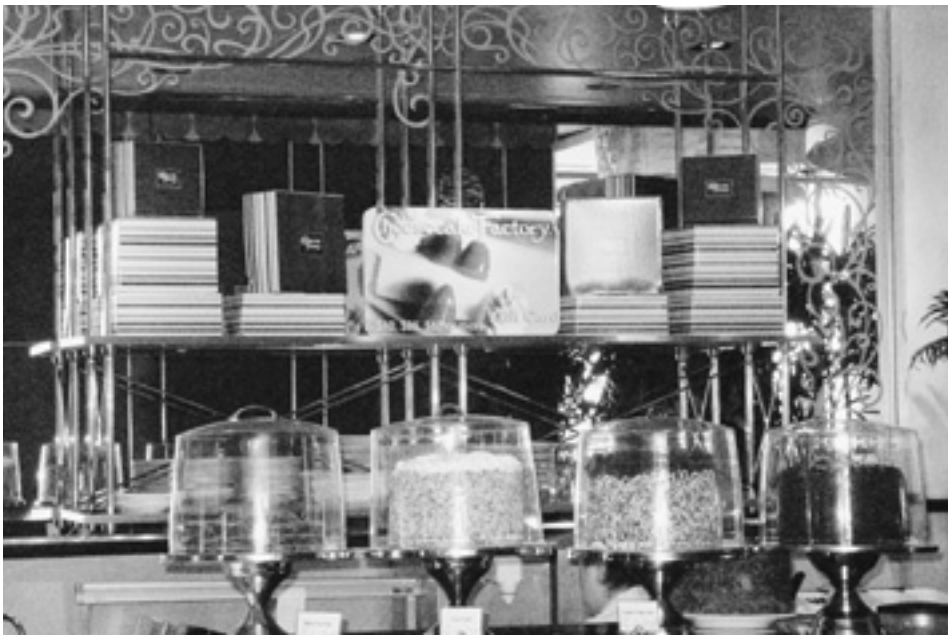
Durabilidad

Esto nos lleva directamente al siguiente aspecto de la ventaja competitiva. Algunas ventajas son más duraderas que otras. Algunas podrían durar por estar protegidas legalmente. Por ejemplo, las patentes protegen una ventaja por años. La duración de muchas patentes científicas es de entre 17 y 20 años. Por su parte, ventajas como la que da el reconocimiento de marca podrían durar mucho tiempo y quizá transcurran años antes de que se deteriore su imagen. Por ejemplo, algunas personas afirman que la "marca" Disney se descuidó por casi dos décadas tras la muerte de Walt Disney. Sin embargo, la marca siguió firme en la mente de los niños y de sus padres.[6]

Insustituibilidad (carácter de no-sustituible)

Uno pensaría que una ventaja de superioridad difícil de imitar y duradera sería suficiente para asegurar la ventaja competitiva de una compañía, pero no es así. Además de estas cualidades, la ventaja competitiva requiere que haya pocas probabilidades de que se sustituya. La **sustitución** se refiere al hecho de si el cliente podría satisfacer la necesidad que usted satisface utilizando otros medios. Puesto que en ocasiones se confunde sustitución con imitación, daremos un ejemplo concreto que ayude a distinguir ambos términos. Godiva es famosa por sus chocolates. Así, en comparación con otros fabricantes de estos artículos, Godiva tiene una significativa ventaja de superioridad en el sabor y la suavidad de su chocolate. El conocimiento especializado de Godiva hace difícil que otras empresas copien o imiten el sabor y la textura de sus chocolates. Sin embargo, para que Godiva mantenga su ventaja comparativa, es necesario que para los clientes sea difícil encontrar un sustituto del sabor dulce y la suave textura que disfrutan al consumir sus chocolates. Si los amantes del chocolate descubrieran que tendrían la misma satisfacción al consumir los helados premium de Ben & Jerry, la ventaja comparativa de Godiva no mantendría su ventaja competitiva. Con la finalidad de aclarar todavía más la diferencia entre imitación y sustitución, volvamos al caso de la *Enciclopedia Británica* que vimos en el capítulo 3. La *Enciclopedia Británica* quizá tenga las mejores enciclopedias del mundo, y podrían ser tan buenas que ningún competidor directo sería capaz de copiarlas o imitarlas. Sin embargo, cuando la Internet hizo posible que los niños de primaria encontraran la información necesaria para sus tareas escolares sin la necesidad de abrir uno de los 30 volúmenes encuadernados de la *Enciclopedia Británica*, Internet se convirtió en el sustituto de la *Británica*. Por consiguiente, la ventaja

sustitución se refiere al hecho de si el cliente podría satisfacer la necesidad que usted satisface utilizando otros medios



Para mantener su ventaja competitiva, los administradores deben crear barreras que hagan difícil que otras empresas copien lo que su organización hace bien. La compañía Cheesecake Factory, cuya sede está en California, opera más de 70 restaurantes. La pieza fundamental de los 200 platillos de su menú es, por supuesto, el pastel de queso, del cual se ofrecen 40 variedades. Aunque los clientes suelen pedir sus recetas, la compañía las mantiene como secreto comercial.

comparativa de producir excelentes series de tomos encuadernados no le ayudó a mantener su ventaja competitiva en el mercado.

Apropiabilidad (carácter de apropiable)

El elemento final necesario para lograr una ventaja competitiva es el concepto de apropiabilidad. Se trata de una forma elegante de preguntar si usted es capaz de captar las ganancias que pueden obtenerse en su negocio. Por ejemplo, aun cuando en 1999 Nokia tenía menos del 40 por ciento de participación de mercado, logró alrededor del 80 por ciento de las ganancias obtenidas por todos los fabricantes de teléfonos celulares. Los expertos, como Michael Porter de Harvard, hablaban de este fenómeno en términos de rendimientos superiores. Los **rendimientos superiores** son las utilidades obtenidas por encima del promedio en un grupo de empresas comparables. Las utilidades superiores al promedio son básicamente una función de márgenes costo-precio más amplios que el promedio. Por ejemplo, si el costo promedio en la industria para un disco zip de 250 megabytes es de $10 y el valor o precio promedio es de $15, entonces su margen promedio es de $5. Un rendimiento superior sería cualquier ganancia por encima de esos $5.

rendimiento superior
utilidades obtenidas por encima del promedio de un grupo de empresas comparables

En este punto vale la pena repetir que los elementos de la ventaja comparativa tienen como base la premisa del valor percibido por el cliente. Por ejemplo, quizás usted sea mejor en estadística que sus compañeros y tal vez ellos enfrenten grandes dificultades para ser tan buenos como usted. Como no olvidará pronto las grandiosas técnicas de estadística que domina, lo más probable es que su ventaja sea duradera. Pero, además, quizá no haya sustitutos reales de las técnicas estadísticas que domina para el análisis de datos. En el mercado laboral, sin embargo, nada de esto se traducirá necesariamente en ventaja competitiva, a menos que los posibles empleadores valoren la habilidad de aplicación y manejo de la estadística. Si está interesado en ocupar un puesto en investigación de mercados, entonces sus conocimientos en estadística fácilmente podrían transformarse en una ventaja *competitiva* dentro del mercado laboral correspondiente, ya que el manejo del análisis estadístico es uno de los requisitos habituales solicitados en un investigador de mercados. Asimismo, la capacidad para fabricar productos de audio y video diminutos mejor que los demás, haría que Sony logre escasas utilidades, a menos que la mayoría de los clientes quiera tener radios, cámaras de video y reproductores de CD más pequeños.

Si bien se dedicará el resto de este capítulo a examinar por separado los diversos aspectos específicos del proceso de administración estratégica, incluyendo la formulación y la aplicación de la estrategia, todo ello se deriva de un único objetivo básico: lograr la ventaja competitiva. Los diversos marcos de trabajo y herramientas que revisaremos han demostrado ser útiles tanto en la práctica como en la investigación, para que los administradores logren y conserven una ventaja competitiva.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: FIJAR EL RUMBO

La administración estratégica es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores **1.** Establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización, **2.** Formulan una estrategia específica, **3.** Planean y llevan a cabo la aplicación de la estrategia y, por último, **4.** Verifican los resultados y efectúan los ajusten necesarios. Para entender lo que esto significa, se debe examinar cada paso en este proceso general (véase la figura 6.1).

Puesto que una estrategia es un plan para el futuro de la compañía, muchos de los elementos clave en el proceso de administración estratégica son semejantes a los que se estudiarán más adelante, en el capítulo dedicado a la planeación (capítulo 8). En consecuencia, en las siguientes secciones resaltaremos las semejanzas fundamentales.

Intención estratégica versus objetivos estratégicos por Michael Hitt
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Intención estratégica

El paso inicial en el proceso de la administración estratégica es que la compañía determine su **intención estratégica**, la cual no es fácil de definir, pero se consideraría como aquello que, en última instancia, la empresa quiere ser y hacer.[7] Por ejemplo,

intención estratégica se refiere a lo que una organización, en última instancia, desea ser y hacer

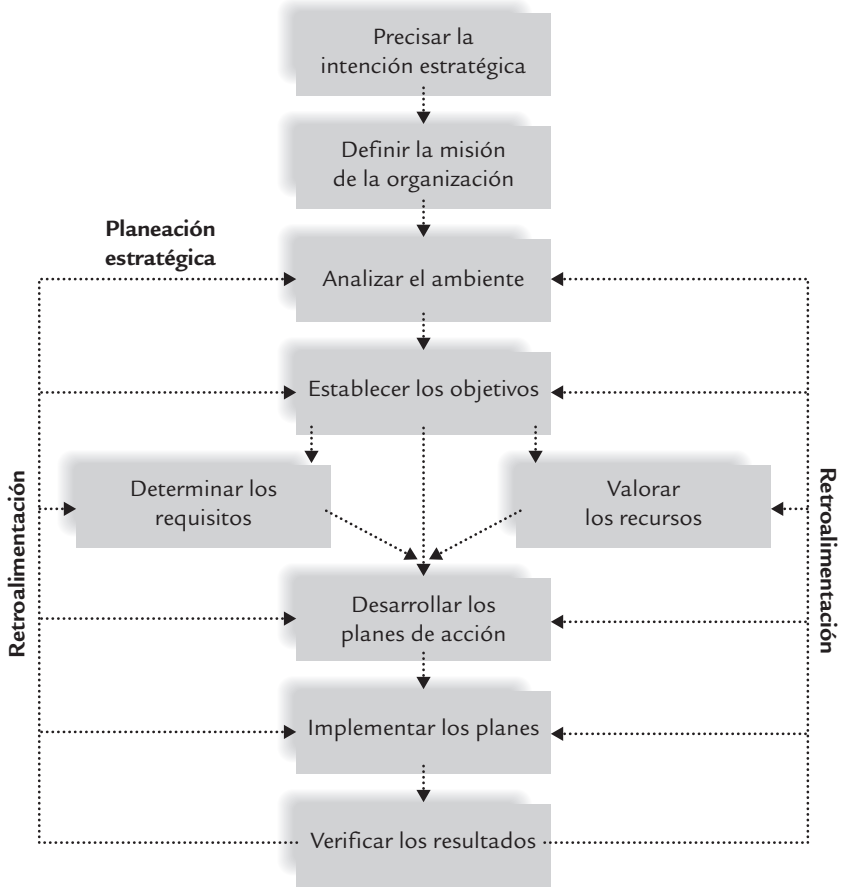


figura 6.1
Proceso de administración estratégica

Kellogg's
COCOA FROSTED FLAKES
FAT FREE
Kellogg's
FROSTED FLAKES
OF CORN
Kellogg's
ZUCARITAS
Kellogg's
NUEVAS
CHOCO ZUCARITAS

Declaración de misión del IRS

La misión del IRS es "dar a los contribuyentes estadounidenses un servicio de la más alta calidad, ayudándoles a entender y a cumplir sus responsabilidades tributarias, y aplicando las leyes fiscales con integridad e imparcialidad para todos".

figura 6.2
Declaración de misión para el Internal Revenue Service

En la figura 6.2 se incluye un ejemplo de declaración de misión. Como ilustra el ejemplo, aunque las declaraciones de misión brindan mayores detalles respecto del propósito de la organización, deben sustentar su intención estratégica, y ser coherentes con ésta. Una de las principales diferencias entre intención estratégica y declaración de misión radica en que la segunda suele ser mucho más específica en términos que establecen objetivos o valores respecto de los diversos componentes antes mencionados.

Objetivos estratégicos

A menos que la intención estratégica y la misión organizacionales se traduzcan en metas de desempeño específicas, es muy probable que se queden tan sólo como declaraciones de buenas intenciones y logros no realizados. De hecho, incluso un análisis del ambiente sería un ejercicio académico a menos que sus implicaciones se conviertan en objetivos estratégicos. Los **objetivos estratégicos** traducen la intención estratégica y la misión de la empresa en metas concretas y susceptibles de medirse. Plantear los objetivos estratégicos constituye un paso crucial en el proceso de administración estratégica, ya que favorece las capacidades de la organización para **1.** Asignar recursos en forma adecuada, **2.** Llegar al entendimiento de las prioridades en forma compartida, **3.** Delegar responsabilidades, y **4.** Hacer a la gente responsable por los resultados.[11] De manera específica, los objetivos estratégicos se refieren a cualquiera de los siguientes temas:

objetivos estratégicos
traducen la intención estratégica y la misión de la organización en metas concretas y mensurables

Intención estratégica versus objetivos estratégicos por Michael Hitt
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

- Incremento de los ingresos
- Rentabilidad
- Satisfacción del cliente
- Participación de mercado
- Rendimientos financieros (como rendimiento sobre capital, rendimiento sobre activos)
- Liderazgo tecnológico
- Flujo de efectivo
- Eficiencia operativa (como costos por unidad, gasto por empleado)

Conviene señalar que los objetivos estratégicos difieren de otros objetivos de desempeño en un sentido fundamental. La naturaleza de los objetivos estratégicos sólo se entiende a largo plazo. No plantean metas ni objetivos anuales, sino una vía hacia las metas que la compañía intentará lograr a largo plazo (por lo común unos cinco años). Aun cuando el planteamiento de los objetivos estratégicos es un asunto fundamental, gran parte del tiempo que los administradores dedican realmente a la administración estratégica lo aplican en las fases subsiguientes del proceso. Tales fases entrañan de manera principal el análisis del ambiente interno de la organización, la formulación de una estrategia, el desarrollo de un plan de aplicación y la verificación de los resultados.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: FORMULAR UNA ESTRATEGIA

En muchos sentidos la esencia de la estrategia competitiva radica en que la compañía determine cómo va a competir y cómo va a lograr sus objetivos estratégicos, su misión y su intención estratégica fundamental. Sin embargo, en ocasiones también éste es uno de los aspectos más complejos de la administración estratégica, el cual ha causado por igual que expertos y administradores escriban innumerables volúmenes sobre el tema. Por lo tanto, condensarlo en una parte de un capítulo no es tarea sencilla. De manera que será indispensable no incluir algunas ideas y conceptos. Por consiguiente, se presentará primero una serie de estrategias generales para la ventaja competitiva, y luego se analizarán diversas técnicas y herramientas para formular tanto la estrategia general como la estrategia específica de una empresa.

Estrategias generales para lograr la ventaja competitiva

Las dos estrategias generales más estudiadas son el liderazgo en costos y la diferenciación.[12] Para ayudar a ilustrar cada una de ellas, retomemos nuestro ejemplo del disco para computadora.

liderazgo en costos el esfuerzo por ser el productor de un bien o servicio con el menor costo, que asigna un precio apenas por debajo del precio promedio en la industria

Liderazgo en costos El **liderazgo en costos** significa simplemente competir tratando de ser el productor de un bien o servicio con el costo más bajo y, no obstante, ofrecerlo por apenas un poco menos que el precio promedio en la industria. En la medida en que una compañía tenga costos más bajos que los de sus competidores (es decir, que sea líder en costos) y sea capaz de ofrecer precios semejantes a los de sus competidores, tal compañía podría generar utilidades por encima del promedio. Para que un fabricante de discos zip obtenga rendimientos superiores gracias el liderazgo en costos, necesitaría reducir sus costos por debajo del promedio en la industria, (digamos, de $10 a $7.50) y, además, ser capaz de cobrar por el producto casi el precio promedio en la industria (es decir, $15). En este caso, la empresa obtendría una utilidad de $7.50 en vez de los $5 promedio. Es importante señalar que la estrategia de liderazgo en costos no necesariamente implica liderazgo en precios, es decir, en ofrecer el menor precio. Si el líder en costos, por ejemplo, tuviera un costo de $7.50 por disco, pero también tuviera el menor precio ($12.50), obtendría los rendimientos normales (es decir, los $5 promedio en la industria).

Hay una amplia variedad de formas para lograr el liderazgo en costos. Una de ellas es la tecnología. Si usted fabrica chips de computadora, es posible que invierta en tecnología de punta con la finalidad de disminuir los defectos e incrementar su "rendimiento" (porcentaje de chips buenos) y, por lo tanto, que reduzca el costo promedio de sus chips por unidad. También puede lograrlo a través de las economías de escala. Además podría aumentar su rentabilidad mediante sus fábricas y, por lo tanto, reducir sus costos por unidad. La economía de alcance sería útil en este caso. Amazon ha tratado de hacerlo (con mejores resultados financieros a últimas fechas que al principio) buscando vender más productos a través de su canal de ventas existente (es decir, su sitio en Internet) y su red de distribución.

La sección "Un reto para el administrador: Apalancamiento con alta tecnología del negocio de baja tecnología del cemento", ayudará a ilustrar cómo una compañía mexicana, Cemex, ha utilizado la tecnología en un negocio tradicionalmente de baja tecnología, para lograr su posición de liderazgo en costos en el mercado local y cada vez más en el extranjero. Mientras lee el caso pregúntese qué tan duradera sería la ventaja en costos que Cemex está obteniendo gracias a la tecnología. ¿Otros podrían copiar y duplicar con facilidad tanto el proceso como los resultados de Cemex?

estrategia de diferenciación estrategia para hacer que un producto o servicio sea diferente del de los competidores

Diferenciación los administradores que buscan una estrategia de **diferenciación** procuran que su producto o servicio sea diferente del de sus competidores en las dimensiones alta y ampliamente valoradas por sus clientes. Si logran hacerlo, obtendrían un precio más alto. Si la administración también es capaz de mantener los costos al promedio en la industria, un precio más alto permitiría que la compañía logre utilidades por encima del promedio. Para que un fabricante de discos zip obtenga

tecnología

un reto para el administrador

Apalancamiento con alta tecnología del negocio de baja tecnología del cemento

Quizás uno no esperaría que los gerentes de una compañía cementera mexicana colocaran tecnología de punta en el centro de su estrategia competitiva, pero eso es exactamente lo que hizo la administración de Cemex. Puesto que el cemento es básicamente un artículo de consumo, las cementeras suelen competir por precio. Sin embargo, la administración de Cemex está utilizando la tecnología para mejorar su eficiencia y reducir los costos.

El presidente y dueño de Cemex es Lorenzo Zambrano, nieto del fundador de la empresa con base en Monterrey, México, y con más de un siglo de antigüedad. Zambrano, quien pasó 18 años trabajando en distintos puestos de Cemex antes de convertirse en su presidente, ha buscado incansablemente todas las formas de utilizar la tecnología de la información para reducir los costos y mejorar la eficiencia de la empresa. Se le ha descrito como un "niño prodigio" en la tecnología. Su "juguete" favorito es una Thinkpad de IBM. Con ella, Zambrano verifica las cifras de ventas en cualquier momento, en vez de esperar a que llegue un informe financiero que incluya datos de varias semanas atrás. El control de calidad también se ha automatizado: máquinas de muestreo con láser analizan las muestras y sus resultados se transmiten vía satélite a las oficinas centrales de la compañía en Monterrey, donde éstos y otros resultados se despliegan en la pantalla de las computadoras. En consecuencia, mediante la red interna de Cemex, y en tiempo real, Zambrano puede revisar las temperaturas de los hornos y los resultados del control de calidad. Luego, pregunta a sus administradores a través del correo electrónico sobre el motivo por el cual la calidad o los resultados no son los buscados, si es el caso, en vez de esperar a que los problemas se manifiesten en el lugar de trabajo de los clientes. Por su parte, los gerentes de planta ahora no sólo dan seguimiento a las operaciones de sus unidades, sino que también comparan su rendimiento con el de otras, e intercambian ideas sobre mejores prácticas a través del correo electrónico, con todos quienes están integrados al sistema de Cemex. La calidad general se incrementó y los costos de mano de obra disminuyeron porque ahora sólo se necesita un puñado de gente para administrar alguna de las plantas de cemento grandes de Cemex.

Sin embargo, los beneficios de la tecnología de la información no se limitan sólo a las plantas de cemento o los altos ejecutivos. Puesto que compartir la comunicación y la información (incluyendo información sobre el desempeño) se ha hecho más fácil y rápido, los empleados comenzaron a buscar formas para mejorar sus propios departamentos. La distribución de los sistemas de tecnología de la información de la compañía permitió, por ejemplo, que los gerentes verificaran las cifras de ventas y, al mismo tiempo, que los trabajadores de menor rango tuvieran suficiente acceso a la información como para crear rivalidades saludables entre las diferentes unidades.

Los directivos de Cemex utilizan tecnología de la información para incrementar la eficiencia y el desempeño. Con la finalidad de reducir los costos, así como para aprovechar los activos de manera más eficiente y eficaz, los directivos utilizan computadoras y receptores de sistemas de posicionamiento o localización global en todos los camiones de cemento, para lograr la asignación de rutas más eficiente y tiempos de entrega más precisos. Antes, cualquier situación podría retrasar una entrega, incluyendo mal clima o embotellamientos. Al combinar información precisa sobre la ubicación de cualquier camión con material de la planta o con pedidos de clientes, los gerentes calculan con mayor exactitud cuál camión debe dirigirse adónde y cómo modificar su ruta de ser necesario. Los beneficios son enormes si se considera que el concreto, una vez que se mezcla, tiene que verterse antes de 90 minutos. El nuevo sistema hizo posible que los gerentes de logística en Cemex dirigieran con exactitud los camiones de la empresa para que llegaran a su destino en un lapso de 20 minutos, en vez de en tres horas.

Asimismo, el alto grado de avance de sus sistemas de información permite que los directivos de Cemex expandan sus negocios más allá de las fronteras de México. Puesto que el cemento se produce y se utiliza localmente (la distancia promedio entre una planta mezcladora de cemento y su cliente es de 60 kilómetros), Cemex utiliza la tecnología de la información para mejorar de forma sustancial la eficiencia de las compañías que adquiere.

En este sentido, los directivos de Cemex aplican una estrategia de expansión hacia los mercados emergentes de 14 países, entre ellos España, Venezuela, Tailandia, Egipto y Puerto Rico. En el año 2000, Cemex obtuvo un triunfo al adquirir Southdown, la segunda productora de cemento más grande de Estados Unidos. Fue la primera vez que una compañía mexicana adquiría una estadounidense. La adquisición también convirtió a Cemex en la tercera productora de cemento más grande del mundo.

Con cada adquisición, la compañía se hace más rápida y mejor para integrar los métodos y las técnicas administrativas de la compañía filial. Por ejemplo, la integración de dos firmas españolas le tomó casi 18 meses en 1992. Armados con computadoras portátiles y los sistemas de tecnología de información de Cemex, el equipo de integración disminuyó ese tiempo a menos de cuatro meses en el caso de Southdown. Esta reducción del tiempo de integración representa un ahorro real, ya que cuanto más pronto se logren los beneficios de la tecnología de Cemex en las nuevas filiales, más rápido se lograrán las reducciones de costos. Cemex, por ejemplo, espera ahorrar unos $15 millones anuales con tan sólo mejorar las operaciones logísticas de Southdown. Con la finalidad de vender cemento y servicios a sus clientes a través de Internet, en 2003 la compañía puso en marcha un sitio *e-tail*. "Podemos garantizarle a nuestros clientes que entregaremos nuestro cemento en 15 minutos más o menos", señala Francisco Garza, el presidente de operaciones comerciales para Norteamérica y el resto del mundo. "Como si se tratara de una pizza."

Todo lo anterior ha ayudado a que Cemex sea más rentable que cualquiera de sus dos rivales internacionales: Lafarge, con sede en Francia, y la firma suiza Holcim.

Fuentes: "Cemex Launches E-tail Website, Opens New Customer Service Center", *Caribbean Business*, 20 de noviembre de 2003, p. 54; Roy Sudip, "Cementing Global Success", *Direct Investor*, marzo de 2003, pp. 12-14; www.cemex.com, visitado el 4 de julio de 2002; Julie Watson, "Cemex Buys Puerto Rican Company for Stronger Hold of Caribbean Market", *AP Worldstream*, 12 de junio de 2002; Jenalia Moreno, "Mexican Cement Giant's Deal Laid Solid Foundation for Entering U.S. Market", *Houston Chronicle*, 10 de abril de 2001; "The Cemex Way", *Economist*, 16 de junio de 2001, pp. 75-76.

rendimientos superiores gracias al liderazgo por diferenciación, necesitaría mantener sus costos en aproximadamente el promedio de la industria y, además, agregarle características que le permitan solicitar un precio mayor por él. Por ejemplo, suponga que la compañía logra ofrecer más memoria (1,000 mega bites en vez de 750) sin incrementar de manera sustancial los costos de fabricación del disco y que, en consecuencia, fije un precio más alto (digamos, de $17.50 en lugar de $15), sin dejar de mantener sus costos cerca de los $10 promedio en la industria. En este caso, la compañía obtendría una ganancia de $7.50 por disco, en vez de los $5 del promedio. Son muchas las características que brindan la base para esta diferenciación.

Por ejemplo, la computadora portátil Vaio de Sony tiene un precio casi 20 por ciento más alto que una computadora similar de, por ejemplo, Toshiba. Sin embargo, a Sony sólo le cuesta un 5 por ciento más fabricar sus computadoras portátiles. Por lo tanto, obtiene rendimientos superiores. ¿Por qué los consumidores pagan más por una computadora portátil de Sony? En principio, por tres razones: la primera, estética. Sony quería crear un diseño muy atractivo que destacara de sus competidores. Al menos para muchos de quienes han comprado una laptop de Sony tuvieron éxito. La segunda es que Sony quería hacer sus computadoras portátiles más delgadas y ligeras. De nuevo, cuando menos para un segmento importante de su mercado, tales cualidades son importantes y está dispuesto a pagar más por menos (es decir, menos peso). Y tercera, por lo general Sony representa equipos electrónicos de vanguardia con la mejor calidad y diseño. Aun cuando desarrollar este tercer elemento a lo largo de los últimos 50 años, de hecho, le ha costado a Sony miles de millones de dólares, en cierto sentido no le cuesta nada a la compañía agregar este valor de marca a sus computadoras portátiles.

La clave aquí es que hay una gran variedad de formas e, incluso, de posibles niveles de diferenciación: estilo, calidad, confiabilidad, velocidad, moda, durabilidad y otras. Entonces, la clave consiste en agregar una diferenciación que los clientes (o al menos un segmento importante de ellos) valoren, a un costo que produzca un margen superior. En otras palabras, el incremento en el costo por agregar la característica de diferenciación debe ser menor que el precio más alto que el cliente pagará por tal diferenciación. Si obtener una diferenciación cuesta un 20 por ciento más, y los clientes sólo están dispuestos a pagar un 20 por ciento más por la diferenciación, entonces el productor no obtendrá utilidades superiores.

Cuando se piensa en cómo establecer una diferenciación, es imprescindible no olvidar que ésta se podría obtener gracias a características directamente relacionadas con el producto o servicio en sí, o que podrían relacionarse mediante cualquiera de los aspectos de las actividades de la empresa. Las baterías Eveready, por ejemplo, tendrían un precio más alto, ya que ofrecen mayor duración: una característica del producto en sí. En cambio, Caterpillar vendería sus tractores a un precio más alto, porque la empresa ofrece servicio y refacciones en cualquier parte del mundo en menos de 24 horas: una característica que no está relacionada con el producto, sino con las actividades de la compañía.

Cuando los clientes dan un gran valor a diversos atributos del producto, las empresas rivales seguirán varias estrategias de diferenciación al mismo tiempo y tener éxito. Es posible, por ejemplo, que Apple Computer intente diferenciar sus productos mediante su facilidad de uso, mientras que quizá Dell busque diferenciarlos a través de lo poderosos y veloces que son. Entonces, siempre que algunos clientes valoren la facilidad de uso más que la velocidad y otros prefieran lo contrario, tanto Dell como Apple podrán tener éxito con sus estrategias de diferenciación. Aunque, por otro lado, si la gran mayoría de los clientes sólo considera valioso un atributo de un bien o servicio determinado, las compañías tendrán menos alternativas para sus estrategias de diferenciación. Al respecto, será más exitosa la compañía que sea mejor para desarrollar y ofrecer los atributos que los clientes valoran, y que sea capaz de mantener sus costos por debajo de los de sus competidores. Por ejemplo, si los clientes sólo valoran la rapidez de una computadora, entonces es muy probable que la compañía que ofrezca la computadora más rápida sea la que logre mayores utilidades.

alcance estratégico el alcance de la estrategia de una compañía o su amplitud de enfoque

Alcance estratégico Una empresa podría limitar el alcance de su estrategia (su **alcance estratégico**) o la amplitud de su enfoque, si tan sólo se enfoca en un seg-

mento específico de sus clientes. Aunque esta restricción reduce el volumen y el ingreso totales que la compañía obtendría de un producto, esto no necesariamente afectará su habilidad de obtener rendimientos superiores. Por ejemplo, Ferrari establece la diferenciación de sus productos con base en su desempeño y su diseño, y sólo se enfoca en un segmento muy estrecho (o reducido) de clientes, ya que pocos consumidores podrían pagar un automóvil de $250,000. Una estrategia de alcance estrecho podría, asimismo, aplicarse al liderazgo en costos. En la medida en que el líder en costos ofrezca productos o servicios suficientemente valiosos, como para cargar precios cercanos al promedio en la industria para algún segmento específico de clientes, obtendrá utilidades por encima del promedio.

Para tener éxito cuando se busca un alcance limitado, o **estrategia de nicho,** deberán existir diferencias importantes entre los clientes meta, o entre los clientes de los segmentos geográficos de clientes. Un **segmento de clientes** es en esencia un grupo de individuos que comparten preferencias o que valoran de manera semejante las características de un producto. Hay segmentos muy definidos, por ejemplo, para la venta de automóviles. Algunas personas valoran el rendimiento de combustible mientras que otras dan valor a la potencia. Por lo tanto, usted podría fabricar un auto deportivo de mucha potencia sin preocuparse de que los autos compactos económicos vayan a quitarle su mercado. También existen los segmentos geográficos. Primero, los clientes que habitan en distintas localidades preferirán diferentes características. Si usted diseña y vende trajes que cuestan mil dólares o más, debería saber que los clientes que habitan en lugares con climas cálidos y húmedos prefieren las telas de algodón, en tanto que quienes habitan en climas secos y fríos prefieren las telas de lana. Si su compañía se destaca en particular por sus telas de lana, usted tendría que atender un segmento de clientes geográficamente definido, mediante una estrategia de nicho con diferenciación. Segundo, los segmentos geográficos también se forman cuando los clientes tienen preferencias similares, pero no tienen igual acceso. La razón más frecuente de ello es la intervención gubernamental. Por ejemplo, una compañía podría tener acceso a los clientes en Francia pero no en Egipto, como consecuencia de ciertas restricciones del gobierno, aunque los clientes egipcios tengan preferencias semejantes a los de Francia hacia algún producto específico.

estrategia de nicho estrategia de alcance limitado o enfoque estrecho

segmento de clientes grupo de individuos que comparte preferencias o que da un valor similar a las características de un producto

Es necesario que los administradores que intentan una de las cuatro estrategias generales (véase la figura 6.3) recuerden que en nuestro mundo rápidamente cambiante, la ventaja competitiva actual podría volverse obsoleta mañana. Los administradores que ayudan a que sus compañías tengan éxito a largo plazo, de manera intencional hacen obsoletas las viejas fuentes de ventaja competitiva, antes de que sus competidores lo hagan. Por consiguiente, para que los administradores mantengan una ventaja competitiva sostenida deben crear ventajas competitivas temporales de manera continua, y reemplazar las viejas con nuevas.

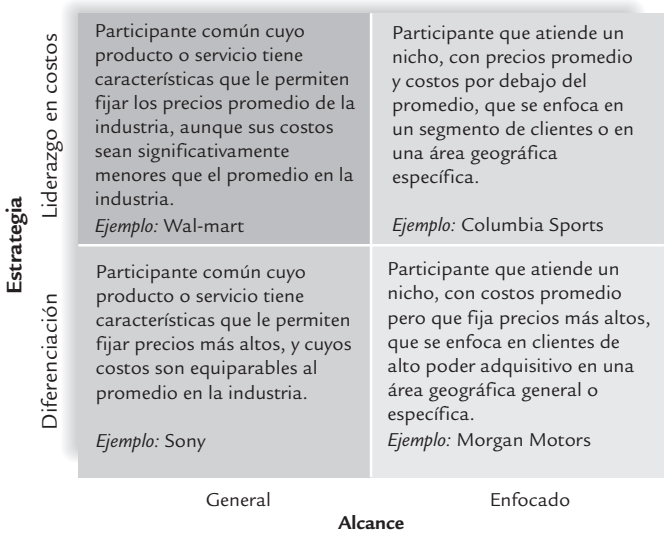


figura 6.3
Estrategias y alcance generales

Análisis interno y externo

¿Cómo determinaría cuál de estas estrategias generales debe perseguir y qué especificaciones adicionales deben ser parte de la formulación de su estrategia? Esta pregunta ha estado en el centro de un acalorado debate y de las agendas de investigación por los últimos 30 años. Lo que afirmamos con seguridad es que la determinación adecuada en la estrategia específica de una compañía exige la realización de un análisis, tanto de su ambiente externo como de sus capacidades internas. Este punto de vista lo planteó por primera vez Kenneth Andrews, a principios de la década de 1970.[13] Desde entonces, se han acuñado diferentes conceptos y herramientas, cuyo enfoque recae ya sea en el ambiente externo, o bien en las capacidades internas. Sin embargo, en un análisis final sería necesaria la evaluación de ambos factores, así como de un juicio sobre la correspondencia entre ellos.

Análisis ambiental Puesto que en el capítulo 3 estudiamos el ambiente externo general y el de las tareas, en este apartado no se revisarán en detalle. Cada una de las fuerzas que vimos en el capítulo 3 afecta de manera significativa la estrategia que una compañía podría desarrollar, así como la probabilidad de éxito o fracaso para la empresa.[14] Entonces, como lo observamos en el capítulo 3, si bien las fuerzas de los ambientes externo general y de las tareas son importantes, las fuerzas en este último suelen tener un efecto más inmediato en el desempeño de una compañía. De forma específica las fuerzas asociadas con los competidores son de particular importancia cuando se planea la estrategia de una organización.[15] En consecuencia, son relevantes todas las fuerzas relacionadas con la competencia, como la naturaleza de la rivalidad, los nuevos participantes y los sustitutos (que se cubren en el marco de referencia de Michael Porter).

propuesta de valor la razón que hay entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que le paga a ésta, en relación con las alternativas que ofrece la competencia

De igual importancia es analizar la herramienta y el concepto de la propuesta del valor que se ofrece al cliente. De manera esencial, una **propuesta de valor** es la razón que hay entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que le paga a ésta, en relación con las alternativas de la competencia. Como es evidente, los clientes obtendrán muchas cosas que valoren de un bien o servicio específicos. Si el producto es un automóvil, los clientes adquirirán cierto nivel de desempeño, confiabilidad, estilo y demás. Por ello, deben pagar un precio. Desde una perspectiva de la administración estratégica la cuestión clave es "¿cuánto de lo que en realidad quiere el cliente le estoy brindando, y a qué precio en relación con mis competidores?" Uno de los problemas identificados en el "desastre de las compañías punto-com", o el fracaso luego del auge de Internet en 2000, fue que simplemente muchas de esas organizaciones no tenían la fuerza de una propuesta de valor.[16]

Para ilustrar lo anterior, simplifiquemos la situación un poco. Digamos que usted está en el negocio automotriz. Más aún, pensemos que lo que en realidad interesa a los clientes es la confiabilidad. Suponiendo que tenemos medidas objetivas sobre la confiabilidad, como los gastos de mantenimiento por cada 15,000 kilómetros recorridos, de hecho, inferimos propuestas de valor al trazar y comparar los diferentes niveles de confiabilidad en relación con el precio del automóvil (véase la figura 6.4). Básicamente la línea diagonal representa un valor igual. Es decir, que en la medida en que la línea asciende, se obtiene mayor confiabilidad, pero se paga por ella. Entonces, los clientes que en realidad valoran la confiabilidad estarán dispuestos a pagar un precio mayor por el automóvil. Por su parte, quienes no valoren tanto la confiabilidad preferirán pagar menos. Aunque, en términos de valor, cabe señalar que todos los puntos a lo largo de la línea se consideran iguales. Desde una perspectiva de la administración estratégica, lo que a usted le interesa es la posición que usted guarda en relación con sus competidores en un segmento de clientes específico. Con la finalidad de ilustrar, se divide a los clientes en tres segmentos: bajo, medio y alto (en cuanto al valor que dan a la confiabilidad).

Suponga que usted fabrica automóviles con una confiabilidad media. Lo atractivo de la propuesta de valor que presenta a sus clientes está en función de qué lugar ocupa usted en relación con la competencia. En la figura 6.4, ¿qué compañía, A, B, o C, representa el mejor valor para los clientes? Es evidente que es la compañía C, la cual ofrece el precio más bajo y la mayor confiabilidad, en comparación

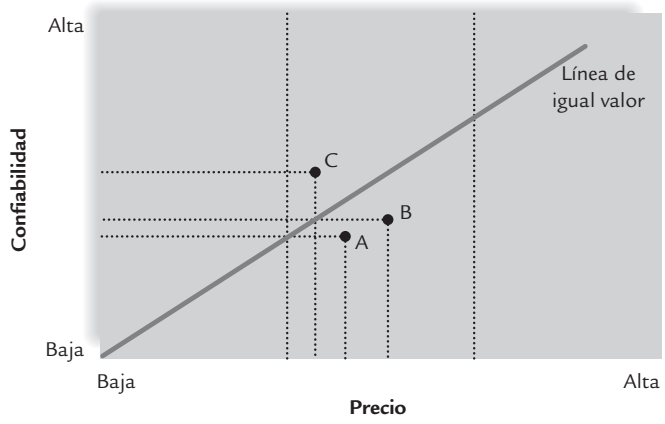


figura 6.4
Propuesta de valor para tres compañías automotrices

con las compañías A o B. Ahora bien, de las compañías A o B, ¿cuál ofrece más valor a los clientes? De hecho, ambas propuestas son muy semejantes. La compañía B produce automóviles con mayor confiabilidad que la compañía A, pero los clientes tienen que pagar un precio más alto por el incremento en la calidad. Si usted fuera la compañía B, y estuviera compitiendo contra A o C, ¿dónde debería posicionarse para ofrecer una mejor propuesta de valor competitivo a sus clientes? Por lo general, tendría que mover su posición hacia arriba y hacia la izquierda. En otras palabras, tendría que reducir su precio y aumentar la confiabilidad. En concreto, si pudiera igualar el precio de la compañía C y superarlo en términos de confiabilidad, usted tendría una propuesta de mayor valor y, por ende, incrementaría su posición competitiva. Usted podría lograrlo con la introducción de una nueva tecnología que le ayudara a reducir sus costos, pero que al mismo tiempo aumentara la confiabilidad.

Lo más importante es que cualquier evaluación del ambiente externo desde una perspectiva de administración estratégica debe incluir un análisis de sus competidores, así como su posición relativa ante ellos. Aun cuando es posible utilizar otras herramientas en este proceso, el motivo por el cual se acepta ampliamente la propuesta de valor es porque, en el análisis final, es el cliente quien determina qué propuesta le ofrece el mejor valor.

Análisis organizacional De igual importancia que el análisis del ambiente externo es el análisis de las capacidades internas de la organización. De las diversas herramientas o marcos de referencia utilizados para este propósito, el enfoque de la "cadena de valor" propuesto por Michael Porter es uno de los más conocidos y empleados.[17] En términos generales, una **cadena de valor** se compone de una serie de actividades clave, mediante las cuales directamente se genera o se apoya la producción de aquello que la empresa finalmente ofrece a sus clientes. Porter separa los componentes internos de una compañía en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo (véase la figura 6.5). Las **actividades primarias** son aquellas que intervienen de manera directa en el proceso de producción de un bien o servicio, y que lo ponen en las manos del cliente y lo mantienen allí. Como su nombre lo sugiere, las **actividades de apoyo** facilitan la creación del producto o servicio, así como su transferencia hacia el cliente. Porter enfatiza que para entender la capacidad competitiva de la organización, en vez de valorar el costo de tales actividades, los administradores deben evaluar el valor que tales actividades agregan al producto o servicio. El valor absoluto de un bien o servicio es una función de cuánto están dispuestos a pagar los clientes y cuántos de éstos están dispuestos a adquirir el bien o servicio. Una empresa obtiene utilidades siempre y cuando ofrezca algo con un valor superior a su costo. Con la finalidad de determinar en qué parte de las cadenas de valor internas de la compañía se agrega el valor, la administración necesita entender cada una de las nueve actividades que abarca la cadena.

cadena de valor serie de actividades clave que directamente generan o apoyan la producción de aquello que la empresa a final de cuentas ofrece a los consumidores

actividades primarias acciones que intervienen de manera directa en el proceso de producción de un bien o servicio, que lo colocan en las manos del cliente y lo mantienen ahí

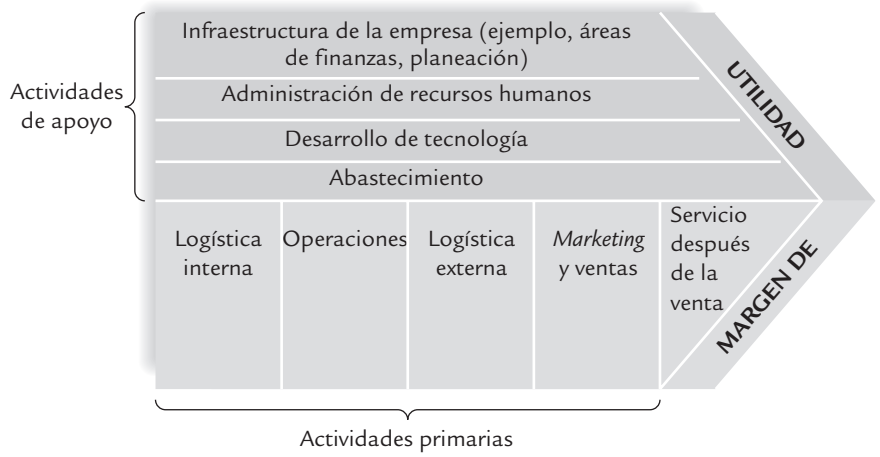
actividades de apoyo acciones que facilitan la creación del producto o servicio, y su transferencia hacia el cliente

Logística interna Este componente de la cadena de valor consta de actividades diseñadas para recibir, almacenar y luego distribuir diversos insumos a los productos o servicios. De ordinario, una parte de la logística interna comprende materias

figura 6.5

La cadena de valor

Fuente: Adaptado de Michael Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press, 1985.



primas, recepción, transportación, inventario e información, entre otros. En la industria cervecera, la logística interna entraña llevar el lúpulo, el centeno y la cebada a diversos sitios de elaboración.

Operaciones El componente de operaciones de la cadena de valor incluye una amplia gama de actividades. Las actividades mediante las cuales los insumos se transforman en los productos y servicios que ofrece la empresa son la parte medular de las operaciones. Además, las actividades (como mantenimiento) que permiten conservar las máquinas funcionando también deben incluirse en el segmento de operaciones de la cadena de valor. En el ejemplo de la cerveza, las cuestiones operacionales implican la receta de la cerveza para los diferentes productos y mercados, así como los procesos de envasar y etiquetar el producto.

Logística externa En términos simples, en la logística externa se incluyen las actividades para llevar el producto o servicio de la compañía al cliente. Nuestra fábrica de cerveza deberá almacenar el producto terminado, atender los pedidos, programar los camiones de entrega, y distribuir sus productos (ya sea en forma directa o a través de distribuidores), con la finalidad de que el producto llegue a tiendas, bares, estadios, restaurantes y otros lugares donde se comercializa.

***Marketing* y ventas** El diseño de las actividades de *marketing* y ventas tiene como objetivo que el cliente se entere de los productos y servicios de los cuales dispone la compañía, así como exhortarlo para que compre lo que la empresa le ofrece. El fabricante de cerveza debe anunciar y promover sus productos, así como asignarles precio y venderlos.

Servicio Las actividades de servicio están diseñadas para mantener el producto en manos del cliente después de la compra, y para aumentar la probabilidad de que repita la compra. Tales actividades incluyen reparación, suministro de partes, instalación o ajuste del producto.

Cada una de estas actividades primarias tiene costos asociados. Destacan la posición de la compañía en la industria y su rentabilidad, si el cliente está dispuesto a pagar más de lo que cuestan tales actividades. La importancia de las diversas actividades cambia en función de las preferencias del cliente. En la industria de la moda, por ejemplo, a menudo los clientes quieren los estilos, los colores y las telas más actuales tan pronto como sea posible. Ello asigna un cargo mayor en ambos tipos de logística, la interna y la externa, para asegurar que lo que se produce llegue a manos del cliente con prontitud.

Además de las cinco actividades primarias, hay cuatro actividades de apoyo. Como se muestra en la figura 6.5, estas actividades influyen en todas las cinco actividades primarias; es decir, los elementos de una actividad de apoyo específica facilitan cada una de las cinco actividades primarias.

Abastecimiento La actividad de suministrar los activos aprovechables y consumibles forma parte de cada una de las actividades primarias. Por ejemplo, la logística interna no sólo debe adquirir las materias primas necesarias para elaborar los productos, sino también debe abastecer las unidades de reparto y el software para programar el uso de la flotilla, con la finalidad de que dichos materiales lleguen a tiempo para procesarse. La compra de maquinaria y partes de repuesto son ejemplos de las actividades específicas de abastecimiento que forman parte de las operaciones. A menudo las empresas tienen departamentos de compras; no obstante el suministro pueden realizarlo diversos individuos, desde agentes de compras hasta secretarias.

Desarrollo de tecnología El desarrollo de tecnología gira en torno a la experiencia y a las herramientas o al equipo relacionado con el ejercicio de tal experiencia. La tecnología podría ser tan simple como un lápiz para registrar manualmente cierta información o tan complicada como una supercomputadora y su software. Aun cuando el desarrollo de tecnología se concentra en el perfeccionamiento de productos o en la innovación de procesos, la tecnología y los medios para aplicarla a las tareas también afectan las cinco actividades primarias.

Administración de recursos humanos Puesto que ninguna actividad está por completo alejada de los seres humanos (incluso los procesos y equipos automatizados fueron diseñados e instaurados por alguien), el proceso de selección, capacitacón, evaluación, remuneración y desarrollo de recursos humanos está presente en las cinco actividades primarias. Un personal capacitado y motivado influirá significativamente en todas las actividades de la compañía, de manera que la administración de recursos humanos es una actividad de apoyo fundamental. En compañías de servicios, como los bufetes de abogados, firmas de consultoría o despachos contables, la calidad del personal es lo que el cliente compra. Por lo tanto, se trata de un componente fundamental de la cadena de valor para el éxito o fracaso de una compañía.

Infraestructura de la empresa Aun cuando la palabra infraestructura nos hace pensar en instalaciones, equipos y servicios, la infraestructura de una organización tiene menos que ver con instalaciones físicas y más con las funciones que dan apoyo a todas y cada una de las actividades primarias. La infraestructura consiste en planeación, finanzas, contabilidad, asuntos jurídicos y relaciones gubernamentales, entre otras actividades, así como con la información que suministran tales funciones a las diversas actividades primarias. Por ejemplo, la información legal acerca de los estándares de seguridad para el trabajador es necesaria en el área de operaciones, mientras que la información legal sobre la veracidad en la publicidad es necesaria en *marketing* y ventas.

Tal como se asocian costos a cada actividad primaria, se asocian a cada actividad de apoyo. Las actividades de apoyo realzan la posición y la rentabilidad de la empresa, en la medida en que auxilian las actividades primarias y contribuyen a generar los productos o servicios finales que los clientes valoran. Tal como ocurre con las actividades primarias, la importancia de las actividades de apoyo se modifica dependiendo de las preferencias del cliente. En la industria de la moda, por ejemplo, la preferencia de los clientes por los estilos, colores y telas más actuales podría acrecentar la importancia que tiene la información sobre la planeación, en la cadena de valor. En este contexto, sería muy valiosa la información relacionada con los pronósticos de tendencias, las temporadas de venta y los ciclos de compra según los gustos de los clientes. Las preferencias del cliente podrían, asimismo, hacer que el desarrollo de la tecnología cobrara más importancia para las actividades de apoyo. Por ejemplo, agregaría valor la tecnología que hace posible teñir el hilo una vez que se ha tejido un suéter, y no necesariamente cuando está en la madeja. Esto es precisamente lo que ha permitido que Benneton de Italia incorpore las últimas tendencias de color lo más tarde posible al proceso de manufactura. De esa forma, se reduce el tiempo y la probabilidad de que no coincidan las preferencias cambiantes del cliente con los colores de los nuevos artículos Benneton.

El marco de referencia de la cadena de valor favorece su capacidad para valorar qué recursos tiene y qué tan bien están funcionando en cuanto a entregar valor al cliente. Uno de los beneficios del marco de referencia de la cadena de valor

radica en que hace posible que se trabaje utilizando un análisis sistemático bastante completo sin sentirse abrumado. A excepción de los negocios más sencillos y modestos, sería muy fácil equivocarse al descubrir y, por lo tanto, al examinar alguno de los aspectos críticos de la compañía.

Apalancar la cadena de valor Una cuestión es reconocer la cadena de valor de su empresa, y otra muy distinta apalancarla para lograr una ventaja en el mercado. Para administrar la cadena de valor de manera que se alcance un desempeño superior y mayores utilidades, el primer paso consiste en determinar qué parte de su cadena de valor tiene el potencial de agregar el máximo valor. Retomando el ejemplo de la cerveza, digamos que nuestros clientes alemanes valoran la cerveza de sabor fuerte y que no son tan sensibles al precio. Entonces, si sabemos que la calidad de los ingredientes determina en buena medida el sabor de la cerveza, y también que la calidad de nuestros ingredientes fluctúa en forma evidente, concluiríamos que necesitamos concentrar nuestra atención en el abastecimiento. Debemos estar seguros de contar con los ingredientes de la más alta calidad. Más aún, supongamos que la posibilidad de identificar los ingredientes de alta calidad es principalmente una función de compradores experimentados que son capaces de observar, oler y catar las diferencias de calidad. Ahora también sabemos que debemos asegurarnos de tener sistemas de administración de recursos humanos excelentes en términos de reclutamiento, selección y capacitación de estos compradores. La utilidad del modelo de la cadena de valor radica en que ayuda a desarticular la actividad comercial en sus partes relevantes, así como a apreciar sus vínculos primordiales. Sin embargo, el modelo por sí solo no indica cuáles son las actividades específicas que agregan el máximo valor, ni cuáles son los vínculos más importantes entre tales actividades. Todo ello se desprenderá de nuestro análisis.

Investigaciones recientes sugieren que para entender cabalmente la posición y la ventaja competitivas de una empresa, no sólo es necesario analizar su cadena de valor, sino también la forma en que proveedores, distribuidores y otros socios comerciales se ajustan a una "red de valor".[18] Puesto que cada vez son más estrechas las conexiones entre las empresas y sus proveedores, distribuidores y demás socios comerciales, las debilidades y las fortalezas de todos éstos a lo largo de la red de valor influyen en la posición y la ventaja competitivas de una empresa determinada.[19]

Enfoque con base en los recursos El enfoque de la estrategia con base en los recursos reconoce la importancia del ambiente externo; pero destaca el reconocimiento y luego el aprovechamiento de las fortalezas internas de la organización.[20] Un par de analogías sencillas quizás ayuden a ilustrar esta idea. Suponga que usted tiene un grupo de talentosos músicos de orquesta. Aunque hubiera muchos clientes para la música de jazz, el enfoque con base en los recursos se opondría al intento de transformar a estos músicos de orquesta en músicos de jazz. Asimismo, en fútbol americano no tendría sentido diseñar una ofensiva de pases, si por un lado usted tuviera un gran corredor y por el otro un pésimo lanzador.

Desde luego, la estrategia con base en los recursos no supone que usted se estancará por siempre donde está.[21] Sostiene, sin embargo, que los recursos que usted construya o agregue deberán generar una ventaja competitiva. En otras palabras, deberán ser aquellos en los que usted sea superior (o pueda llegar a ser superior); aquellos que sean duraderos y difíciles de copiar; aquellos que no se sustituyan con facilidad; y aquellos que le permitan obtener utilidades por encima del promedio. Una vez que identifique con claridad los recursos con los que cuenta, los que es capaz de desarrollar y los que tienen potencial para darle una ventaja competitiva en el mercado, entonces debe formular un plan estratégico para apalancar tales recursos.

Sin duda, se dio cuenta de que ambos enfoques, de competencia central y con base en recursos, tienen dos elementos en común: valor y dificultad para ser imitados. Esto no debería sorprendernos ya que lógicamente, para tener una ventaja sobre los competidores, es necesario ofrecer al cliente lo que éste percibe como valor, y para sostener dicha ventaja lo que se ofrece debe ser difícil de imitar por los demás.

Competencias centrales Si bien el modelo de la cadena de valor ayuda a los administradores a analizar las actividades y a distinguir en qué parte la empresa crea mayor valor, el concepto de **competencia central** se enfoca en una serie de actividades interrelacionadas que pueden brindar una ventaja competitiva no sólo a corto plazo, sino también en el futuro. Dos expertos, Prahalad y Hammel, sostienen que una competencia que se considere central debe **1.** Brindar el acceso a una amplia variedad de mercados, **2.** Contribuir de manera significativa a los beneficios que el cliente percibe en los bienes o servicios finales, y **3.** Ser difícil de imitar por los competidores.[22]

competencia central se enfoca en una serie de actividades interrelacionadas que podrían brindar una ventaja competitiva no sólo a corto plazo, sino también en el futuro

Competencias centrales por Michael Hitt
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Por ejemplo, Honda considera que una de sus competencias centrales es la tecnología que la sustenta, y la fabricación de los motores de combustión. Examinemos esta competencia a la luz de las tres pruebas. Primera, los motores de combustión tienen el potencial para aplicarse en una amplia variedad de mercados y de productos. De hecho, esto es lo que permitió que Honda extendiera su producción inicial de motocicletas para abarcar autos, motonetas, podadoras, removedoras de nieve y pequeños generadores de electricidad. Segunda, el desempeño de los motores en cuanto a combustión genera resultados que los clientes valoran. Así, por ejemplo, un posible resultado de una mejor combustión es la aceleración superior de autos y motocicletas. Tercera, la tecnología de combustión es difícil de imitar, lo cual explica, en parte, el porqué Honda busca la participación de sus motores en las carreras de autos de categorías Indy y hasta Fórmula Uno.

Integración de los análisis interno y externo

Aun cuando hay diversas herramientas y técnicas de las que usted podría valerse para integrar los análisis interno y externo, en los siguientes apartados se examinarán tres de las más conocidas; a saber: análisis del ciclo de vida del producto, del portafolios, y SWOT.

Análisis del ciclo de vida del producto Al considerar los recursos internos o las condiciones de mercado externas, es importante tener en cuenta que cualquier imagen instantánea que se capte, interna o externa, debe colocarse en la realidad de esa película en movimiento que es la competencia. Una de las herramientas que ayuda a colocar dichas imágenes instantáneas en su contexto es el análisis del ciclo de vida del producto. Igual que los seres humanos, los productos atraviesan por un ciclo de vida que comienza con la introducción y termina con su declinación (véase la figura 6.6). Cuando un producto surge, o se desarrolla, es como un bebé: necesita cuidados constantes y no produce gran cosa. Durante el periodo de nacimiento, la mayoría de los productos apenas si generan ingresos y, no obstante, requieren inversiones significativas de tiempo y dinero. En esta etapa inicial, los ingresos provienen de los "consumidores tempranos", es decir, los consumidores que compran

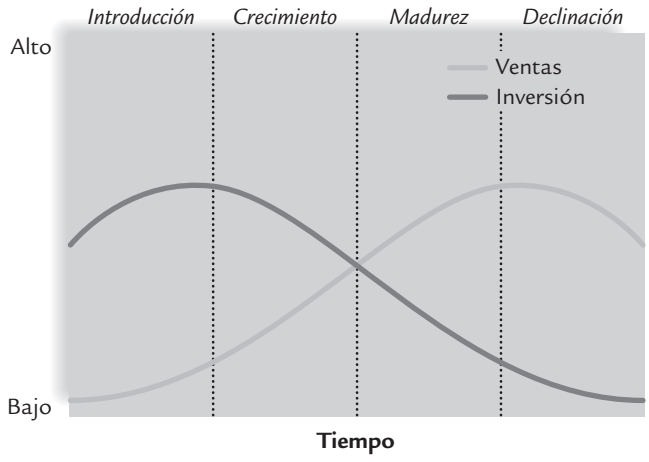


figura 6.6
Ciclo de vida del producto

Las rosquillas Krispy Kreme se vendieron por primera vez en 1937 como parte de un negocio familiar, cuyas franquicias se iniciaron varias décadas después. A finales del siglo xx, Estados Unidos vivió la fiebre Krispy Kreme. Luego, en vez de dejar que la marca declinara como lo hubiera hecho en forma natural en el curso del ciclo de vida del producto, inteligentemente Krispy Kreme expandió sus operaciones hacia otros países. En el 2001, la compañía abrió su primer establecimiento en el extranjero en Toronto, Canadá, a la cual siguieron otros en México, Australia y Reino Unido. El Krispy Kreme que se muestra en la fotografía se halla en la tienda departamental londinense Harrod's. Por desgracia, a últimas fechas el furor por las dietas bajas en carbohidratos ha limitado las utilidades de Krispy Kreme. Todavía no se sabe a ciencia cierta si esta será una moda pasajera o si llegará a afectar a largo plazo el éxito del fabricante de rosquillas.

los productos antes de que tengan amplia aceptación en el mercado. Con frecuencia, estos consumidores tempranos brindan información valiosa sobre las características del producto o servicio, la cual es útil para ampliar la aceptación del producto. Esto, a la vez, impulsa la siguiente etapa: el crecimiento.

En la gráfica de la fase de crecimiento, el grado de inclinación y la altura de la línea del ciclo de vida reflejarán qué tan rápida y qué tan amplia es la aceptación del producto por parte del cliente.[23] La medida en la cual una empresa es capaz de aprovechar las economías de escala constituye uno de los factores que más influyen en el monto de la inversión necesaria durante la fase de crecimiento.[24] Cuanto mayor sea el resultado de las economías de escala, tanto menor será la inversión requerida durante la etapa de crecimiento. Por ejemplo, la construcción de una nueva planta para la fabricación de un microprocesador cuesta alrededor de $2 mil millones de dólares. Sin embargo, una vez que realiza la inversión inicial, el costo de producir millones de chips es comparativamente mucho menor durante la etapa de crecimiento.

La etapa de madurez del ciclo de vida del producto tiene lugar cuando el servicio o producto genera sus mayores utilidades.[25] Durante esta fase, se llega al máximo nivel de utilidades y al menor costo por unidad.

A menos que se rejuvenezca, por lo general el producto entra en la fase de declinación cuando las características de productos o servicios nuevos lo vuelven obsoleto. La medida en que un producto nuevo es un "mejor" producto (más veloz, más barato, más potente, más duradero, etcétera) es un factor que determina de manera importante qué tan inclinada será la curva de la declinación. A menudo, el costo del cambio (que se estudió en el capítulo 3) es otro factor significativo. Cuanto menor sea el costo del cambio, mayor será el grado de inclinación de la curva de declinación. Por supuesto, la posible combinación de un bajo costo de cambio con las características relevantes de un producto nuevo podría ocasionar una declinación brusca y drástica.

Uno de los aspectos más atractivos de un mercado internacional es que las empresas podrían encontrar otros mercados, donde un producto, que ya es obsoleto en el mercado local, comience todo un nuevo ciclo de vida (véase la figura 6.7). Es decir, una compañía prolongaría la vida de un producto volviéndolo internacional. La clave para el éxito de esta estrategia es que los administradores cuenten con las capacidades y los recursos que les permitan identificar atinadamente los países

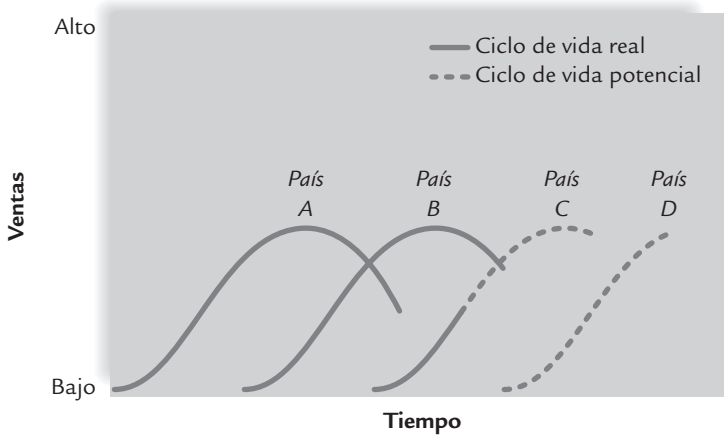


figura 6.7
Ciclos de vida de productos internacionales

cuyas condiciones sociopolíticas, culturales y económicas concuerden con el producto, así como cualquier modificación viable que pudiera acrecentar la aceptación económica del producto en un país determinado.[26]

En la sección "Un reto para el administrador: Escena retrospectiva y proyectiva. El VW Beetle sobreviviente" se analiza un producto, el VW Beetle original, que el mercado internacional mantuvo con vida durante medio siglo. De hecho, en este caso, los mercados internacionales no sólo mantuvieron vivo al VW Beetle, sino que lo mantuvieron vivo el tiempo suficiente de manera que renació en el Beetle nuevo. Por supuesto, hay claras semejanzas intencionales entre las apariencias del viejo y del nuevo Beetle, pero todo lo demás (motor, dirección, frenos, suspensión) es prácticamente nuevo. Es posible, incluso, que uno se pregunte si este producto hubiese podido renacer, si los mercados internacionales no hubiesen extendido tanto su vida.

En resumen, el análisis del ciclo de vida del producto sirve para examinar el producto y para saber cómo se adapta a su ambiente, con la finalidad de darse una idea de la forma que tendrá la curva de su ciclo de vida. Determinar una imagen del ciclo de vida del producto (la pendiente de su curva y la duración de cada etapa) favorece significativamente la posibilidad de estimar de forma adecuada el aumento o la disminución en la compra de equipo, el tamaño de la fuerza de trabajo, así como la publicidad o la distribución necesarios.

Análisis de portafolios El análisis de portafolios es, en cierta forma, una extensión de los conceptos del ciclo de vida del producto. Para comenzar, supone que la empresa tiene múltiples productos y que tales productos se encuentran en fases distintas de sus ciclos de vida. El análisis de portafolios consta de dos partes básicas. La primera, consiste en determinar en qué parte de su ciclo de vida se encuentran actualmente los diversos productos. La segunda toma como base el análisis previo, y se enfoca en elaborar planes estratégicos corporativos respecto de dónde debería la empresa colocar su inversión.

La matriz BCG, una de las primeras técnicas de análisis de portafolios, fue desarrollada por el Boston Consulting Group, y requiere que los administradores evalúen el atractivo del mercado de un producto o negocio específicos, así como el atractivo de su posición actual en el mercado, sobre todo, en términos de participación de mercado (véase la figura 6.8).

Los productos o unidades estratégicas de negocio (las UEN son unidades que se consideran estratégicamente importantes, y que por lo común son responsables por utilidades y pérdidas) que en mercados no atractivos tienen relativamente escasa participación de mercado se clasifican como **perros**. A menudo, estos productos se encuentran en la etapa de declinación de su ciclo de vida. Si no es posible encontrar la forma de enseñar a un "perro viejo" un truco nuevo, el producto o negocio suele venderse o cerrarse. Por ejemplo, los disquetes y lectores de $5\frac{1}{4}$ de pulgada se fabricaron por millones y generaron millones en utilidades durante la década de 1980, pero en la siguiente década fueron considerados productos *perro*.

perro producto o unidad estratégica de negocios que, en mercados no atractivos, tienen una relativamente escasa participación de mercado

globalización *un reto para el administrador*

Retrospectiva y proyectiva: el vw Beetle sobreviviente

Paz, flores, amor y la película *Herbie* de Disney, el cupido motorizado, fueron los emblemas de la década de 1960. El desvanecimiento de estos símbolos de la escena social en la siguiente década, para muchos quizá tuvo pocas consecuencias, pero la disminución del interés del consumidor en el Beetle planteó un gran desafío para Volkswagen. En la década de 1960, cuando recién se lanzó el Beetle de Volkswagen, fue uno de los autos más vendidos de todos los tiempos. Tenía una forma extraña pero encantadora. Ofrecía buen rendimiento de combustible, era bastante confiable y fácil de reparar cuando se descomponía. Por desgracia para VW, los japoneses hicieron una mejor propuesta de valor. Por casi el mismo precio, los consumidores podían adquirir automóviles significativamente más confiables. Estos automóviles captaron las miradas de los consumidores y opacaron a Volkswagen.

Como Estados Unidos era el mercado automotriz más grande, VW no aceptó fácilmente la pérdida de mercado ni aniquilar al Beetle. En cambio, la administración observó el ciclo de vida del automóvil y buscó otros mercados. Tras evaluar sus opciones, VW eligió Brasil como el siguiente mercado del producto. Las razones para elegir este país fueron diversas. Primera, era una economía en expansión con un mercado automotriz que exigía autos tanto confiables como económicos. Segunda, las carreteras de Brasil no estaban en muy buenas condiciones y la suspensión independiente en las cuatro ruedas del Beetle era ideal para caminos sinuosos. (Éste fue uno de los motivos por los cuales el Beetle fue seleccionado para carreras como las que se muestran en la película de Disney el *Cupido motorizado*.)

Puesto que en Brasil el Beetle se adaptaba muy bien a las condiciones del mercado, su popularidad ahí llegó a ser casi tan grande como lo fue en Estados Unidos 15 años antes. VW produjo el Beetle en Brasil hasta mediados de la década de 1980.

Cuando la popularidad del automóvil declinó, VW cesó la producción en Brasil y la trasladó a México. Los clientes en este país habían estado comprando el Beetle desde 1964. Armarlos en México le permitió a VW captar más del mercado mexicano, ya que le evitaba aranceles, pago de derechos y otras restricciones.

En forma sorprendente, Volkswagen abrió de nuevo su producción en Brasil en 1993, con la esperanza de comercializar de nuevo el Beetle en Estados Unidos. Sin embargo, quizás ello significaba tratar de exprimir demasiado un producto que ya estaba en la etapa de declinación de su ciclo de vida. El relanzamiento del Beetle en Estados Unidos ni siquiera se acercó al máximo que logró en su primer lanzamiento. Convencida de que todavía había interés por el Beetle en Estados Unidos y en otros países, Volkswagen puso en marcha un verdadero programa de investigación de mercados, con la finalidad de saber lo que pensaban del Beetle los consumidores de todas las edades, niveles de ingreso y estilos de vida. Con base en sus resultados, la compañía rediseño el Beetle por completo. Cambió el estilo exterior, la suspensión, el motor, e incluso pasó la cajuela de adelante hacia atrás.

A finales de la década de 1990, la introducción del nuevo Beetle fue todo un éxito, y disparó las ventas de VW incluso a niveles todavía superiores a los alcanzados en 1985. Era común encontrar pedidos acumulados y no había quién ofreciera descuento. De hecho, la demanda era tan fuerte que algunos distribuidores llegaron a vender Beetles por encima del precio de lista sugerido. El automóvil rediseñado arrasó con los premios más codiciados, como el North America Car of the Year, el *Motor Trend's* al mejor carro importado del año, y el *Money Magazine's* al mejor autómovil del año; además, fue el único automóvil de su categoría en obtener una calificación de seguridad de cinco estrellas. A principios de 2002, Volkswagen presentó el nuevo Beetle Turbo S, el sport más poderoso y mejor equipado de todos los tiempos en Estados Unidos.

El relanzamiento exitoso del Beetle dependió de la correcta lectura de su ciclo de vida, en relación con los países donde se comercializó el producto, y de realizar los cambios adecuados para atraer a otros segmentos del mercado. No obstante, todo lo bueno se termina. A causa de la disminución en la demanda, en 2003 Volkswagen concluyó la producción del Beetle original en México. Aunque la notable capacidad de la compañía para extender el ciclo de vida de sus productos ha permitido que la marca prolongue la vida de otros de sus modelos durante varias décadas. finalmente murió el Beetle original. Pero su descendiente aún le sobrevive.

Fuentes: Keith Crain, "Say Goodbye to an Old Friend", *Automotive News*, 14 de julio de 2003, p. 12; boletín de prensa de Volkswagen, 4 de abril de 2001 y 4 de enero de 2002; David Kelly, *Getting the Bugs Out*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2001; Jerry Dubrowski, "VW Unveils New Beetle", Cable News Network *on line*, 5 de enero de 1998; Casey Wian, "Beetle Mania Spreads", Cable News Network *on line*, 5 de mayo de 1998; Gregory L. White, "U.S. Car Sales Jumped by 6% in September", *Wall Street Journal*, 6 de octubre de 1998, pp. A3, A8; "Volkswsgen U.S. September Sales Best Since 1985", *Reuters Limited*, 2 de octubre de 1998.

dilemas productos o unidades estratégicas de negocios que en mercados atractivos tienen una relativamente escasa participación de mercado

Los productos o unidades estratégicas de negocios que en mercados atractivos tienen una relativamente escasa participación de mercado se clasifican como **dilemas**. En este contexto, los administradores deben encontrar la forma de incrementar su participación en el mercado, quedarse satisfechos con una participación relativamente pequeña o abandonar dicho mercado. Quizás usted se pregunte, ¿si

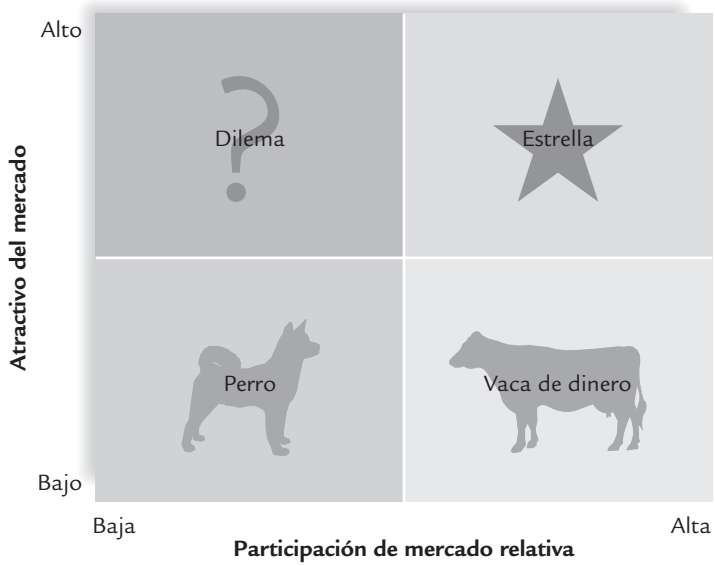


figura 6.8
Matriz BCG

estamos en un mercado atractivo, por qué abandonarlo? La respuesta casi siempre se encuentra en el análisis organizacional interno. Por ejemplo, usted podría decidir abandonar un mercado atractivo porque no cuenta con la habilidad o los recursos (incluyendo tecnología o inversión) para tener éxito. A principios de la década de 1990, los mercados para lectores de CD y CD-ROM parecían grandiosos; sin embargo, su manufactura requería tecnologías y capacidades de producción distintas a las de disquetes y lectores de $5\frac{1}{4}$. En consecuencia, sólo una cuantas compañías líderes como Sony fueron capaces de transitar de manera exitosa hacia los nuevos productos.

Los productos o unidades estratégicas de negocios que en mercados con futuros poco atractivos tienen una participación de mercado relativamente alta se clasifican como **vacas de dinero.** En este caso, los administradores deben alimentar a la vaca lo suficiente para mantenerla viva y ordeñarla por todo lo que vale. Los productos o negocios considerados vacas de dinero por lo general están en la etapa de madurez de su ciclo de vida. Con frecuencia, el dinero adicional que generan se emplea para financiar inversiones en dilemas o nuevos productos promisorios. Por ejemplo, los disquetes y los lectores de $3\frac{1}{2}$ pulgadas eran productos clasificados como vacas de dinero, a mediados y finales de la década de 1990; las ganancias que generaron se utilizaron para financiar nuevos productos como los discos compactos y los lectores de éstos.

vacas de dinero productos o unidades estratégicas de negocios que en mercados con futuros poco atractivos tienen una participación de mercado relativamente alta

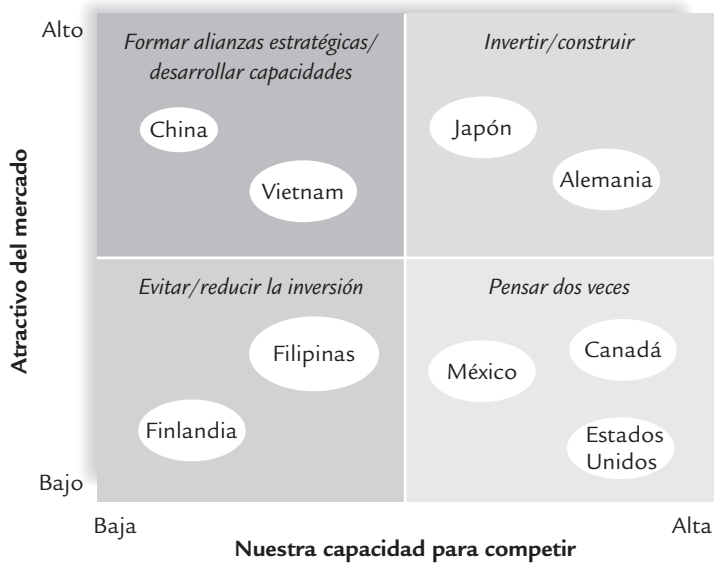
Por su parte, las **estrellas** son productos que en mercados con futuros atractivos tienen una participación de mercado relativamente alta. Por lo general las estrellas están en las etapas de introducción o de crecimiento de su ciclo de vida. Como se vio en el apartado del ciclo de vida del producto, las etapas de introducción y de crecimiento en general exigen las mayores inversiones de tiempo y dinero. Si bien a principios de la década de 1990 Sony pudo haber considerado como dilemas los CD y los CD-ROM, éstos se convertirían en estrellas poco tiempo después en la misma década. Sin embargo, el reproductor MP3 entró pronto. En la actualidad, los expertos estiman que en sólo cinco años los CD y los CD-ROM serán tan raros como los discos de acetato lo son ahora.

estrellas productos que en mercados con futuros atractivos tienen una participación de mercado relativamente alta

La idea básica del análisis de portafolios consiste en asegurarse de que la corporación esté diversificada y que no tenga demasiados perros, que no invierta tanto tiempo en dilemas y que tenga suficientes vacas de dinero para financiar las estrellas futuras. Es decir, buscar los productos o negocios exactos que constituyen un cambio de portafolios equilibrado a través del tiempo. Algunas estrellas pueden madurar y convertirse en vacas de dinero o incluso declinar y convertirse en perros.

La misma idea básica para analizar el atractivo de un mercado, así como las capacidades y fortalezas de la empresa, también serviría para construir un análisis y un plan de portafolios internacional (véase la figura 6.9). Entonces, para elaborar

figura 6.9
Matriz internacional



una matriz como la que se muestra en la figura 6.9, en esencia usted debe evaluar el atractivo de distintos países y su capacidad para competir en esos mercados. En dicho contexto, los perros son mercados poco atractivos, en los cuales usted tendría pocas capacidades de competir con éxito. Por ejemplo, en la figura 6.9, Finlandia y Filipinas son mercados considerados perro para nuestra compañía hipotética. Aquí la implicación de la planeación y la administración estratégicas sería evitar los mercados considerados perro, y si usted ya está en uno de ellos, debería salirse.

En aquellos mercados poco atractivos en los cuales usted tiene fuertes capacidades para competir (Estados Unidos, México y Canadá en la figura 6.9), usted debe pensar dos veces su posición. Algunas preguntas convenientes serían, por ejemplo, "¿en tales mercados hay segmentos que pudieran ser atractivos? ¿Podríamos lanzar productos nuevos que apoyen las fortalezas que tenemos?" Si no es posible hacer algo para mejorar el atractivo del mercado, la compañía deberá ordeñar sus productos actuales mientras prepara su salida de ese mercado.

Si determinados mercados son atractivos (China y Vietnam en la figura 6.9), pero usted tiene escasas capacidades para competir, sus opciones básicas son dos. La primera es formar alianzas estratégicas con socios que tengan las capacidades que usted requiere y quienes puedan beneficiarse de las capacidades que ya posee. La segunda es tomar el dinero y el tiempo suficientes para construir las capacidades necesarias para competir en dichos mercados. Por ejemplo, China representaría un mercado muy atractivo para su nueva bebida, pero usted no cuenta con gerentes que entiendan el sistema de distribución chino. Entonces, podría asociarse con alguien que tenga ese conocimiento, o capacitar o contratar a gerentes con este conocimiento.

Por último, en aquellos mercados atractivos donde usted podría ser competitivo (Japón y Alemania en la figura 6.9) usted debe invertir y construir. En el futuro, los mercados "estrella" ofrecerán ingresos importantes.

análisis de portafolios técnicas diseñadas para ayudar a los administradores a evaluar el atractivo de los mercados

análisis SWOT requiere que los administradores consideren las fortalezas (***S***trengths), debilidades (***W***eaknesses), oportunidades (***O***pportunities) y amenazas (***T***hreats) de su empresa, respecto de sus operaciones continuas

En resumen, la mayoría de las técnicas del **análisis de portafolios** están diseñadas para ayudarle a evaluar el atractivo de un mercado (en un país o entre países), así como su posición competitiva actual o su potencial en dicho mercado. De esta forma, esas técnicas aprovechan muchos de los conocimientos de los análisis interno y externo que estudiamos en los apartados anteriores.

Análisis SWOT Este enfoque del análisis competitivo requiere que los administradores consideren las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, de su empresa respecto de sus operaciones permanentes. **SWOT** significa fortalezas

(***S**trengths*), debilidades (***W**eaknesses*), oportunidades (***O**pportunities*) y amenazas (***T**hreats*), y su análisis implica un marco de referencia más básico que una herramienta específica de planeación estratégica.[27] Para llevar a cabo el análisis SWOT, usted primero evalúa las fortalezas de su empresa y luego evalúa sus debilidades. Para ello, son muy útiles los marcos de referencia del análisis de los recursos y de las competencias centrales. Otra alternativa para analizar las fortalezas y las debilidades de su organización es el marco de referencia de la cadena de valor que estudiamos antes. Por ejemplo, ¿en qué partes de la cadena de valor es mejor el desempeño de la compañía? ¿Subcontratando? ¿En *marketing*? ¿En qué aspectos su desempeño resulta deficiente? ¿En servicio al cliente? ¿En relaciones públicas?

Una vez considerado el ambiente interno de la compañía, el análisis SWOT se enfoca en el ambiente externo. Primero usted pregunta, "¿qué oportunidades hay para nuestra empresa?" Para contestar esta parte del análisis SWOT, podría valerse de lo aprendido en el análisis del ciclo de vida del producto o del portafolios. Por ejemplo, ¿qué productos o negocios están a punto de entrar en su fase de crecimiento? ¿En qué países hay condiciones que favorezcan el crecimiento de ciertos productos o negocios? De igual forma, el marco de referencia de las cinco fuerzas examinado en el capítulo 3 le servirá para identificar no sólo las oportunidades potenciales, sino también las amenazas dentro de su industria. Por ejemplo, quizá constituyan serias amenazas para su empresa tanto nuevos productos que se conviertan en sustitutos de los suyos, como nuevos participantes en sus mercados.

Las aportaciones del análisis SWOT no se verán sino hasta después de examinar las correspondencias y los desajustes entre las fortalezas y las debilidades de la organización, así como entre las oportunidades y amenazas del ambiente. Por ejemplo, en la actualidad Wal-Mart (la organización de venta al menudeo más grande del mundo, con ventas por más de 250 mil millones de dólares) tiene muchas oportunidades internacionales.[28] Las fortalezas de Wal-Mart incluyen su capacidad de ofrecer a sus clientes grandes volúmenes de productos a precios bajos. Sin embargo, como resultado de su marcado interés por el mercado estadounidense, muy pocos gerentes de Wal-Mart tienen experiencia o conocimiento de los mercados internacionales. Por fortuna, para Wal-Mart, pocos de sus competidores aprovechan tales oportunidades de inmediato; no obstante, Wal-Mart debe tener cuidado de no aplazar demasiado sus oportunidades de expansión, puesto que Carrefour, un minorista francés, también se está expandiendo a nivel internacional. Tal vez este sencillo

Wal-Mart es la organización minorista más grande del mundo con ventas anuales superiores a 250,000 millones de dólares (más que el PRODUCTO INTERNO BRUTO de algunos países), lo cual da a la compañía una fortaleza considerable en el paradigma SWOT. No obstante, cuando intentaba expandirse a nivel internacional, la sede en Arkansas enfrentó amenazas serias por parte de minoristas extranjeros que conocían mejor el escenario competitivo local. Con la finalidad de contrarrestar esa debilidad, Wal-Mart formó sociedades con minoristas extranjeros y también adquirió cadenas foráneas establecidas de ventas al menudeo.

análisis SWOT explique por qué Wal-Mart ha respondido a las oportunidades internacionales, aunque no a un ritmo desenfrenado. En 2003 entre sus dos principales marcas de tienda (Wal-Mart y Sam's Club), Wal-Mart tenía más de 3,200 tiendas en Estados Unidos, más de 625 en México, más de 200 en Canadá, alrededor de 100 en Alemania, 20 en Puerto Rico, 15 en Brasil, 11 en Argentina y 31 en China. Wal-Mart sabe que si hay alguna oportunidad de hacer dinero en estos mercados extranjeros, un competidor las buscará. Con la finalidad de responder de manera eficaz, Wal-Mart se asocia con firmas conocedoras de mercados foráneos específicos, desarrolla gerentes dentro de Wal-Mart, contrata gente que le ayude a expandirse internacionalmente, y también adquiere operaciones ya existentes en varios países como Alemania, donde adquirió 21 tiendas Wertkauf.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que se formula una estrategia, debe implementarse correctamente para que se concreten los resultados deseados. Cierta evidencia señala que una estrategia promedio que se implementa bastante bien resulta mejor que una estrategia excelente que se implementa deficientemente.[29] En consecuencia, la implementación de la estrategia es, cuando menos, tan importante como la formulación de la misma. Considere el caso de Kathy Freeman en Ashland Consulting (en la sección "Un reto para el administrador: Cambio de la estrategia en Ashland Consulting"). Quizá sea una gran estrategia decidir cambiar de realizar muchos proyectos chicos para muchos clientes, a realizar proyectos más importantes para menos clientes. A final de cuentas, existe una curva de aprendizaje que los consultores deben seguir respecto del cliente: industria, competidores, productos, cadena de valor, recursos internos, etcétera. Cuanto más alto se llegue en dicha curva, más alta será la montaña que tendrá que escalar la empresa consultora rival. En la medida en que estos conocimientos adicionales sobre el cliente le permitan dar mejor asesoría, más valor se le brindará al cliente. Por lo tanto, usted tiene algunos ingredientes básicos para lograr la ventaja competitiva. Sin embargo, si los administradores clave, como Kathy Freeman, no son capaces de cambiar su comportamiento y traducir dicha estrategia en acciones para implementarla de manera efectiva, en términos prácticos, la estrategia no vale más que el papel en el cual fue escrita. Al mismo tiempo, esa traducción entraña implicaciones personales. Si Freeman quiere tener éxito, debe cambiar algunos aspectos de sí misma, así como de su equipo. ¿Qué cambios considera claves para implementar la nueva estrategia de manera exitosa?

Las siete S

Quizás el marco de referencia de uso más común para la implementación de estrategias sea el desarrollado por McKinsey Consulting, una de las principales firmas consultoras en estrategia. Hace casi 20 años, McKinsey se dio cuenta de que cuando muchos de sus clientes implementaban los planes estratégicos que ella les recomendaba, a los clientes, de hecho, les iba peor. McKinsey adquirió conciencia de que permitir que los clientes empeoraran al seguir su consejo no era la mejor forma de establecer una empresa consultora de éxito. Entonces, lo que afloró de los esfuerzos realizados por McKinsey en su intento por descifrar ese misterio fue el marco de referencia de las siete S (véase la figura 6.10).

McKinsey descubrió que, en esencia, la razón por la cual a los clientes les iba peor después de implementar las nuevas estrategias era porque las estrategias se implementaban dentro de estructuras, valores compartidos, sistemas, habilidades, estilos y personal antiguos. Estos antiguos rasgos de la organización eran incongruentes con la nueva estrategia. Así como el cuerpo humano rechaza un órgano

un reto para el administrador

Cambio

Cambio de la estrategia en Ashland Consulting

Kathy Freeman apenas creía que tan sólo cinco años atrás se había graduado en administración de empresas en una universidad estatal de California, y se había unido a Ashland Consulting, una pequeña firma especializada en consultoría estratégica. Durante esos cinco años, ella había avanzado desde asistente de investigación y consultor asociado, hasta convertirse en líder de equipo de consultoría. Como líder de un equipo, Freeman era responsable de cuatro personas especializadas en proyectos de introducción en mercados estratégicos, y de informar directamente sobre sus actividades a uno de los cinco socios principales.

Hace poco Freeman participó, como el resto de los empleados de la empresa, en una reunión de dos días organizado por la compañía, donde los socios principales delinearon la nueva visión estratégica y el plan para el desarrollo de la compañía. Anteriormente la empresa se enfocaba en los clientes del área de la bahía cerca de San Francisco, y de los estados de Oregon y Washington. Además, de alguna manera la firma se había especializado en dar asesoría a empresas interesadas por llegar a los mercados asiáticos, y en ayudar a compañía asiáticas, en especial, japonesas, a fundar subsidiarias en la región occidental de Estados Unidos. Los socios principales estaban convencidos de que la empresa necesitaba extender su alcance geográfico más allá de la costa oeste y Asia, así como ampliar su oferta para abarcar otras áreas, además de la entrada a nuevos mercados.

En el pasado, los ingresos de la empresa en general procedían de muchos proyectos pequeños para muy diversos clientes. La nueva visión, sin embargo, buscaba ocuparse de proyectos más complejos y realizar más proyectos para menos clientes. En esencia, la lógica era que si Ashland se enfocaba en atender menos clientes y en establecer relaciones más profundas con ellos, podría agregar más valor, y por lo tanto, hacer más difícil que los competidores la desplazarán del mercado. Esto significaba mover su foco de los proyectos a corto plazo, al desarrollo de relaciones y administración a largo plazo, así como cambiar de los proyectos especializados (como la entrada a mercados) hacia una consultoría estratégica más general.

Desde la óptica de Freeman, el cambio de estrategia entrañaba tres desafíos importantes. Primero, tendría que traducir las nuevas directrices estratégicas generales en metas y actividades concretas para su equipo. Segundo, necesitaría ayudar a los miembros de su equipo a identificar sus fortalezas y debilidades en relación con los requerimientos de la nueva estrategia, así como asistirlos al elaborar un plan de desarrollo. Tercero, para efectuar bien estas dos tareas, también tendría que cambiar y adaptarse a la nueva circunstancia. Freeman contaba con conocimientos y habilidades especializados en introducción a mercados, a Japón en particular. Ella había vivido y trabajado en Japón y dominaba su idioma. Sin duda, era un conjunto de competencias que le había servido mucho con la otra estrategia. No obstante, si no cambiaba, tales habilidades podían convertirse en pasivos o, cuando menos, en limitaciones con la estrategia nueva.

Buscando ayudar a los miembros de su equipo a traducir la estrategia general en metas y acciones concretas, Freeman se reunió con ellos durante una hora. Durante la reunión, resumió nuevamente lo que había sido la estrategia anterior y lo que era la estrategia nueva, así como el razonamiento que la fundamentaba. Luego, preguntó a su equipo qué implicaciones creían que tendría la nueva estrategia. Sin tardanza, varios mencionaron que deberían ampliar su base de competencias: de la entrada al mercado, a áreas como empresas conjuntas, alianzas y reestructuración, entre otras.

Después de la junta, Freeman revisó la lista de los clientes del equipo, en busca de los clientes repetidos o de otros indicios de potencial para estrechar las relaciones. Así, identificó tres entre las casi 15 empresas con las cuales había trabajado su equipo en los últimos 24 meses.

Convocó a una nueva reunión para que sus subalternos expusieran sus ideas sobre cómo desarrollar relaciones más profundas con tales clientes repetidos. Una de las ideas más prometedoras era la de hacer ofertas (no solicitadas) sobre algunos proyectos. Varios de los miembros del equipo habían escuchado acerca de algunos proyectos que sus clientes realizarían en el futuro cercano, y sobre los cuales creían que Ashland sería capaz de competir.

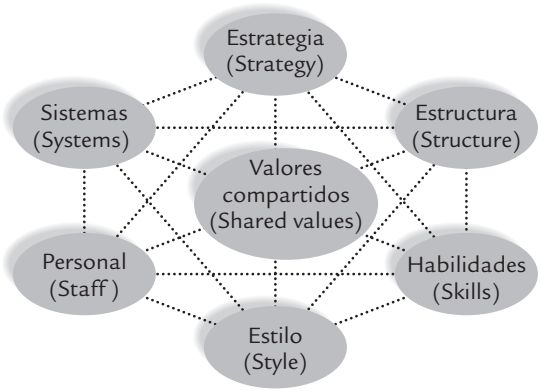
Tras esa junta, Freeman se dio cuenta de que debería efectuar cambios significativos en la forma de dirigir los planes de desempeño, tanto de su equipo como los personales. Era evidente que para que su equipo tuviera éxito en la formación de relaciones mas estrechas con menos clientes, a quienes se les ofrecería una mayor gama de áreas de consultoría estratégica, tanto ella como los miembros de su equipo tendrían que cambiar, así como desarrollar nuevas competencias. Ninguna de las competencias necesarias estaba incluida en las metas personales de los miembros del equipo, incluyéndola a ella. Esto debía cambiar y corregirse.

Había que admitir que con la nueva estrategia no sería posible, cuando menos por cierto tiempo, que ella o alguno de los miembros de su equipo fueran igual de competentes en todas las habilidades requeridas. Por lo tanto, su siguiente tarea administrativa consistiría en cristalizar sus ideas acerca de lo que cada uno de los miembros del equipo debería agregar a su conjunto de habilidades, así como en determinar sus propias prioridades. El desafío sería encontrar el conjunto de habilidades correcto en la intersección de aquellas áreas de desarrollo que representaban intereses y fortalezas individuales, y aquello que serviría mejor al cliente y a la estrategia. Por ejemplo, en su caso, Freeman era muy buena para recibir solicitudes de propuestas de los clientes y en responderlas. Sin embargo no era tan competente para sondear el potencial de las oportunidades de consultoría. Para conseguir más trabajo enfocándose en menos clientes buscando una relación más estrecha, sin duda ésta sería una habilidad necesaria. No obstante, por naturaleza, Freeman disfrutaba más las cuestiones más concretas y definidas que implicaba responder a las solicitudes de propuesta, que las actividades más ambiguas de construir relaciones y sondear las oportunidades. De esta forma, se percató de que si en verdad quería dirigir a su equipo —y a sí misma— para que tuviera éxito con la nueva estrategia, ella tendría que cambiar.

figura 6.10

Modelo de las siete S

Fuente: Richard Pascale, *Managing on the edge*, Nueva York: Simon & Schuster, 1990.



1. **Estrategia** (*Strategy*) Plan del curso de acción que deriva en la asignación de los recursos de la empresa para lograr metas identificadas.
2. **Estructura** (*Structure*) Las formas en las cuales los individuos y las tareas se relacionan entre sí. Agrupación básica de relaciones y actividades de informe. La manera en que se vinculan las entidades separadas de una organización.
3. **Valores compartidos** (*Shared values*) Los significados relevantes o conceptos que guían y dan tanto propósito como significado a la organización.
4. **Sistemas** (*Systems*) Procesos y procedimientos formales, que incluyen los sistemas administrativos de control, los sistemas de medición del desempeño y de recompensas, los sistemas de planeación y presupuesto, y las formas en que los individuos se relacionan con ellos.
5. **Habilidades** (*Skills*) Las competencias de la organización, incluyendo las capacidades de los individuos, así como prácticas administrativas, capacidades tecnológicas y otras capacidades que tiene la organización.
6. **Estilo** (*Style*) El estilo de liderazgo de la administración y el estilo de operación general de la organización. Un reflejo de las normas bajo las cuales actúa la gente, así como de la manera en que funcionan e interactúan unos con otros, vendedores y clientes.
7. **Personal** (*Staff*) Reclutamiento, selección, desarrollo, socialización y avance o superación de las personas en la organización.

nuevo que le es incompatible, los antiguos aspectos de la organización actuaban en contra, agobiaban y, en términos prácticos, rechazaban la nueva estrategia.

Para el marco de referencia de las siete S de McKinsey todas las S son importantes, no obstante, la congruencia y el ajuste que hay entre ellas es lo imprescindible. Por ejemplo, IBM tiene una estrategia para apoyar soluciones desarrolladas para un cliente, como el Banco de Tokio-Mitsubishi, para otros clientes en la misma industria, como City Bank. Entonces, implementar esta estrategia exige muy estrecha comunicación y transferencia de información entre las unidades organizacionales. Para tener éxito, primero, la estructura debe facilitar el intercambio completo y oportuno de información. Segundo, supone que los miembros de la organización confían entre sí y valoran el poder compartir la información unos con otros. Tercero, los sistemas de remuneración no sólo deberían basarse en el desempeño individual, porque no sería difícil que el hecho de que una persona comparta información tenga consecuencias positivas en otra unidad, o tal vez otro país. Cuarto, el compartir información de manera eficaz supone el ejercicio de habilidades de recolección, análisis y transmisión. Conviene observar que los individuos no necesariamente están dotados para realizar todas estas actividades. Quinto, en cuanto a generación y transferencia de información hay ciertos puestos clave, a los cuales debe asignarse personal con habilidades sobresalientes para el manejo de información. Por último, el estilo de liderazgo de los altos ejecutivos también debe ser congruente con los demás rasgos del modelo. Estos ejemplos simplificados y de la vida real ayudan a ilustrar que la clave de una implementación exitosa de la estrategia radica en tener una organización interna que sea consistente con la estrategia, y que le dé apoyo a ésta.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVALUAR LA ESTRATEGIA

La evaluación es el último paso en el proceso de administración estratégica. Así como la evaluación y el intercambio de información ayudan a mejorar el desempeño de un individuo, también mejoran el desempeño organizacional. Cuando los objetivos tácticos y operacionales de una organización son responsabilidad de un grupo pequeño de administradores, la evaluación personal del desempeño individual suele dar una idea del desempeño de la organización. Si los objetivos individuales se vinculan directamente con los objetivos operacionales y todos cumplen con sus metas o las superan, existe la posibilidad de que la organización, como un todo, cumpla con sus objetivos operacionales. La mayoría de las organizaciones evalúan el desempeño organizacional una vez al año, o incluso cada trimestre. En forma habitual, los resultados estratégicos se entregan a los más altos directivos, en tanto que los resultados operacionales se difunden básicamente entre los administradores de niveles inferiores. Al igual que la retroalimentación individual, la evaluación del desempeño organizacional sirve como base para reforzar los esfuerzos que han contribuido a lograr los resultados que se buscan, así como para corregir aquellos que no.

ESTRATEGIA COMO PATRÓN

Por ahora en este capítulo hemos presentado la administración estratégica desde la perspectiva dominante de que es, o que debe ser, un plan de acción racional y conciente. Sin embargo, la aceptación de tal enfoque no es universal, ni siquiera entre las empresas de Occidente. Como señalamos antes, muchas culturas creen que el destino de los seres humanos no está bajo su control y, por lo tanto, que la administración estratégica es tan sólo vanidad que surge de no saber el lugar que uno tiene en el universo. Pero, aun aceptando la perspectiva de que usamos la planeación y la estrategia como acciones racionales, concientes y con una finalidad definida, a menudo quizá no actuemos conforme esa creencia. Eruditos como Henry Mintzberg han sostenido que las estrategias suelen derivarse de patrones de comportamiento en vez de acciones planeadas e intencionales.[30]

De acuerdo con Mintzberg, los observadores tienden a considerar que las acciones que una organización llevó a cabo fueron planeadas e intencionales. Por su parte, los periodistas suelen imputar una estrategia a una corporación con base en los patrones de conducta observados, sin importar si los administradores que efectuaron dichas acciones tenían tales propósitos en mente o no. Mintzberg sostiene, asimismo, que con frecuencia el patrón es resultado de una secuencia de acciones, y no de intenciones ni de planes explícitos. Es decir, ciertas acciones fueron reforzadas por consecuencias positivas, y se repitieron y ampliaron mientras sus consecuencias positivas continuaron. A la vez, estos patrones fueron interpretados por los observadores como intencionales. Algunas veces, con el paso del tiempo incluso los miembros de la organización interpretan tales patrones como si se hubiese tratado desde un principio de acciones intencionadas. Por lo tanto, las estrategias podrían surgir de acciones que tuvieron consecuencias positivas y no necesariamente de las intenciones, incluso en empresas donde los administradores se inclinan hacia la planeación y la administración estratégica. Floris A. Maljers, ex presidenta del consejo de administración de Unilever, respalda la visión de la estrategia como un patrón:

> *Unilever suele describirse como una de las principales compañías transnacionales. Sin embargo, nuestra organización de diversas operaciones alrededor del mundo no es el resultado de un esfuerzo conciente […] la compañía ha evolucionado principalmente a través de un sistema darwiniano de retener lo que fue útil y rechazar lo que dejó de funcionar: en otras palabras, a través de la práctica efectiva de un negocio que responde al mercado.*[31]

Mintzberg señala la necesidad de reconocer la existencia tanto de las estrategias *deliberadas* como de las estrategias *emergentes*. La importancia de esta distinción radica en que las estrategias deliberadas centran nuestra atención en analizar

los factores clave en los ambientes local e internacional, y en tratar de hacer planes hacia el futuro. En contraste, las estrategias emergentes centran nuestra atención en las consecuencias de nuestras acciones pasadas y actuales. De tal forma que cobrar conciencia de ambas influencias permitirá enfocar el pasado, el presente *y* el futuro, e incorporar nuestros propios juicios y el ambiente, cuando se evalua lo que funciona o no funciona en el mercado competitivo.

perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Si bien la valoración del ambiente externo es un aspecto crítico para la formulación de cualquier estrategia, no podrá formularse ninguna estrategia efectiva si no se toma en cuenta la propia organización. Los ambientes externos son influyentes aunque no son determinantes. En otras palabras, los ambientes no son lo único que determina el éxito de una estrategia. Desde el enfoque con base en los recursos o, incluso, desde el enfoque de las competencias centrales a la estrategia, la estrategia adecuada se deriva, en parte, de las ventajas de la propia organización. Por ejemplo, los parques de diversiones de Disney estarían locos si olvidaran la cultura de servicio al cliente, que han construido a través de años de competencia frente a compañías como Six Flags. A la vez, conviene señalar que un excelente servicio al cliente que no destaque la presencia de personajes como Mickey Mouse o Winnie Pooh con toda seguridad atraería menos gente a sus parques de diversiones. Para Disney, los personajes constituyen un recurso interno muy importante. No obstante, incluso los denominados enfoques de "ajuste" a la estrategia suponen la cuidadosa consideración de los requerimientos y los recursos de la organización. Parte del motivo por el cual Six Flags estableció una relación con Warner Brothers fue obtener una licencia para el uso de sus personajes (como Bugs Bunny entre otros) en estos parques. Además de atraer a los adolescentes con la emoción de sus paseos, Six Flags quiere utilizar los personajes de dibujos animados de Warner Brothers para atraer a niños más jóvenes y a sus padres. Sin embargo, mientras prácticamente todos los niños saben que Mickey Mouse es un personaje de Disney, pocos niños asocian de manera automática a Bugs Bunny con Six Flags.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Aun cuando una estrategia puede ser formulada por un solo individuo, o por un pequeño grupo de individuos, su implementación no sería posible sin la participación de todos los demás. El equipo de altos ejecutivos de British Airways podría decidir que la nueva estrategia de la compañía se enfocará en brindar un servicio superior al cliente, pero mientras los agentes de las puertas de salida y de llegada, el personal de atención en vuelo, y los agentes de reservaciones, entre otros, no logren modificar su conducta para dar un servicio superior al cliente, los efectos de la estrategia no serán visibles en el desempeño financiero de la compañía. Éste es el motivo por el cual la aplicación de una estrategia a través de los demás es una de las actividades fundamentales para el administrador. Ciertas veces quienes no participan en la elaboración de la estrategia no son capaces de reconocer que su participación juega un papel importante, puesto que de ellos depende que a través de sus subordinados se haga una implementación exitosa de la estrategia. Imagine qué tan exitoso sería el cambio de estrategia de Ashland Consulting, si los gerentes en el nivel básico, como Kathy Freeman, no distinguen lo que la estrategia significa para sí y para su equipo, y no logran que su equipo cambie el enfoque de su comportamiento.

PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS Una preocupación al formular una estrategia que contiene paradojas potenciales para los administradores es la tensión de estar comprometidos con una estrategia durante un largo periodo de tiempo, en vez de responder a los cambios que ocurren en el ambiente de la organización. Por el contrario, si la administración cambia de estrategias con demasiada frecuencia, lo más seguro es que los empleados (así como clientes, proveedores y accionistas) tengan dificultades para responder de manera coordinada a las estrategias. Además, el

cambio frecuente tampoco da la oportunidad de que alguna estrategia concluya. En forma habitual, toma un tiempo para que la estrategia se comunique y se realice por parte de los empleados de la organización. Toma tiempo que los efectos de una estrategia se observen en el mercado. Como lo señalamos con el ejemplo de British Airways, con mucha frecuencia el efecto financiero no es visible, sino hasta que casi todo el personal haya cambiado su conducta por una que corresponda con la estrategia. Por otro lado, conviene saber que los aspectos del mercado siempre cambian. De hecho, para muchas organizaciones el actual ambiente competitivo es altamente dinámico. Surgen tecnologías innovadoras, competidores nuevos, leyes y normas cambian, etcétera. Si una estrategia es demasiado rígida, o si la administración conserva una misma estrategia durante mucho tiempo cuando el ambiente está cambiando con rapidez, esta falta de flexibilidad será una amenaza para la supervivencia misma de la compañía. Por ejemplo, muchos creen que la unión de Lucent con la tecnología digital, y la lenta reacción ante la tecnología de fotones, fueron unas de las razones principales para que las finanzas de la empresa se deterioraran de 2000 a 2003. En ese tiempo perdió 80 por ciento de su valor de mercado. El cambio hacia el uso de la tecnología digital en la fotografía por parte de Polaroid fue tan lento que en algún momento perdió su mercado ante los productos de los competidores nuevos.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA La falta de espíritu emprendedor es una de las causas por las cuales las compañías no cambian de estrategia con la frecuencia necesaria. Es decir, no buscan de manera continua las oportunidades nuevas que ofrece el mercado. Ello significa que sus administradores carecen de mentalidad emprendedora. Gary Hamel, ex académico y ahora consultor destacado en estrategia, sostiene que las empresas con mayores probabilidades de triunfar en el escenario competitivo actual son atrevidas e innovadoras en todas las áreas de su negocio.[32] Otros argumentan que para responder a tal necesidad, las organizaciones deben comprometerse a desarrollar un espíritu emprendedor estratégico. Es decir, en forma simultánea tienen que buscar nuevas oportunidades (ser emprendedoras) y llevar a cabo las acciones para ganar y sostener las ventajas competitivas (ser estratégicas).[33] Un espíritu emprendedor estratégico es importante para administradores y empleados por igual. Es necesario que ellos se comprometan con la innovación como el medio de ganar y mantener una ventaja competitiva. Los administradores sólo podrán dominar estos y otros actos de equilibrio si se comprometen a desarrollar las habilidades conceptuales y prácticas que se requieren. La ambigüedad asociada con las oportunidades empresariales y las acciones necesarias para ganar una ventaja competitiva en el mercado, exige que muchos administradores se comprometan, además, a ser más tolerantes con la ambigüedad. De hecho, en diversos estudios se ha identificado esta habilidad con los líderes eficaces que deben tanto formular como implementar las estrategias de manera efectiva.[34] Quizás el compromiso más grande es el que se requiere para implementar y continuar en el cambio estratégico. Por lo tanto, el compromiso con el cambio estratégico forma parte de la mentalidad emprendedora.

comentarios para concluir

Por tratarse del proceso de determinar adónde quiere llegar la organización y cómo triunfar frente a la competencia, la administración estratégica es una función administrativa crucial. La lógica de por qué es importante que la alta gerencia entienda el proceso de administración estratégica es más que evidente. Pero es de igual importancia que los administradores de recién ingreso comprendan el proceso. Quizá estos últimos no participen en la elaboración de la estrategia para la compañía entera, pero serán ellos quienes deberán implementarla para que sea una estrategia exitosa. Más aún, para que los administradores de nuevo ingreso tomen decisiones congruentes con los objetivos estratégicos generales de la empresa, necesitan conocer las estra-

tegias corporativas, de negocios y de nivel operacional. Por la naturaleza de su trabajo, a diario los administradores toman muchas decisiones, las cuales podrían tener un efecto complementario o contrapuesto al desempeño y a la dirección general de la organización. Es preciso, entonces, darles los elementos para que tomen decisiones bien sustentadas; sería demasiado costoso supervisar a todos los administradores para determinar si sus decisiones y acciones son congruentes con la estrategia general. En su lugar, sería más eficiente y eficaz si se les guía mediante el entendimiento claro del proceso de administración estratégica en general, y de la estrategia específica de la compañía. Además, parte del valor que cada uno aporta a la organización es una función de lo que ésta necesita y expresa en su estrategia. Para empezar, se deben entender las estrategia de la empresa con la finalidad de valorar si, y cómo y dónde puede uno agregar valor. Sin embargo, aunque al principio haya buena identificación, ninguna estrategia es eterna. Para entender qué es lo que cambia la estrategia, quizá en lo personal uno deba hacer o ayudar a otros a hacer; ser capaz de entender qué es una estrategia en general y cuál es la estrategia de su empresa en particular, y ser capaz de traducir sus elementos generales a implicaciones concretas. Éste es el motivo por el cual la administración estratégica no es propiedad exclusiva de los altos ejecutivos, sino que es algo relevante y vital para cualquier administrador.

términos clave

actividades de apoyo 205
actividades primarias 295
alcance estratégico 202
análisis de portafolios 214
análisis SWOT 214
cadena de valor 205
competencia central 209
declaración de misión 198
diferenciación 200
dilemas 212
estrategia de nicho 203
estrellas 213
intención estratégica 197
liderazgo en costos 200
objetivos estratégicos 199
perros 211
propuesta de valor 204
rendimientos superiores 196
segmento de clientes 203
sustitución 195
vacas de dinero 213
ventaja competitiva 194

pruebe su comprensión

1. ¿Qué significa ventaja competitiva?
2. ¿Cuáles son los cinco elementos que requiere la ventaja competitiva?
3. ¿Cuál es la diferencia entre amenaza competitiva de imitación y de sustitución?
4. ¿Con qué propósito se define la intención estratégica?
5. Mencione cinco de los elementos comunes en una declaración de misión.
6. Defina el concepto de propuesta de valor.
7. ¿Qué es un segmento de clientes?
8. ¿Qué propósito tienen los objetivos estratégicos?
9. ¿Cómo es útil la cadena de valor de una empresa para llevar a cabo un análisis organizacional?
10. ¿En que difieren las actividades primarias y las actividades de apoyo en la cadena de valor?
11. ¿En qué consiste una estrategia de nicho?
12. ¿Cuáles son las tres pruebas de la efectividad de una competencia central?
13. ¿Qué similitudes hay entre competencia central y enfoques con base en los recursos de la estrategia?
14. ¿Qué etapas conforman el ciclo de vida de un producto y cómo se utilizan en la planeación estratégica?
15. ¿Por qué en el modelo BCG para el análisis de portafolios es diferente un perro de un dilema?
16. ¿Cuál es la relación típica que establecen vacas de dinero y dilemas en el modelo BCG para el análisis de portafolios?
17. ¿Cómo ayuda el análisis de portafolios para elaborar estrategias globales?
18. ¿Qué significan las siglas SWOT?
19. ¿Qué diferencias hay entre las estrategias genéricas de liderazgo en costos y de liderazgo por diferenciación?
20. ¿Qué elementos integran el modelo de las siete S?
21. ¿En qué principio clave se sustenta el modelo de las siete S?

aplique sus conocimientos

1. El *cambio* eficaz de estrategias suele ser una de las tareas más difíciles de la administración. Desde su punto de vista, ¿a qué cree que se deba?
2. ¿Cómo influye la articulación de la intención estratégica en el proceso de planeación y administración estratégica? ¿Las organizaciones con una declaración definida de su intención estratégica serían tan eficientes si no la tuvieran?
3. ¿Qué apariencia tendría un análisis SWOT de su universidad? ¿Cuáles serían las debilidades y las fortalezas clave de su escuela? ¿Qué aspectos del ambiente externo la amenazan y qué oportunidades podría aprovechar? Indique todas las oportunidades que observe.
4. Pensando en su historia personal, ¿qué proporción guarda su intención estratégica respecto de su estrategia emergente? ¿Las clases a las que usted asiste y a las que planea asistir en el futuro son una función de los pasos hacia su intención, o de las consecuencias positivas y negativas que ha enfrentado a lo largo de su preparación académica?
5. Tomando en cuenta esta valoración, ¿qué aspectos de la intención estratégica y la estrategia emergente considera usted que serían positivos o negativos para los individuos o las organizaciones?

ponga en práctica sus habilidades

Imagine que usted es uno de los altos ejecutivos de una pequeña compañía dedicada a proveer software, así como capacitación en cómputo a empleados de compañías más grandes. Su empresa en realidad no ha tenido una estrategia concreta (ni hablar de su declaración de intención estratégica ni de su declaración de misión). La compañía inició cuando, en la reunión de un grupo de amigos ya dedicado la capacitación de forma independiente, ellos decidieron conjuntar sus compromisos y contactos de trabajo, y contratar a otros individuos para que los ayudaran atender la demanda que en ese momento superaba la productividad del grupo. A tres años de haberse formado, la compañía tiene 35 empleados en total: en su mayoría instructores.

El equipo gerencial se reúne para analizar el futuro y la estrategia de la empresa, y usted sugiere que se realice un análisis SWOT sencillo para determinar sobre qué puntos comenzar su análisis. La valoración grupal fue la siguiente:

Fortalezas

- La administración ha hecho bien al contratar a gente con buenas capacidades tanto técnicas como para enseñar a los demás.
- En la universidad local hay un buen grupo de talento técnico.
- Hay relaciones sólidas con unas cuantas de las grandes compañías en el área.

Debilidades

- Hubo inconsistencias en la asignación de precios por la capacitación que se dio a los clientes, con base en la relación o la negociación específica de cada caso. Algunos contratos tienen amplio margen y otros estrecho margen.
- Los empleados no tienen la menor idea de la propuesta de valor que se vende a los clientes.
- No hay una estrategia de negocios ni actual ni futura.

Oportunidades

- La demanda parece razonablemente fuerte y en crecimiento.
- Se tiene potencial para la expansión geográfica y algunos de los clientes actuales con oficinas en otras ciudades preguntan si se podría dar capacitación en dichos sitios, pero no quieren pagar los costos por transporte y hospedaje que necesitarían sus instructores.

Amenazas

- Algunas de las compañías grandes de *outsourcing* (es decir, que proveen a otras empresas empleados por contratación temporal, como Manpower o Kelly), las cuales capacitan continuamente a sus empleados temporales, han comenzado a ofrecer los servicios a sus clientes. Dichas compañía cotizan sus servicios casi 15 por ciento más que los suyos. Los clientes son un tanto sensibles al precio.
- El tipo de capacitación que usted brinda es difícil de diferenciar. La diferencia real no está en el contenido de la capacitación (por ejemplo, todos enseñan los mismos temas sobre PowerPoint), sino en la forma en la cual trabajan los entrenadores, y en el hecho de si los estudiantes disfrutan la experiencia y recuerdan lo que aprenden.

1. Con base en esta evaluación general, ¿cuál cree usted que sea la propuesta de valor que la empresa le ofrece al cliente, y cuál sería su recomendación para el futuro?
2. ¿Qué estrategia debería seguir la empresa? ¿Le convendría expandirse geográficamente?
3. ¿Qué otra valoración externa o interna sería necesaria para que usted hiciera una recomendación seria de estrategia? De tales valoraciones, ¿cuáles son las dos prioritarias y por qué?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Blockbuster pisa el acelerador para el crecimiento

Luego de varios años de exitoso crecimiento, Blockbuster, la cadena de alquiler de videos más grande del mundo, se dirige hacia un cambio, a menos que la venda Viacom, su compañía matriz. La venta y renta de videos y DVD han comenzado a estancarse; mientras la nueva tecnología, incluyendo las películas digitales por Internet, amenaza el negocio básico original de Blockbuster. La empresa necesita una nueva estrategia para asegurar su crecimiento.

David P. Cook fue el joven empresario que creó la primera tienda Blockbuster de alquiler de películas en video. Pensando en capitalizar la insatisfacción de los clientes hacia las tiendas caseras de alquiler de videos, las cuales ofrecían una selección de títulos muy limitada, pocas horas de uso y un servicio al cliente mínimo, Cook creó Blockbuster, las ahora bien iluminadas y grandes super-tiendas de video. Él diseñó un ambiente donde los clientes podrían pasar un buen rato seleccionando películas de entre miles de títulos y géneros, que van de extranjeras y clásicas, a musicales, *westerns*, de drama y de dibujos animados.

El éxito del concepto Blockbuster fue inmediato, y cuando los administradores originales la vendieron en 1987, el inversionista Wayne Huizenga adquirió el negocio. Bajo su enérgico liderazgo el crecimiento de Blockbuster se disparó: en los siguientes diez años el número de tiendas aumentó rápidamente, y la cadena pronto se convirtió en la más grande en Estados Unidos y en el mundo.

Para que la compañía llegara a ser la cadena de tiendas de alquiler de películas en video más grande de la nación, se pusieron en marcha varias estrategias. Primera, se compraron y se convirtieron en tiendas Blockbuster las cadenas grandes (como 200-Store Erol's) y los establecimientos caseros; también se construyeron nuevas tiendas. La lógica para esta adquisición masiva fue que como Blockbuster en realidad no tenía un negocio propio, sólo podría proteger su participación de mercado siendo la mejor y la más grande, con lo cual sería más difícil que otros imitaran su fórmula exitosa. Como parte de su plan de introducción en ciudades pequeñas y en áreas rurales, poco después Blockbuster también adquirió la cadena Mr. Movies, con sus 68 tiendas en Minnesota y Iowa.

Blockbuster también puso en marcha un decidido plan de franquicias, al cual se incorporaron inversionistas notables como George W. Baker, ex ejecutivo de Kentucky Fried Chicken, y la familia Zale, quien había hecho su fortuna en el negocio de joyería más grande de Estados Unidos. Para cuando la compañía tuvo 2,000 tiendas (la mitad de las cuales era franquicias) seguían creciendo las franquicias de unidades múltiples.

La siguiente estrategia de expansión de Blockbuster consistió en llegar a mercados internacionales prometedores, en particular en las naciones altamente industrializadas donde se vendían más videograbadoras. Las regiones en las que primero incursionó fueron Canadá, Europa Occidental y Japón. En la actualidad, el número de tiendas Blockbuster en el mundo llega a casi 8,700.

Aunque el alquiler de películas era el negocio básico original de Blockbuster, Huizega consideró la necesidad de que se diversificara ya desde 1993, cuando apenas comenzaba a reducirse el mercado de alquiler de video-casetes. Los factores que iniciaron esa tendencia fueron diversos. Primero, el mercado de videograbadoras llegó a su madurez cuando la penetración en los hogares estadounidenses llegó al máximo. Segundo, el mercado al menudeo para la venta de cintas de video comenzó a reducirse, conforme las tiendas de descuento vendían las películas en video a precios suficientemente bajos como para que la gente prefiriera comprarlas que rentarlas. Blockbuster se tardó en entrar al mercado de la venta de películas en video. Tercero, la competencia de cadenas como Hollywood Video comenzó a restarle participación de mercado a Blockbuster. Por último, Blockbuster también debía diversificarse porque tecnologías como la de pago por evento daba a sus clientes otras alternativas para disfrutar sus películas. Además, también estaba creciendo con rapidez el mercado de los juegos en video y éstos representaban un sustituto de entretenimiento para la renta de películas.

La transformación de la industria del entretenimiento no paró ahí. Poco después, Blockbuster atestiguó el incremento de la competencia en la demanda de TV por satélite y la tecnología digital. Productos tales como TiVo y Replay TV hicieron que fuera mucho más atractivo para los consumidores grabar y ver sus películas predilectas en casa. Empresas como Netflix, uno de los diez sitios más solicitados de comercio electrónico, también crearon notables opciones competidoras. En Netflix, o en alguno de los 20 sitios Web parecidos, los consumidores pueden seleccionar la película que quieran rentar con un clic del mouse. Luego Netflix envía por correo el primer DVD, en general el mismo día, e incluye un sobre prepagado para devolverla Cuando el cliente devuelve la primera película seleccionada, se le envía la segunda. Netflix cobra una cuota mensual de suscrip-

ción y no realiza cargos por los días que el cliente se quede con la película. Por una tarifa única de 20 dólares los clientes pueden ver tantas películas como quieran. Con la finalidad de contrarrestar a Netflix, Blockbuster comenzó su propio servicio de envió de películas por correo, por una tarifa fija al mes, tal como Netflix.

Otro elemento de la estrategia de diversificación de Blockbuster fue probar la fórmula de una tienda dentro de otra con RadioShack Corp., en la cual 130 tiendas de Blockbuster en cuatro mercados de prueba operaron minitiendas con una oferta de productos electrónicos, que van de teléfonos celulares a reproductores de DVD. De acuerdo con el presidente de Blockbuster, John Antioco, el experimento que duró un año antes de que ambas compañías decidieran desmantelarlo, sugirió que si bien el modelo de prueba no fue perfecto, los clientes de Blockbuster querían "un surtido de productos mucho más afín con su negocio central y productos con marcas de mayor renombre". La compañía planea seguir su relación con RadioShack y trata de encontrar la forma de ofrecer la mezcla correcta de electrónicos de consumo en sus tiendas.

Se dice que la maldición del hombre es olvidar. Por desgracia, en vez de aprender de su experiencia anterior con las videocintas, Blockbuster también se tardó mucho para comenzar a vender películas en DVD en sus tiendas. Wal-Mart y otros minoristas ya habían captado una parte significativa del mercado. Sin embargo, cuando Blockbuster finalmente comenzó a vender DVD, se dice que su presidente no permitió que se vendieran más barato que el precio al menudeo, a diferencia de Wall-Mart que los vendía con descuento. Como si no fuera suficiente, Blockbuster todavía buscó otra estrategia: ofreció a los clientes cambiar películas en DVD y juegos en video usados por cualquier tipo de crédito posible en la tienda, algo que Wal-Mart no hizo.

El anuncio que hiciera Viacom a finales de 2003, acerca de que estaba pensando en vender Blockbuster para aumentar su capital, creó otro golpe estratégico en el camino de la compañía. ¿Acaso Viacom se quería deshacer de Blockbuster porque le preocupaba que no pudiera mantenerse en la cima de la oferta del entretenimiento? ¿Saldrá Blockbuster del negocio como alguna vez sacó del mercado a las tiendas caseras?

Preguntas

1. ¿Qué tan rápida y decididamente debe Blockbuster cambiar del alquiler de videos a la venta de reproductores de juegos en video, juegos y accesorios? Para usted, ¿a qué se debió la lentitud de Blockbuster para entrar al mercado de la venta de DVD?
2. ¿Cree que el concepto Blockbuster haya perdido atractivo en el mercado estadounidense? ¿Podría ayudarle a sobrevivir una estrategia de suscripciones?
3. ¿Debe Blockbuster apresurarse a ingresar en los mercados internacionales donde aún no hay demanda de tecnología digital?
4. ¿De qué otra forma podría Blockbuster redefinir su negocio básico y ofrecer otras opciones de entretenimiento o aparatos electrónicos para el hogar? ¿Considera usted que dicha estrategia fragmentaría su negocio?

Fuentes: Paul Sweeting, "Fewer Rentails Leave Big Hole in Hollyeood", *Video Business*, 12 de enero de 2004, p. 7; Enrique Rivero, "Blockbuster is the Latest Victim of Wall Street Alamists", *Video Store*, 21 de diciembre de 2003, p. 9; Richard Sandomir, "Wayne Huizenga's Growth Complex", *New York Times Magazine*, 9 de junio de 1991, pp. S22-26; Sally Goll Beatty, "Viacom's Blockbuster Rethinks Strategy", *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 1995, p. A1; Chris Taylor, "The Movie Is in the Mail", *Time Canada*, 18 de marzo de 2002, p. 40; David Koenig, "Blockbuster to Test Subscriptions", *AP Online*, 25 de abril de 2002; Doug Desjardins, "Blockbuster Scores with Games, DVDs", *DSN Retailing Today*, 6 de mayo de 2002, p. 5; "Blockbuster Embarks on Misión to Become Gamers' Most Comprehensive Rental and Retail Resource", boletín de prensa de Blockbuster, 13 de mayo de 2002; Sam Diaz, "Digital Video Recorders Challange Television-Advertisement Makers", *San Jose Mercury News*, 13 de junio de 2002; www.blockbuster.com visitado el 20 de junio de 2002.

Estructura y diseño organizacionales

7

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Explicar los conceptos de estructura y diseño organizacionales.
- Definir los conceptos de diferenciación y de integración, así como el papel que juegan en la estructura y el diseño organizacionales.
- Describir tanto los mecanismos empleados para alcanzar la diferenciación y la integración, como el equilibrio de estas dos dimensiones estructurales.
- Identificar las diversas estructuras que emplean las organizaciones, así como describir sus fortalezas y debilidades.
- Identificar los factores ambientales que influyen en la estructura organizacional.
- Determinar la estructura organizacional adecuada para una empresa, a partir de una serie determinada de factores internos y externos.

Reestructura de Becton Dickinson en Europa

En 1996 fuimos testigos del amanecer de la Unión Europea; y en 2002, del surgimiento de uno de los signos más notables de la integración actual: la eliminación de las monedas de los países miembros y la introducción masiva del euro. Esta unificación y remodelación de Europa motivó que muchos ejecutivos reevaluaran tanto la forma en que estaban operando en la región como la estructura de sus compañías. Una de las empresas que debió replantear la estructura organizacional de sus operaciones en el viejo continente fue Becton Dickinson, una corporación multinacional diversificada de productos para el cuidado de la salud.

Becton Dickinson (BD) es una empresa con un valor aproximado de 5 mil millones de dólares, cuyo centro de atención original fue el mercado local estadounidense. Sin embargo, la integración de Europa hizo que un número creciente de ejecutivos observara con atención lo que estaba sucediendo en el Viejo continente. A lo largo de casi toda su historia, la organización interna de BD se basaba en el producto, y dividía sus productos en tres grandes unidades. La unidad de Sistemas Médicos consistía en grupos de producto como anestesia, terapia de infusión, catéter intravenoso hipodérmico y productos para sala de cirugías. La unidad de Biociencia incluía grupos de productos como materiales para laboratorio, biología celular, inmunología y análisis celular. Por último, su unidad de Soluciones de Laboratorio Clínico comprendía grupos de producto como sistemas de diagnóstico, sistemas de recolección de sangre y consultas para el cuidado de la salud. Cada una de tales divisiones de producto estaba a cargo de un presidente de división. La atención principal de los encargados de estas divisiones fue, desde el principio, la venta de sus productos en Estados Unidos. Por otro lado, el presidente de una cuarta división (la internacional) se encargaba de todas las ventas fuera de Estados Unidos.

Becton Dickinson and Company (BD), con sede en Nueva Jersey, tiene más de 25 mil empleados distribuidos en más de 50 países y es uno de los comercializadores de jeringas más importantes del mundo. BD también vende una amplia gama de productos médicos, como aparatos, equipo de laboratorio y productos para el diagnóstico, incluyendo las bandas adhesivas marca Ace. En Estados Unidos, la compañía se organizó por línea de producto durante años; mientras que las divisiones foráneas se organizaban por país. Tras la formación de la Unión Europea, BD necesitó replantear su estructura. ¿Debería reorganizar su división europea por línea de producto como lo hacía en Estados Unidos?

La división internacional de Becton Dickinson durante muchos años se organizó por área geográfica, no por grupos de productos como en Estados Unidos. La organización de sus operaciones en Europa era por país. Becton Dickinson Francia, por ejemplo, manejaba todos los productos de la empresa; de tal forma que el gerente de la división Becton Dickinson en dicho país era responsable de todas las ventas y las utilidades de todas las líneas de producto de BD dentro de Francia. Se operaba de igual forma en Alemania, Reino Unido, etcétera. Puesto que los estándares y las reglamentaciones, respecto de la mayoría de los productos que BD hacía y vendía, eran muy distintos en los diversos países europeos, esta estructura organizacional funcionó bien durante muchos años. Sin embargo, con la formación de la Unión Europea y su integración monetaria, se redujeron los distintos estándares de producto y se facilitaron los negocios por región; algunos ejecutivos especularon que sería como "estados unidos de Europa".

La Unión Europea cumplió su promesa de que Becton Dickinson podría fabricar productos —como la insulina— con un solo estándar, y venderlos en todas las naciones miembro. Esto aumentaría en forma radical la eficiencia de las operaciones de BD en Europa, reduciría su costo por unidad e incrementaría las utilidades en forma potencial. No obstante, junto con tal oportunidad había un reto interesante: ¿Cómo debería BD estructurar sus operaciones en Europa?

Organizarse por producto, como en Estados Unidos, era la solución más obvia. En este caso, BD formaría dentro de su división internacional un grupo de productos hipodérmicos para Europa, un grupo de productos para la atención de la diabetes para Europa, etcétera. Sin embargo, nadie podía decir cuánto tiempo transcurriría antes de que los clientes en un país, digamos Francia, vieran los productos y actuaran ante ellos de manera semejante a los de otro país, como Alemania. Era evidente que la unificación del lenguaje que utilizaban para llevar a cabo sus negocios tardaría más.

Otra alternativa era ordenar toda la compañía por producto a nivel global. Es decir, que en vez de tener una división internacional, la división de cada producto sería responsable a nivel mundial. Por consiguiente, de adoptar esta estructura, la cabeza global de un producto, como sería la atención de la diabetes, sería responsable de las ventas de dicho producto en todo el mundo, incluyendo Europa. No obstante, incluso si todos los países miembros de la Unión Europea adoptaran estándares semejantes, ¿serían tales estándares iguales en otros grandes mercados como Estados Unidos y Japón?

La futura estructura de la compañía se complicaba todavía más por la naturaleza de algunos de sus clientes principales, muchos de los cuales eran hospitales. Éstos eran clientes de alguna forma distintos a los demás porque compraban productos de todas las categorías de productos de BD. En otras palabras, un hospital podría comprar productos de los grupos hipodérmico, atención de la diabetes, catéter intravenoso y sala de cirugía, muestras de especímenes, análisis celular y utensilios de laboratorio para el cultivo de piel. En Europa una estructura por producto significa que cada hospital debe llamar a los 10 diferentes representantes de ventas de los diez distintos grupos de producto. ¿Preferiría el cliente hablar con un solo representante de ventas sobre la compra de todos los productos de BD, o tratar con

diez distintos representantes de ventas de la misma compañía?

La presencia de los competidores estadounidenses de BD en los mercados extranjeros era cada vez mayor, así como cada vez eran más los competidores extranjeros que establecían operaciones en Estados Unidos. La crisis del sistema estadounidense para el cuidado de la salud, y la excesiva difusión que se dio al posible aumento de los costos del cuidado de la salud, ejercían una fuerte presión para que los precios bajaran. En este contexto, BD no se podía dar el lujo de implementar la estructura equivocada. ¿Estaba preparada para operar con una estructura global? ¿Le convendría más una estructura por país en Europa? En el ambiente dinámico y altamente competitivo actual, elegir la estructura organizacional correcta podría ser la diferencia entre el éxito y el fracaso para Becton Dickinson.

Fuentes: Cinda Becker, "BD makes IT moves", *Modern Healthcare*, 24 de noviembre de 2003, p. 45; *2001 Annual Report*, BD.com, sitio visitado el 3 de marzo de 2002.

panorama estratégico

Como lo ilustra el caso de Becton Dickinson, el complejo ambiente de nuestros días plantea múltiples preguntas sobre la forma en la cual necesitan estructurarse las empresas para sobrevivir y progresar. La estructura de una empresa llega a ser determinante para el éxito o el fracaso de su estrategia o su desempeño general. Puesto que la Unión Europea modificó el panorama competitivo para BD y sus rivales, los administradores de Becton Dickinson necesitan reevaluar cuidadosamente la estructura de su organización para determinar que tan bien funcionará, o si será necesario modificarla para que la empresa compita en condiciones favorables.

Como lo hemos examinado en capítulos anteriores, para que la estrategia de una empresa funcione se requiere su implementación cuidadosa. El *cómo* se implemente una estrategia depende, en gran medida, de la forma en que los administradores han organizado las actividades de la compañía; en otras palabras, de lo que ellos han determinado como estructura de la empresa.[1] Por ejemplo, en Estados Unidos los presidentes de división de Becton Dickinson eran responsables de las ventas y las utilidades de los productos bajo su control. Pero, además, con la finalidad de organizar sus actividades en el exterior, BD contaba con una división internacional. Por su parte, en la división internacional de Becton Dickinson, los encargados de cada unidad geográfica (es decir, los gerentes por país) eran los responsables de las ventas de todos los productos de BD realizadas en el país correspondiente. En consecuencia, la empresa tenía estrategias tanto por producto como internacionales.

Conviene considerar otro problema relacionado con Becton Dickinson. ¿El administrador de cada una de las divisiones de producto, o de cada país en Europa, tenía suficiente autoridad para elaborar sus propias estrategias de manera distinta a las del resto de la compañía? Como se verá más adelante, la centralización o descentralización de la estructura de la organización también afecta la implementación de la estrategia general de la empresa y de las estrategias específicas de cada división. Ciertas veces la estructura de la propia compañía influyen en la estrategia misma que la compañía debe elegir.[2]

Una estructura de uso cada vez más común entre las organizaciones de nuestros días es la estructura de red (que se analizará más adelante en este capítulo). Por ejemplo, cuando una empresa decide subcontratar sus operaciones de manufactura en el exterior, como lo hace Nike y muchos otros fabricantes de calzado deportivo, debe establecer una estructura de red que le permita establecer un contacto cercano con las empresas a las cuales subcontrató el trabajo. Es posible, asimismo, que la empresa quiera establecer relaciones estrechas con algunos proveedores, con la finalidad de asegurar la calidad y el surtido oportuno de los bienes. Para las organizaciones que establecen múltiples alianzas, es importante una estructura de red que les permita implementar esa clase de estrategia de cooperación.[3]

Aun cuando deban transcurrir varios años antes de que usted sea responsable directo del rediseño o la reestructura de una organización, es importante entender los principios del diseño y la estructura organizacionales, con el objetivo de estar mejor preparado para ayudar a otros a lograr que la implementación de estructuras sea eficaz. En forma usual son múltiples las opciones estructurales que se tienen. Por consiguiente, es necesario comprender las estructuras organizacionales más comunes, así como las ventajas y las desventajas generales de cada una. Ello también supone los principios que vinculan estructuras particulares, estrategia organizacional y ambiente externo, con los factores clave para determinar un buen ajuste entre tales elementos. Por último, como administrador usted también deberá estar preparado para aplicar este conocimiento en la planeación e implementación de las estructuras organizacionales adecuadas. ■

PRINCIPIOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

estructura organizacional suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina

diseño organizacional proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para delinear las estructuras organizacionales adecuadas

organigrama ilustra las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos

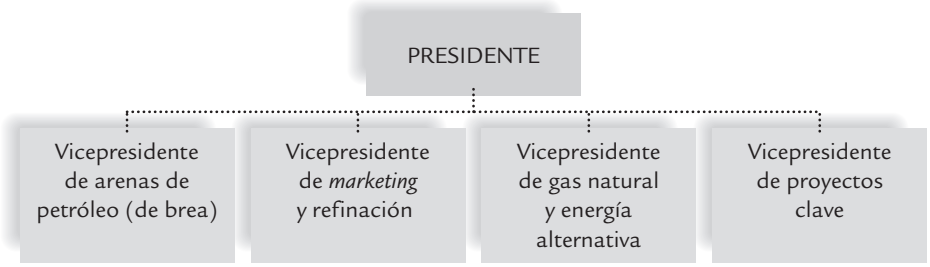
La **estructura organizacional** se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.[4] Por su parte, **diseño organizacional** es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los **organigramas** son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión. La figura 7.1 muestra, por ejemplo, el organigrama de Suncor Energy.

Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional también es más complicada de lo que pueda describir un organigrama. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacionales es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes.

Este viaje comienza con la dinámica fundamental de la estructura y el diseño de la organización, es decir, la simultánea separación y reunión de gente y actividades.[5] Por otro lado, todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, tienen que separar gente y actividades. Ni siquiera en organizaciones de tamaño moderado es conveniente que todos desempeñen una misma actividad. Al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo. Siempre es necesaria cierta *diferenciación* o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y, por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización. En consecuencia, también es necesaria cierta *integración* o coordinación y reunión de personas y actividades. Se trata, pues, del equilibrio entre separar y reunir gente y actividades, que constituye el desafío básico de la estructura y el diseño organizacionales. Básicamente, la estructura "correcta" o el equilibrio correcto entre diferenciación e integración es una función de las demandas en el ambiente y en la estrategia de la organización.

Así, para abordar este reto básico de la estructura y el diseño organizacionales, primero examinaremos algunos de los elementos fundamentales del proceso de organizar y, luego, algunas de las estructuras organizacionales más comunes. Una vez establecidos los fundamentos, exploraremos el desafío que entraña el diseño de estructuras que puedan ajustarse a las cambiantes demandas del ambiente y la estrategia de la organización.

figura 7.1
Estructura organizacional de Suncor Energy



Diferenciación

Para entender el proceso de organizar, uno de los primeros elementos que se debe examinar más a fondo es la diferenciación. La **diferenciación** es el grado en el cual las actividades se dividen en subactividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas.[6] La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades. Por ejemplo, a causa de la complejidad que implica la construcción de un jet o una aeronave comercial, Boeing cuenta con ingenieros especializados en el diseño de alas y otros en el diseño de las puertas del avión. Pero incluso entre quienes se especializan en el diseño de las puertas del avión, algunos se enfocan más en el diseño de las bisagras de las puertas del avión, en tanto que otros se enfocan más en el diseño del mecanismo de la cerradura que mantiene las puertas selladas a una altura de 12 mil metros. A este tipo de diferenciación con base en lo que hacen los empleados por lo general se le conoce como **diferenciación por actividades**.

diferenciación grado en el cual las actividades se dividen en subactividades que desempeñan individuos con habilidades especializadas

diferenciación de actividades diferenciación en cuanto a lo que los empleados hacen

Sin embargo, la naturaleza de la diferenciación no se limita a aquello que la gente hace, ya que asimismo podría incluir lo que piensan los empleados. A esto se le conoce como **diferenciación cognoscitiva** y es, dentro de una organización, el grado en que las personas de las diferentes unidades piensan sobre distintas cuestiones o sobre cuestiones similares de forma distinta.[7] Por ejemplo, en forma habitual los contadores piensan acerca de activos y pasivos, mientras que los gerentes de *marketing* piensan en la imagen de marca y participación en el mercado. No obstante, estos dos grupos, a la vez, podrían pensar sobre una misma cosa de manera distinta. Los contadores podrían pensar acerca del desempeño organizacional en términos de resultados financieros, en tanto que los mercadólogos lo harían en términos de la satisfacción del cliente.

diferenciación cognoscitiva grado en que los individuos de diferentes unidades de una misma organización piensan acerca de cosas distintas, o acerca de cosas similares de manera distinta

Pero, ¿por qué es importante? Es importante porque si bien la diferenciación trae consigo una mayor especialización, con frecuencia hace que se vuelva un reto intentar reunir todas estas capacidades especializadas para entregar un producto o servicio al cliente. Suponga que en Boeing tanto ingenieros de diseño como personal de manufactura necesitan trabajar juntos, a partir del diseño, en una puerta nueva que mejore el funcionamiento de la actual puerta del 777. A mayor separación y especialización de las actividades, más se dificultará este tipo de coordinación, ya que los diseñadores pensarían sobre el desempeño de la puerta en términos de sofisticación de diseño, mientras que los administradores de manufactura pensarían acerca del desempeño de la puerta en términos de su facilidad de fabricación e instalación final en el avión. Si Boeing termina con una puerta bien diseñada pero costosa y difícil de instalar, se expone a sufrir algunas consecuencias indeseables. Aunque también podría terminar con una puerta muy cara, en detrimento de las utilidades, por lo costoso de su instalación. O podría terminar con una puerta que no opere con facilidad o de manera apropiada debido a la falta de ajuste entre diseño y ensamble.

Integración

En contraste con la diferenciación, la **integración** es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí.[8] El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Entendemos por **interdependencia** la medida en la cual una unidad, o un individuo, depende de otro para llevar a cabo una tarea necesaria.

integración grado en que varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí

interdependencia grado en el cual una unidad o una persona depende de otra para realizar una tarea

Hay tres clases de interdependencia.[9] La *interdependencia en común* existe cuando varios grupos con funciones muy independientes contribuyen en forma colectiva con un resultado común. Por ejemplo, dos grupos de producto en BD podrían enviar productos al mismo hospital para satisfacer las necesidades generales del cliente. Por otro lado, la *interdependencia secuencial* ocurre cuando los resultados de un grupo se convierten en los insumos de otro. Por ejemplo, en Boeing las materias primas de aluminio que surte el departamento de compras se convierten

en el insumo del departamento de laminado. Este departamento procede a darle la forma de las puertas a las hojas de aluminio, y sus resultados se convierten en los insumos del departamento de ensamble de puertas. Por último, la *interdependencia recíproca* existe cuando dos o más grupos dependen unos de otros para sus insumos. Por ejemplo, en Boeing el departamento de desarrollo de nuevos productos depende del departamento de investigación de mercados para que le dé ideas sobre qué investigar; en tanto que el departamento de investigación de mercados depende del departamento de desarrollo de nuevos productos para probar nuevos productos con clientes potenciales. En principio, cuanto más interdependencia haya, mayor será la necesidad de cooperar y, por ende, de integración.

La sección "Un reto para el administrador: Reestructuración para el crecimiento" muestra la forma en que una nueva estructura y sus series de interdependencia impulsan los cambios necesarios para los gerentes individuales. En Suncor Energy, Kevin Nabholtz encontró que la nueva estructura para la compañía lo había colocado en una nueva unidad organizacional que exigía el manejo de niveles de interdependencia que antes no existían en la organización, por lo cual su experiencia personal al respecto era escasa. En consecuencia, el cambio en la estructura organizacional de la compañía no sólo dio como resultado el cambio de la estructura de la unidad donde él trabajaba, sino también lo que ésta le exigía para trabajar de manera efectiva como gerente con la nueva estructura. Para usted, ¿sería éste un cambio significativo? ¿Cuáles cree que serían los cambios más importantes que le impone a Kevin Nabholz esta modificación en la estructura organizacional?

incertidumbre punto en el cual no es posible tener un pronóstico preciso acerca de los factores futuros de entradas, rendimientos y salidas

Otro factor que llega a influir en la necesidad de integración es la incertidumbre. Para una empresa, la **incertidumbre** es el punto en el cual no es posible tener un pronóstico preciso acerca de los factores futuros de entradas, rendimientos y salidas. Cuanto mayor dificultad tenga el pronóstico exacto de tales factores, mayor será la incertidumbre que la empresa deba enfrentar. A la vez, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de integración y coordinación, ya que en la medida en que se desarrollan los acontecimientos, los individuos y las unidades organizacionales deben coordinar, en tiempo real, sus respuestas ante dichos acontecimientos.

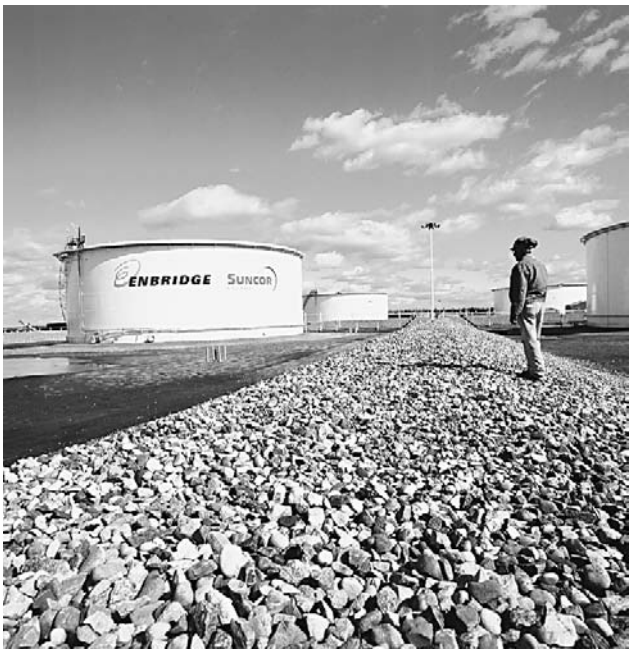
Integración y coordinación pueden alcanzarse mediante diversos mecanismos.[10] Cabe señalar, no obstante, que lo adecuado de cada mecanismo guarda relación con el nivel y el tipo de interdependencia, así como con el nivel de incertidumbre que prevalece en el ambiente.

Reglas En esencia las reglas establecen lineamientos de conducta y consecuencia del tipo "si-entonces". Por ejemplo, la regla podría ser "si" usted va a faltar a clases, "entonces" necesita avisar a su profesor con anticipación. Las reglas son, en cierto sentido, los procedimientos operativos estándar (SOP, por las siglas de *standard operating procedures*) para la organización. En términos generales, cuanto más independientes sean las actividades, más útiles serán las reglas como mecanismo de integración. En cambio, cuanto más incertidumbre e interdependencia haya entre las actividades, menos útiles serán las reglas como mecanismo de integración. Por ejemplo, imagine que usted trabaja como gerente del departamento de promoción en una firma disquera. Debido a la frecuente cancelación de conciertos por el mal clima, problemas de viaje para el grupo musical y muchos otros factores impredecibles, lo más seguro es que la integración y la coordinación mediante el uso de reglas sea poco eficaz. Las reglas quizá sean muy útiles en el departamento contable de la disquera, donde el ambiente y los requerimientos son estables y estandarizados; sin embargo, tenderán a ser menos eficaces en el ambiente cambiante del departamento de promoción.

Metas Conforme aumentan la incertidumbre y la interdependencia de la tarea, disminuye la probabilidad de que las reglas preestablecidas coordinen las actividades de manera eficaz. Por consiguiente, las metas se convierten en un mecanismo de coordinación más eficaz. La característica distintiva de las metas es que en vez de especificar aquello que los individuos deben hacer, especifican los resultados que éstos deben alcanzar. Las metas eficaces definen resultados cuantitativos y, por ende, al-

un reto para el administrador

Reestructuración para el crecimiento



canzarlas suele exigir grandes esfuerzos. Sin embargo, cuando se especifican los resultados pero no el proceso a seguir, se maximiza la flexibilidad individual en cuanto a la forma de hacer las cosas; pero también se facilita la integración al asegurarse de que la gente trabaje hacia un mismo fin. Por ejemplo, en la universidad los profesores encuentran estudiantes con una amplia variedad de necesidades y situaciones. De ordinario, entonces, la universidad prefiere establecer metas en términos de la competencia alcanzada por el estudiante, en vez de dar una serie de reglas a los profesores. Las metas en términos de aprendizaje aseguran que los profesores trabajarán hacia un mismo fin, pero, que al mismo tiempo, tendrán la flexibilidad suficiente para responder a necesidades y situaciones específicas.

Valores En el caso de actividades con niveles altos de incertidumbre e interdependencia, los valores se vuelven importantes como mecanismo de coordinación. Los valores hacen específico lo que es fundamentalmente relevante, como sería la satisfacción del cliente pero, a diferencia de las metas, los valores no especifican resultados cuantitativos. Por sus características, los valores son un mejor mecanismo de integración que las metas cuando hay altos niveles de incertidumbre y de interdependencia. Con estas condiciones, los valores compartidos facilitan la coordinación pues especifican lo que es importante, al mismo tiempo que mantienen la flexibilidad respecto del qué y del cómo lograr las cosas en forma precisa.

La figura 7.2 ayuda a ilustrar lo adecuado de las reglas, metas y valores, con niveles de incertidumbre altos y bajos. Asimismo, la figura ayuda a ilustrar una cuestión práctica relevante: la superposición. En términos prácticos, es imposible precisar la línea donde el uso de reglas deja de ser eficaz, y comienza a volverse eficaz el uso de valores; o donde las metas funcionan o dejan de hacerlo. Por lo tanto, es necesario que usted como administrador entienda la relación fundamental que tienen reglas, metas y valores con distintos niveles de incertidumbre. Al mismo tiempo, sin embargo, necesitará hacer uso de su sentido común (de su juicio). Necesitará juzgar qué tanto de la combinación de, digamos, reglas y metas es la más adecuada, así como exactamente en qué momento la incertidumbre llega a un nivel suficientemente alto como para que las reglas sean del todo inútiles para usted como mecanismo de coordinación.

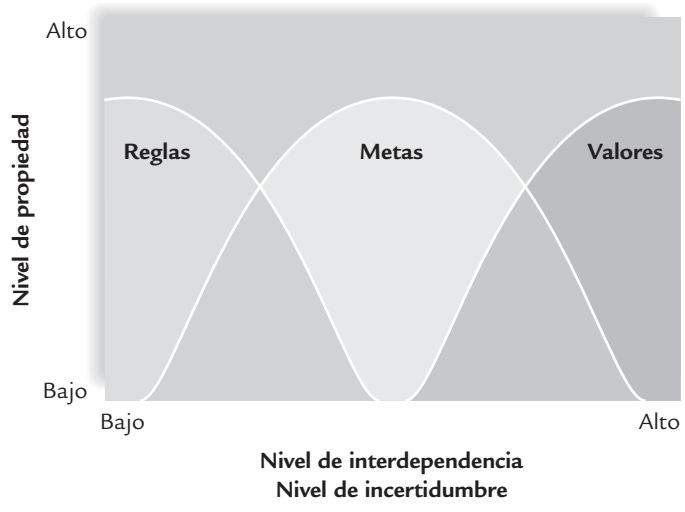
Formalización

formalización estructuras y sistemas definidos y oficiales para la toma de decisiones, la comunicación y el control en una organización

La formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la **formalización** en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades, y cómo se reúnen de nuevo. Si bien todas las organizaciones tienen que valerse de diferenciación e integración, difieren sustancialmente en cuanto al grado de formalización que cada una imprime para lograrlo.

figura 7.2

Lo apropiado de reglas, metas y valores



Uno de los medios más comunes de formalización es la designación oficial de lo que se conoce como **línea de autoridad**, la cual especifica esencialmente quién se reporta ante quién. Se llama línea de autoridad porque en los organigramas por lo general se relaciona a los subalternos con su jefe mediante una línea. Si usted forma parte de una organización, ese solo hecho lo adhiere, de manera estricta, a la línea de autoridad. El individuo que constantemente traspase las líneas de autoridad para lograr que las cosas se hagan, podría ganarse la etiqueta de rebelde o irrespetuoso. Por otro lado, en una organización donde en general se ignoran las líneas de autoridad, el sólo reportar o ver a su jefe podría generar la percepción de que usted carece de iniciativa o motivación.

línea de autoridad especifica quien le reporta a quien

Las organizaciones más formales se inclinan por destacar la **unidad de mando**. En forma simple, se trata de la noción de que un empleado debe tener uno y sólo un jefe. Si usted trabajara en una organización demasiado formal, con una marcada orientación hacia la unidad de mando, tendría un solo jefe, y únicamente él podría evaluar sus nuevas ideas y darle instrucciones sobre su trabajo. Sin que ello signifique que su jefe tendría necesariamente la autoridad para aprobar sus ideas de nuevo producto, sino tan sólo que usted no debe reportar sus actividades a dos jefes distintos.

unidad de mando noción de que un empleado debe tener solo uno y nada más que un jefe

Los sistemas más formales se inclinan, además, por describir el ámbito de control. Se entiende por **tramo de control** el número de empleados que le reportan a un supervisor determinado. Las organizaciones más formales tienden a desarrollar tramos de control estrechos en vez de amplios. La lógica de esta idea resulta bastante obvia. En forma regular, cuanta menos gente se tenga que supervisar, más de cerca se supervisará y controlará su trabajo. No obstante, la efectividad del tramo de control suele estar influida por diversos factores. Primero, la naturaleza de la tarea es un factor relevante. Si todo permanece igual, cuanto más rutinarias sean las actividades de los subalternos, más amplio será el tramo de control efectivo. En otras palabras, usted como administrador supervisará a más subalternos cuanto más predecibles y repetitivas sean sus actividades. Otro factor que influye en el tramo de control eficaz son las aptitudes de los subalternos. Por lo general, cuanto más capacidades tengan los subalternos, requerirán menor supervisión estrecha y será mayor la eficacia del tramo de control. Además, sus propias habilidades administrativas afectan el tramo de control eficaz. Cuanto más habilidades administrativas tenga, tanto más amplio será el tramo de control que podrá manejar de forma eficaz. Al reunir los tres factores se supondría que si sus subalternos fueran empleados muy calificados y usted fuera un administrador altamente competente, usted podría tener un amplio tramo de control eficaz aun cuando sus subalternos no efectuaran actividades rutinarias. La figura 7.3 contiene un resumen de los factores clave que influyen en el tramo de control.[11]

tramo de control el número de empleados que le reportan a un solo supervisor

La presencia de patrones consistentes del tramo de control afectaría la "forma" general de la organización. Un patrón del tramo de control estrecho a lo largo de toda la organización tiende a derivar en una **estructura de organización (bastante) alta**, es decir, una con múltiples capas que es alta en términos de diferenciación vertical. En cambio, un patrón de tramos de control amplio a lo largo de toda la organización en general derivará en una **estructura de organización (bastante más) plana.** Con un número de empleados semejante, una estructura de organización plana tendrá menos capas o estratos jerárquicos que una organización con estructura alta. La figura 6.4 muestra algunos ejemplos de estructuras organizacionales altas y planas, así como del tramo de control.

estructura de organización alta aquella con múltiples capas (estratos) y que es alta en términos de diferenciación vertical

estructura de organización plana tiene menos capas (o estratos) de jerarquía que una estructura alta

El ambiente externo afecta en gran medida lo adecuada o apropiada que resultaría una estructura alta o plana para una organización. Las organizaciones con estructuras altas y formales se inclinan por tardarse más al tomar decisiones y al reaccionar ante los cambios que ocurren en el ambiente de negocios. Como resultado, las organizaciones con estructuras altas tienden a ser más adecuadas para los ambientes externos relativamente estables. Puesto que muchos ambientes organizacionales se han hecho más dinámicos, los administradores suelen responder tratando de "aplanar" su estructura organizacional; a menudo eliminando estratos de jerarquía completos y a individuos en el proceso, a lo cual se le llama adelgazamiento o recorte de la estructura. El objetivo que persiguen los administradores es que la información no tenga que recorrer distancias tan grandes (digamos del nivel inferior al superior), cuando hay que tomar decisiones y, por ende, que puedan tomar e implementar las decisiones con mayor rapidez.[12]

figura 7.3

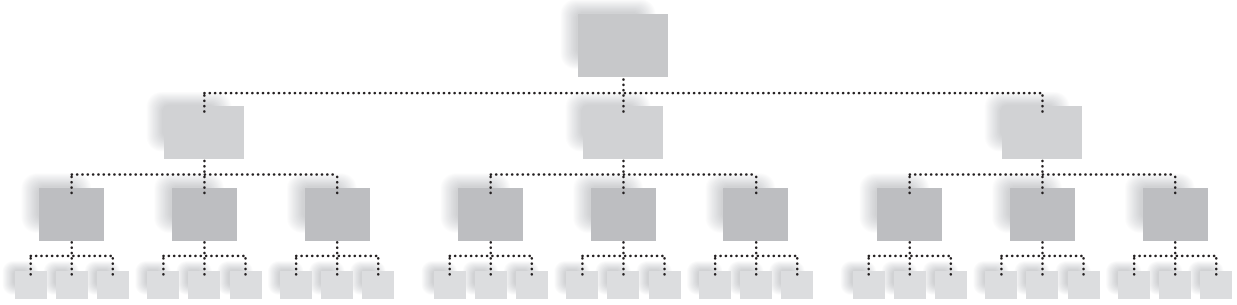
Factores que influyen en el tramo de control

- *Complejidad del trabajo:* Las actividades complicadas requieren que la administración aporte y participe más, por lo cual el tramo de control suele ser más estrecho.
- *Similitud del trabajo:* Si uno maneja a un grupo de empleados que realiza actividades similares, el tramo de control podría ser considerablemente más amplio que si las actividades de los subalternos fueran sustancialmente distintas.
- *Proximidad geográfica de los empleados supervisados:* Puesto que es más sencillo supervisar a los empleados que trabajan en una locación fija, que los empleados en locaciones dispersas, la proximidad física a los empleados tiende a hacer posible un tramo de control más amplio.
- *Cantidad de coordinación:* Un tramo de control más estrecho es recomendable en empresas donde la administración debe invertir mucho tiempo en coordinar las actividades que desempeñan sus subalternos.
- *Capacidades de los empleados:* Los supervisores que dirigen empleados más expertos y calificados pueden tener tramos de control más amplios que los supervisores que manejan empleados menos expertos y calificados. Cuanto más calificados estén los empleados, menos necesaria será la aportación administrativa y, por lo tanto, será viable un tramo de control más amplio.
- *Grado de autoridad delegada (empowerment) en los empleados:* Como los empleados en quienes se confía y se delega mayor autoridad para tomar decisiones necesitan menos supervisión, en comparación con los empleados con menor autonomía y discreción para tomar decisiones, los supervisores que delegan más autoridad pueden ampliar su tramo de control.
- *Competencia administrativa:* Los administradores más capacitados dirigen más empleados que los administradores menos competentes. Las habilidades de los administradores para instruir a sus empleados a que respondan de manera asertiva a sus demandas reducen la necesidad de hacer más estrecho el tramo de control.
- *Tecnología:* Las nuevas tecnologías de comunicación, como teléfonos celulares, faxes, correo electrónico y programas de cómputo en red, hacen posible que los administradores supervisen de manera eficaz a los empleados que trabajan en locaciones distantes geográficamente, que tienen trabajos complejos o diferentes, y que precisan de la coordinación sustancial de sus actividades.

figura 7.4

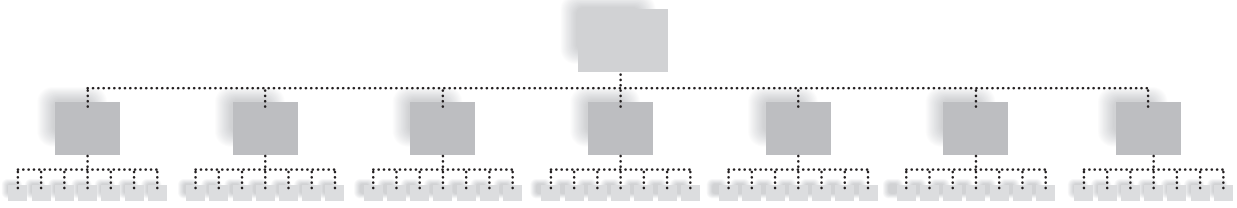
Estructuras de organización alta y plana

Estructura de organización alta



Niveles = 4
Tramo de control = 3
Total de empleados = 40

Estructura de organización plana



Niveles = 3
Tramo de control = 7
Total de empleados = 57

Este movimiento general hacia las estructuras planas crea algunos desafíos administrativos que conviene analizar. En la medida en que la incertidumbre en el ambiente se incrementa, los administradores de muchas organizaciones se inclinan por las estructuras más planas, con la finalidad de que la información fluya más ágilmente y las decisiones se tomen con mayor rapidez. Sin embargo, la incertidumbre ambiental también suele producir más actividades no rutinarias que rutinarias. Esto, a la vez, tiende a presionar hacia tramos de control estrechos, que inducen hacia organizaciones más altas, y no hacia las organizaciones planas que se quieren. Entonces, ¿cuál es la implicación y el desafío administrativos de todo esto? Estructuras de organización más planas y tramos de control más amplios con más actividades no rutinarias, sólo son posibles cuando tanto subalternos como gerentes están mejor calificados. Esto origina un *estímulo*, para que usted como administrador desarrolle la habilidad de ayudar a sus subalternos para que amplíen sus capacidades y para que usted mejore sus propias competencias administrativas.

Ahora y en el futuro, la tecnología posiblemente será uno de los factores más poderosos que influyan en el tramo de control efectivo y que ayuden a que las compañías tengan estructuras más planas. Por ejemplo, la siguiente sección "Un reto para el administrador: alcance y toque a alguien" describe la forma en que la tecnología ha permitido que un gerente de recursos humanos mantenga el tramo de su control, sin importar que algunos subalternos estén físicamente dispersos por toda Asia, haciendo trabajos no rutinarios. ¿Cree usted que sin ayuda de la tecnología habría mantenido el mismo nivel de eficacia y el tramo de su control? ¿Le parece que en el futuro la tecnología hará posible que cada vez más jefes tengan subalternos que residan a grandes distancias, sin perder su nivel de productividad?

Entonces, los mecanismos de formalización, como serían el tramo de control, la línea de autoridad y la cadena de mando, sirven para separar o bien para integrar, gente y actividades. Y lo hacen de forma explícita y oficial. Por ejemplo, su línea de autoridad detalla en forma específica quién es su jefe, y lo separa a usted y sus actividades de otros individuos con jefes distintos. A la vez, la línea de autoridad integra a las otras personas que le reportan al mismo jefe al que usted le reporta.

Informalización

Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización. La **organización informal** consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Por su carácter informal, los organigramas suelen no representar estas estructuras informales para la toma de decisiones, comunicación y control, las cuales, no obstante, permean el funcionamiento cotidiano de muchas organizaciones. Por ejemplo, quizá formalmente sólo haya un jefe a quien usted le dé su idea acerca de producto nuevo, pero informalmente quizás usted necesite una opinión sobre la viabilidad de manufactura del producto y platique con el gerente de otra área. Así como el grado de formalización de una compañía a otra compañía llega a variar, también varía el grado de informalización. No obstante, además de variar de una compañía a otra, la informalización también variará de un país a otro. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio comparativo de empresas estadounidenses con japonesas, se encontró que los japoneses dependen mucho más de la informalización.[13] En las compañías niponas, gran parte de la toma de decisiones, comunicación y control se llevaban a cabo a través de reuniones informales, frente a frente, entre personas sin ninguna relación formal u obligación de reportar. A este proceso se le conoce como *nemawasi*. En las organizaciones japonesas, *nemawasi* adopta la forma de una conversación informal, donde se toman decisiones generales, por lo cual, para cuando tiene lugar la reunión oficial para tomar una decisión formal, informalmente la decisión ya ha sido tomada.

organización informal medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control, que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización

tecnología *un reto para el administrador*

Alcance y toque a alguien

Ed es el gerente de recursos humanos de DuPont en la región Asia. Apenas hace unos cuantos años, todo su personal residía en Singapur: ahí se localizan las oficinas centrales de la compañía en la región. El tramo de control de Ed abarca alrededor de ocho personas. Sus subalternos tienen responsabilidades especializadas en capacitación, remuneración, reclutamiento, desarrollo y planeación de sucesores, prestaciones y pensiones, administración del desempeño y desarrollo organizacional. Sin embargo, cada área de especialización necesita estar coordinada con la finalidad de que apoye la estrategia general y las operaciones de la compañía en la región, así como las actividades más específicas de las diversas unidades de negocio ubicadas en diversos países. En su mayoría, los subalternos de Ed son profesionales experimentados bien capacitados. El propio Ed es un hábil ejecutivo de recursos humanos.

Sin embargo, en la medida en que la competencia en la región aumentó y los costos se volvieron un factor cada vez más importante para la rentabilidad de la compañía, la alta gerencia buscó las formas tanto de ahorrar dinero, como de incrementar la eficiencia de las unidades de apoyo como la de recursos humanos. Uno de los aspectos que aumentaba los gastos era la práctica que tenía la empresa de encontrar a los mejores especialistas en cada ramo y transferirlos a las oficinas regionales, sin importar su nacionalidad. Por desgracia, esto significaba el pago de una cantidad adicional constante por trabajar fuera de su país, además de los gastos de su traslado y reubicación en Singapur. Ed, por ejemplo, era originario de Australia. Pero, además, aunque la compañía tenía actividades comerciales en casi todos los países de Asia, en algunos de éstos sus inversiones eran más significativas que en otros. Por ejemplo, la empresa había realizado cuantiosas inversiones en China. Para Ed estas diferencias significaban que los distintos países requerían diversos niveles de apoyo de la unidad de recursos humanos. Debido a la reciente e importante inversión que la compañía había hecho en China, los negocios en dicho país requerían un nivel de apoyo en capacitación varias veces mayor que otros países.

Los ejecutivos de la compañía querían disminuir los costos y aumentar la eficiencia. Para reducir los costos, reubicaron a los empleados en sus países de origen, siempre que fuera posible. De esta forma, evitaron el pago de las cuotas adicionales por trabajar fuera de su lugar de origen. Con el propósito de incrementar la eficiencia, también ubicaron las distintas actividades de recursos humanos donde más se les necesitaba. Por ejemplo, la capacitación se trasladó a China, puesto que era ahí donde más se necesitaba. Por su parte, Ed fue reubicado en Australia, y puesto que estaba casado y sus dos hijos se acercaban a la adolescencia, tomó el cambio con gusto. No obstante, tal cambio significaría que sus subalternos no estarían disponibles en la puerta contigua, sino repartidos por toda la región, en la cual, por cierto, para ir de Sydney a Tokio son necesarias 10 horas de vuelo.

Además de las capacidades administrativas de Ed y la competencia de sus subalternos, la tecnología jugó un papel clave para que él pudiera mantener su tramo de control casi igual, sin importar el aumento sustancial en la distancia física que mediaba entre él y sus subalternos. Ed instituyó una reunión con su personal cada dos semanas vía conferencia telefónica. En muchos casos, su personal establecía contacto a través del teléfono celular por encontrarse en hoteles, aeropuertos o fábricas de la región. El correo electrónico era otro medio relevante para mantenerse en contacto, pues servía además para el intercambio de documentos. Aun cuando era difícil localizar a las personas en sus oficinas debido a los viajes continuos, todos podían ingresar a su correo electrónico todos los días, o varias veces al día, para estar en contacto y mantenerse la coordinación. Cuando era necesario que varios subalternos dieran sus aportaciones para un proyecto determinado, Ed utilizaba un software que permitía que todos ingresaran al sistema interno de la compañía y observaran al mismo tiempo el mismo documento, hicieran cambios, agregaran algo, o lo editaran en tiempo real.

Si bien era todo un desafío mantenerse coordinados en una región tan grande, Ed nunca pensó que le fuera posible mantener el tramo de control que le permitiese ser eficaz, de no ser por toda la tecnología disponible. Estaba convencido de que además de ahorrar dinero, la reubicación había logrado que muchos de su equipo (incluyéndolo a él) se sintieran mucho más motivados y contentos de vivir en su país de origen, por motivos familiares y personales diversos. Entonces, en este caso la tecnología no sólo facilitó el tramo de control efectivo, sino que también acrecentó la satisfacción.

Fuente: Comunicación personal, 2002, 2003.

Centralización y descentralización

organizaciones centralizadas limitan la toma de decisiones a un menor número de individuos casi siempre del nivel superior de la organización

Además del grado en el cual la estructura de una organización es formal o informal, también es importante el grado en que la estructura está centralizada o descentralizada. Centralización y descentralización se refieren al nivel donde se toman las decisiones, en el nivel superior de la organización o en niveles inferiores. Las **organi-**

zaciones centralizadas tienden a limitar la toma de decisiones a menos individuos, casi siempre de los niveles altos de la organización. En contraste, las **organizaciones descentralizadas** suelen fomentar que la autoridad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible. Por ejemplo, las organizaciones multinacionales europeas se inclinan por la descentralización y por consentir que sus unidades en distintos países tomen decisiones de acuerdo con las condiciones locales prevalecientes. A menudo, esto les permite adaptarse mejor a las demandas del gobierno local y a las distintas preferencias del consumidor.[14] Durante muchos años Philips, una empresa multinacional de productos electrónicos con sede en Holanda, fue vista como uno de los principales ejemplos de organización internacional descentralizada. Philips operaba en más de 60 países del mundo. Muchas de sus unidades mayores en los distintos países gozaban de libertad y autonomía considerables. Aunque si bien la videograbadora V2000 (la primera VCR) fue desarrollada en las oficinas centrales de la compañía, la división Philips de Norteamérica se negó a comprar y a vender el producto en Estados Unidos y Canadá. En su lugar, Philips de Norte América adquirió una VCR hecha por un rival japonés y la revendió en Estados Unidos y Canadá con el nombre de marca Philips.

organizaciones descentralizadas tienden a promover que la autoridad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible

Por otro lado, las compañías japonesas mostraron un mayor grado de centralización y la tendencia a *no* delegar las decisiones con tanta frecuencia, como las empresas europeas y estadounidenses.[15] La mayoría de las empresas multinacionales japonesas operan como ejes centralizados, hacia los cuales fluye la información y desde donde se anuncian las decisiones para las subsidiarias en el extranjero. De hecho, las empresas japonesas han encontrado que cada vez son más las reclamaciones que les hacen sobre el "techo de bambú", los ciudadanos del país en que operan sus subsidiarias. El término "techo de bambú" se refiere a que se excluye de la toma de decisiones estratégicas a los ciudadanos del país anfitrión, puesto que en las subsidiarias la mayoría de los puestos clave son ocupados por japoneses expatriados que se transfieren de las oficinas principales para asegurar un control más centralizado.[16]

Con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso (véase la figura 7.5). Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por ejemplo, como lo expusimos arriba, Philips es una compañía bastante descentralizada en cuanto a que impulsa la toma de decisiones hacia niveles inferiores de la organización. Pero, a la vez, Philips también es relativamente formalizada; es común encontrar en ella líneas de autoridad, cadenas de mando y políticas oficiales, entre otros rasgos. En cambio, el ejército de Estados Unidos es tanto formal como centralizado. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente

figura 7.5
Combinaciones de organización formal/informal y centralizada/descentralizada

centralizada. Por ejemplo, la investigación que recién citamos sugiere que las empresas japonesas son relativamente centralizadas, pero que a la vez funcionan con un alto grado de informalización. En el mismo sentido, es del todo común que los negocios familiares sean tanto centralizados como informales. Es decir, que el propietario toma la mayoría de las decisiones, aunque son las relaciones, la comunicación y el control informales lo que dicta cómo hacer las cosas, en vez de la estructura o las reglas formales. En contraste, Club Med es una empresa informal que está por completo descentralizada. Cada gerente general tiene la libertad suficiente para tomar las decisiones que satisfagan las necesidades de su mercado singular. Aquí la coordinación es posible gracias al enorme arreglo de relaciones informales que establecen los gerentes generales entre sí y con los gerentes corporativos.

Algunas investigaciones sugieren que cuanto más intensas sean las necesidades de información de una empresa, más formal y centralizada será su estructura de tecnología de la información (TI).[17] El vicepresidente ejecutivo y director en jefe de información de JCPenney, Steve Raish, siguió esta tendencia al reestructurar esta compañía de más de cien años, la cual se había enorgullecido de su estructura descentralizada. Raish asumió el puesto a principios de 2001 y, desde entonces, ha trabajado en el intento de centralizar la toma de decisiones y el control en cuanto a la TI. Hasta cierto punto, sus esfuerzos representan la continua migración de la centralización de la TI en JCPenney. Otros proyectos de TI emprendidos en la compañía incluyen el escanéo en el punto de venta, la grabación y el almacenamiento centrales de los datos recabados, así como la compra centralizada de mercancías.[18]

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES MÁS COMUNES

Una vez examinado el proceso de organizar a partir de sus elementos centrales, exploraremos algunas de las estructuras organizacionales más usuales. Aun cuando hay estructuras muy diversas, seis distintas disposiciones nos mostrarán sus formas más comunes. Examinaremos cada una de estas estructuras básicas por separado, aunque no hay que perder de vista variaciones que pueden lograrse al combinar los rasgos de unas con las formas de otras. En la vida real, la mayoría de las organizaciones *no* adopta formas puras sino híbridos. Después de explorar tales estructuras organizacionales básicas y examinar brevemente sus fortalezas y debilidades generales, tendremos la base que permitirá pasar a un análisis más detallado de las condiciones que determinan qué tipo de estructura querrá usted adoptar como administrador.

Estructura por función

La estructura por función es quizá la organización más sencilla de todas (véase la figura 7.6). La estructura funcional ordena a la empresa en torno a las áreas de las funciones tradicionales como contabilidad, finanzas, *marketing*, operaciones y demás. Esta disposición es una de las estructuras organizacionales más comunes, en parte porque separa el conocimiento especializado de cada área funcional a través de la diferenciación horizontal, de tal forma que dicho conocimiento se dirija a los productos o servicios fundamentales de la compañía.

Las empresas que tienen operaciones más allá de sus fronteras nacionales también pueden adoptar una estructura por función. La diferencia clave que hay entre una organización local pura y una organización multinacional, ambas con estructuras por función, es la amplitud del alcance de las responsabilidades de los encargados de cada función o área en la empresa multinacional. En una multinacional las responsabilidades de cada departamento son internacionales. Por lo tanto, aunque cada subsidiaria tendrá un administrador de recursos humanos local, el gerente corporativo de recursos humanos será el responsable de dirigir en todo el mundo las actividades de recursos humanos, como contratación, capacitación, evaluación y

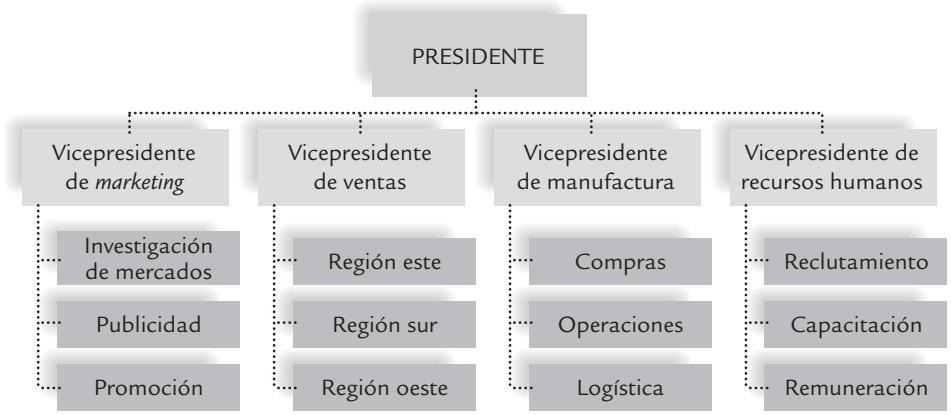


figura 7.6
Estructura por función

remuneración a los empleados. Esta estructura es más frecuente entre las empresas cuya tecnología y productos son similares en todo el mundo.

Las principales ventajas de tal estructura comprenden:

- Es más adecuada para las empresas chicas y medianas con una diversificación limitada de productos.
- Facilita la especialización del conocimiento por función.
- Disminuye la duplicación innecesaria de los recursos por función.
- Favorece la coordinación entre las distintas áreas por función.

Una estructura global por función podría disminuir los conflictos entre las oficinas principales y las subsidiarias, ya que las operaciones locales se integran a sus áreas por función, mientras que las responsabilidades globales las asumen los ejecutivos de los departamentos por función. Ello, a la vez, en general favorece la orientación internacional de los gerentes. Por ejemplo, cuanto más ascienda un gerente de *marketing* en su departamento, más necesitará considerar y entender las cuestiones globales de *marketing* de la empresa.

Las principales debilidades de esta estructura incluyen:

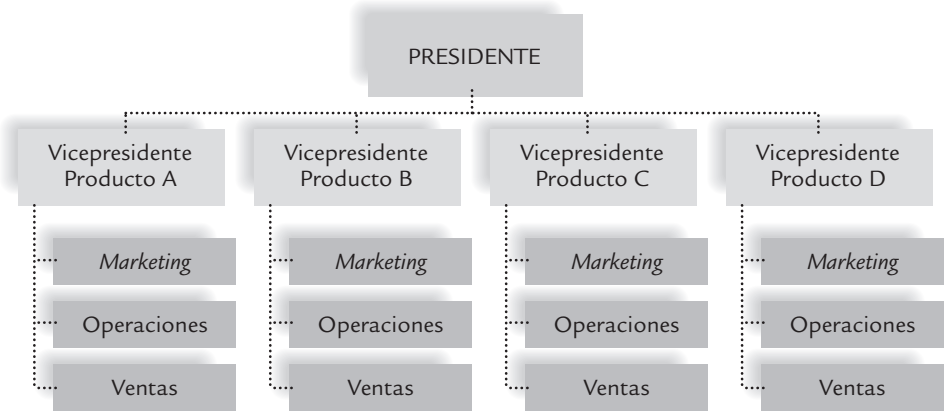
1. A menudo genera problemas de coordinación entre los grupos de cada función.
2. Restringe la perspectiva de las metas generales de la organización.
3. Puede limitar la atención que se presta al cliente en la medida que los grupos por función centran su atención en sus áreas específicas.
4. Podría llevar a que la respuesta de la organización sea más lenta ante los cambios del mercado.
5. A menudo las decisiones que implican múltiples funciones se cargan a los ejecutivos en jefe.

La estructura por función presenta desventajas en el escenario internacional, para las empresas con una amplia variedad de productos, sujetos a distintas demandas ambientales, como diferentes normas o restricciones gubernamentales, preferencias de los clientes o cualidades de desempeño. Más aún, estas debilidades se agravan conforme los diferentes departamentos por función experimentan distintas demandas por área geográfica. Por ejemplo, si las prácticas de contabilidad son similares en Francia y Reino Unido, pero los enfoques de publicidad difieren, ello tenderá a acrecentar las dificultades de coordinación entre los departamentos de contabilidad y de *marketing*.

Estructura por producto

En la estructura por producto la empresa se organiza en torno a productos específicos o a conjuntos de productos relacionados (véase la figura 7.7). (Cuando hablamos de "producto" también nos referimos a los servicios.) Por lo común, cada grupo de productos comprende todos los departamentos de las funciones tradicionales,

figura 7.7
Estructura por producto



centro de utilidades unidad o línea de producto en la cual los gastos relacionados se restan de los ingresos generados

como finanzas, *marketing*, operaciones, administración de recursos humanos, etcétera. A cada producto se le trata como un **centro de utilidades**. Es decir, que los gastos relacionados se restan de los ingresos que generan las ventas de dicho producto. Con mayor frecuencia, los encargados de los grupos de producto o servicio operan desde la sede de la compañía. Sin embargo, esto no siempre es necesario. Por ejemplo, las oficinas centrales del grupo de producto de control comercial y residencial de Honeywell se localizan en Minnesota, en tanto que las oficinas centrales del grupo de producto de instrumentos para vuelos comerciales se ubican en Arizona.

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

1. Los individuos en las distintas áreas por función, dentro del grupo de producto, centran más su atención en sus productos y clientes.
2. En general el desempeño del producto (es decir, utilidad y pérdida) es más fácil de evaluar.
3. Usualmente el producto responde con mayor rapidez a los cambios en el mercado.
4. A menudo impone una menor carga de decisiones operativas a los altos ejecutivos, en comparación con la estructura por función.

Las principales debilidades de tal estructura incluyen:

1. Duplica actividades y no favorece las economías de escala en las áreas por función (comunicación, finanzas, recursos humanos, etcétera).
2. Puede dificultar las compras del cliente de múltiples grupos de producto.
3. Podría haber más conflictos entre los objetivos de un grupo de producto y los objetivos generales de la corporación.
4. Aumenta la probabilidad de conflicto entre grupos de producto, así como mayores dificultades para la coordinación entre los distintos grupos de producto.

Las empresas multinacionales también utilizan las estructuras por producto a nivel global. Sin embargo, es más posible que adopten esta estructura cuando las necesidades del cliente sean más o menos iguales alrededor del mundo. Después de que Becton Dickinson adoptó una estructura por producto global el encargado de la unidad de Biociencias se hizo responsable de formular e implementar la estrategia global para los productos de dicha unidad.

Estructura por división

La estructura por división es como una extensión de la estructura por producto. La figura 7.8 muestra un organigrama parcial de la estructura por división de Becton Dickinson,que se esboza en la introducción de este capítulo. Las divisiones consisten en los múltiples productos dentro de una área generalmente relacionada con ellos, aunque los productos específicos no necesariamente guarden una relación estrecha. GE cuenta con más de 11 diferentes unidades de negocio, organizadas para

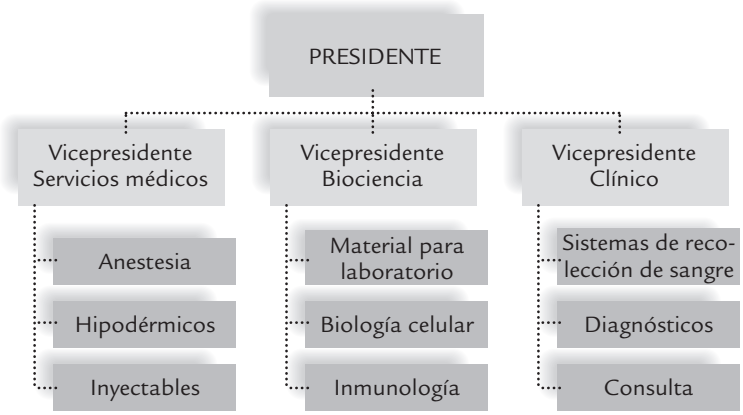


figura 7.8
Estructura por división

formar un portafolios de productos diversificado que incluye servicios financieros, transportación, seguros, energía, servicios médicos e incluso servicios de entretenimiento a partir de que la compañía compró NBC. En cada unidad se conjuntan múltiples grupos de productos y productos específicos. Por ejemplo, la división Medical Systems de GE está formada por 12 distintos grupos de productos como cardiología, radiología, productos para sala de emergencia y productos relativos a ortopedia y a la medicina del deporte. A la vez, cada grupo de producto incluye docenas y docenas de productos específicos. Desde luego, para que la estructura por división sea adecuada, el tamaño de la empresa debe ser significativo y ésta tiene que contar con diversificación de productos. Bajo esta estructura cada división abarca todas las funciones de una organización.

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

1. La organización de varias familias de producto dentro de una división ayuda a reducir la duplicación de funciones y favorece las economías de escala en las actividades por función.
2. En la medida en que las familias de productos dentro de una sola división se ajusten al cliente común, aumentará la atención de éste.
3. Facilita la coordinación entre productos dentro de la división.
4. Suele favorecer la coordinación interregional dentro de las familias de productos y dentro de la división.

Las principales debilidades de esta estructura incluyen:

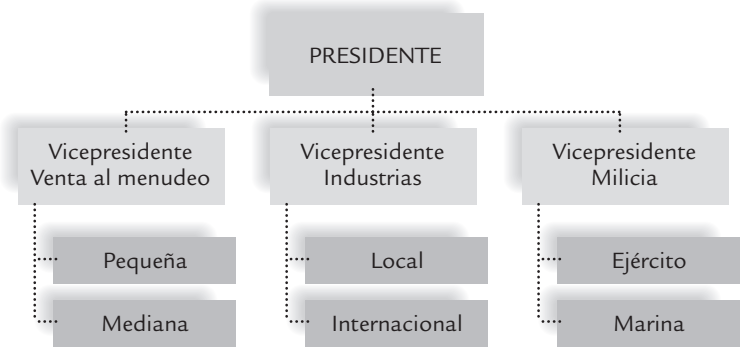
1. Sólo es adecuada para compañías grandes y muy diversificadas, con bastantes productos específicos y familias de productos.
2. Podría inhibir la coordinación entre las divisiones.
3. Dificultaría la coordinación entre los objetivos de la división y los objetivos de la corporación.

Igual que las empresas locales, las empresas multinacionales pueden usar esta estructura, y de hecho la usan. En este caso, se adjudica la responsabilidad mundial a cada división. Puesto que las estructuras por división en general son extensiones de la estructura por producto, sus ventajas y desventajas son casi las mismas. La estructura por división es una forma de ordenación común entre las empresas multinacionales grandes y diversificadas.

Estructura por cliente

Como su nombre lo indica, esta estructura se organiza en torno a las categorías de clientes (figura 7.9). Se utiliza de ordinario cuando las distintas categorías de clientes tienen necesidades independientes, pero son numerosas sus necesidades. Por

figura 7.9
Estructura por cliente



ejemplo, si sus clientes son industrias, es muy probable que compren una serie de productos distinta de la que comprarían los clientes que son vendedores minoristas.

Las principales ventajas de esta forma organizacional comprenden:

1. Facilita el conocimiento profundo de clientes específicos.
2. Aumenta la capacidad de respuesta ante los cambios en las preferencias y necesidades del cliente, así como ante los movimientos de competidores, para atender mejor a los clientes.

Las principales debilidades de esta forma organizacional incluyen:

1. Por lo general lleva a la duplicidad de recursos en cada una de las distintas unidades por clientes.
2. A menudo dificulta la coordinación entre los objetivos de cada unidad por cliente y los objetivos de la corporación.
3. Puede fallar en apalancar la tecnología u otras fortalezas en una unidad con el resto de las unidades.

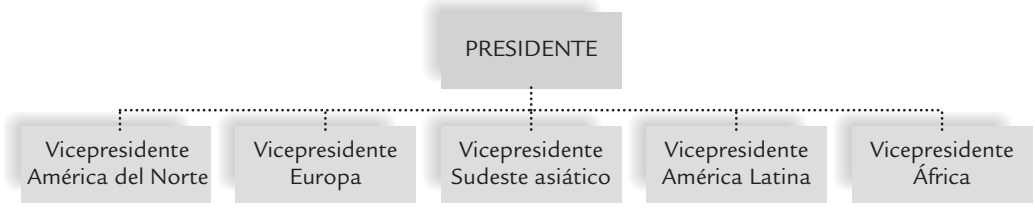
Muchas empresas multinacionales encuentran difícil implementar esta estructura a causa de las diferencias que hay entre los clientes a lo largo de las distintas regiones y países. Por ejemplo, aunque al inicio IBM tenía una unidad de consultoría enfocada en los clientes del sector público, al tratar de implementar esta unidad en el nivel global, se dio cuenta de que serían más las desventajas que las ventajas que le produciría una unidad de esta clase. Ello se debía a que los gobiernos de los distintos países tenían distintas necesidades y distintos modos de seleccionar a sus proveedores para soluciones en computación. Por lo tanto, mientras los clientes del gobierno estadounidenses tenían necesidades significativamente distintas de las de otros clientes de IBM, se comprobó que las ventajas obtenidas al enfocarse en este segmento de clientes no eran similares en el resto del mundo.

Estructura por área geográfica/región

Las empresas podrían estructurarse a sí mismas en torno a varias áreas geográficas o regiones (figura 7.9). Con esta estructura, en general los ejecutivos regionales son responsables del desempeño de todas las funciones y todos los productos en su respectiva región. El vicepresidente regional de occidente podría ser el responsable de todas las actividades de negocios clave para las entidades de Washington, Oregon, California, Nevada, Montana, Utah, Idaho, Wyoming, Colorado, Arizona y Nuevo México. Las regiones individuales suelen tratarse como centros de utilidades. En otras palabras, la rentabilidad de cada región se mide contra los ingresos que genera y los gastos en que incurre.

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

1. Por lo común, lleva al conocimiento profundo del mercado, clientes, gobiernos y competidores, dentro de un área geográfica determinada.
2. Casi siempre fomenta un fuerte sentido de responsabilidad por el desempeño, en los gerentes regionales.



Fortalezas:
- Facilita la respuesta local
- Desarrolla un conocimiento a fondo de regiones/países específicos
- Genera responsabilidad por región
- Favorece la coordinación interfuncional entre las distintas regiones

Debilidades:
- A menudo genera dificultades de coordinación interregional
- Puede inhibir la habilidad para captar economías de escala a nivel global
- Duplica recursos y funciones entre las regiones

figura 7.10
Estructura por área geográfica/región

3. Aumenta la responsabilidad por los singulares cambios que ocurren en los mercados, normas gubernamentales, condiciones económicas específicos, y demás, por su geografía particular.

Las principales debilidades de esta estructura incluyen:

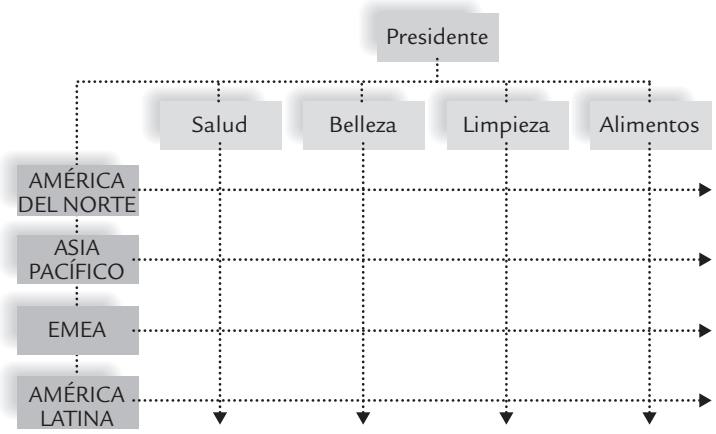
1. A menudo inhibe la coordinación y la comunicación entre las distintas regiones.
2. Podría incrementar el conflicto y las dificultades de coordinación entre las regiones y las oficinas corporativas.
3. Por lo general lleva a la duplicación de los recursos de cada función entre las regiones.
4. La separación de las instalaciones de producción entre las distintas regiones impide las economías de escala.
5. Fomenta la conducta competitiva entre las regiones, lo cual, en particular, es frustrante para los clientes que tienen operaciones en múltiples regiones.

Varias empresas multinacionales utilizan estructuras por geografía/región. Puesto que de una región del mundo a otra varían en forma notable las demandas del cliente, las regulaciones gubernamentales, las condiciones competitivas y la disponibilidad de proveedores, entre otros factores, el tamaño o ámbito de la región es en general una función de volumen de negocios. Por ejemplo, las compañías de productos de consumo suelen incluir África y Medio Oriente en la región europea (EMEA-Europa, Medio Oriente, África), por considerar que el bajo volumen de ventas no justifica el manejo por separado de esas áreas como región. Por el contrario, la mayoría de las compañías de gas y petróleo, con estructura por geografía o región, consideran el Medio Oriente por sí solo como una región.

Estructura matricial

Una estructura matricial es la superposición de dos estructuras de organización (figura 7.11). Como se observa, en esta disposición las relaciones de reporte se duplican, lo cual significa básicamente que una persona tiene que reportar sus actividades a dos jefes. A la vez, las dos estructuras que se superponen podrían ser una combinación de las formas generales que analizamos antes. Por ejemplo, una estructura matricial podría consistir en una estructura por producto, con una intersección departamental por función; o una estructura por regiones geográficas con intersección con otra por producto. En esencia, ésta es la estructura que usó Procter & Gamble durante muchos años. Las dos estructuras superpuestas tienen como base los dos aspectos dominantes del ambiente de una organización.

figura 7.11
Estructura matriz



Las fortalezas principales de la estructura matricial incluyen:

1. Facilita el flujo de información a lo largo de la organización.
2. Mejora la calidad de las decisiones, puesto que la organización estudia las dos perspectivas que se entrecruzan antes de que se tome una decisión importante.
3. Es conveniente para negocios con ambientes complejos o cambiantes.
4. Puede facilitar el uso flexible de recursos humanos.

Las debilidades principales de la estructura matricial incluyen:

1. Aumenta con frecuencia la dificultad de las evaluaciones de desempeño, puesto que la gente suele tener dos jefes.
2. Podría inhibir la capacidad de la organización para responder con celeridad a un cambio de condiciones.
3. Volvería imprecisa la definición de responsabilidades.
4. A menudo deriva en conflictos cuando las unidades que se entrecruzan tienen objetivos y perspectivas distintos.

En compañías multinacionales las estructuras matriciales de organización van y vienen con cierta frecuencia. Muy a menudo se adoptan porque si bien las economías de escala son irresistibles para las estructuras globales por producto, por división o incluso por cliente, a menudo también son fuertes las diferencias regionales respecto de gobierno, cultura, idioma y tipo de economía. Precisamente esto es lo que ha estado detrás de la matriz por producto y por región de P&G. En compañías multinacionales las estructuras matriciales dejan de emplearse porque son difíciles de manejar. La enorme compañía industrial llamada ABB, con base en Suiza, utilizó una matriz por división/por región durante muchos años. Sin embargo, a finales de la década de 1990, los directivos determinaron que eran más los conflictos y las dificultades que los beneficios de manejar la matriz, y cambiaron por una estructura global por división.

Estructuras organizacionales combinadas

Como lo mencionamos antes, además de las formas puras, las estructuras organizacionales básicas pueden combinarse de cualquier forma. El propósito usual de una estructura organizacional híbrida o combinada es aumentar las ventajas de una estructura y reducir sus desventajas al incorporar las fortalezas de distintas estructuras. Puesto que las formas organizacionales contemporáneas reflejan muchos de estos híbridos de estructura, exploraremos el tema más a fondo en el siguiente apartado, no obstante, la figura 7.12 muestra un ejemplo de estructura híbrida por función, por cliente y por producto.

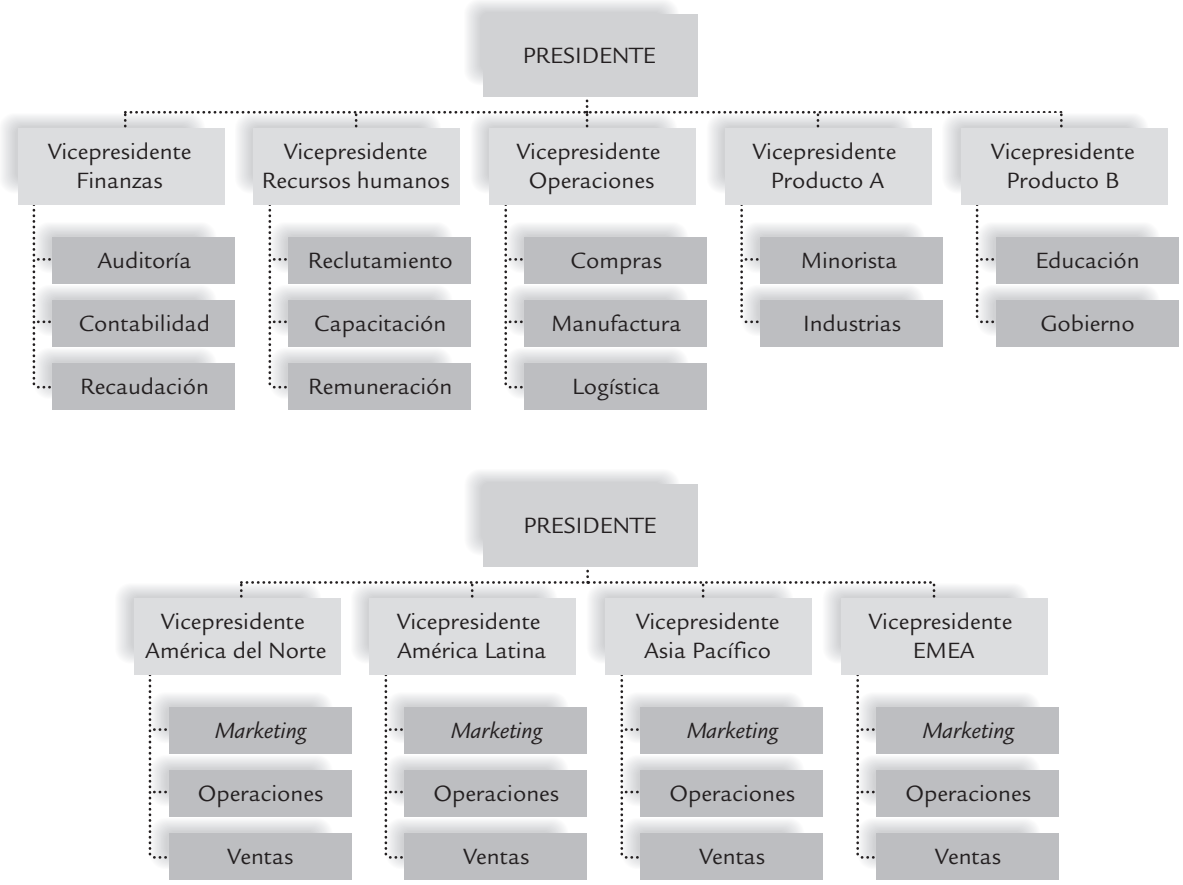


figura 7.12
Estructura híbrida

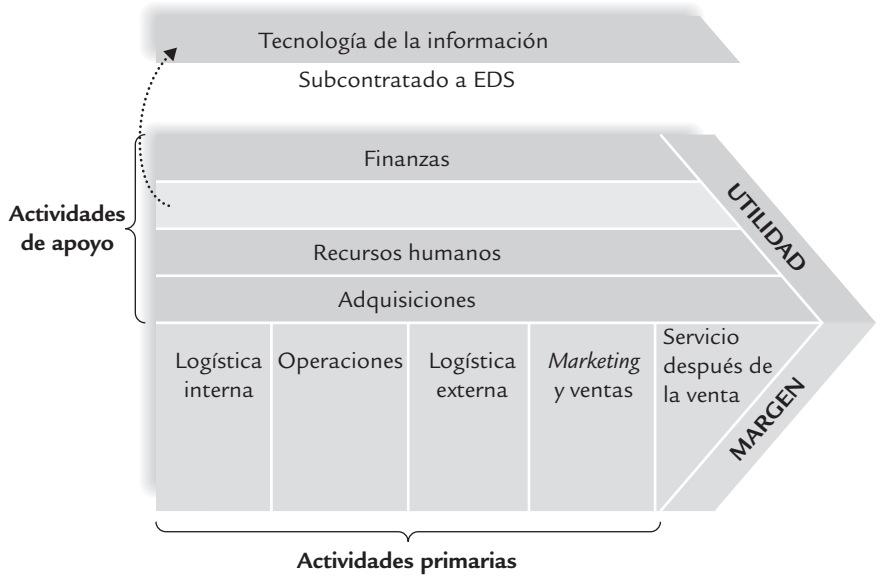
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE RED

Hay una gran variedad de estructuras organizacionales contemporáneas. Muchas de ellas usan etiquetas con nombres poco comunes; en parte, porque la esencia de muchas de tales estructuras no son los organigramas, sino la configuración de unidades o actividades organizacionales. En consecuencia, una forma lógica de analizar esas formas es utilizando el concepto presentado en el capítulo anterior, es decir, la cadena de valor. Lo que buscan los administradores en las estructuras contemporáneas es, en gran parte, reconfigurar la cadena de valor de la compañía en un esfuerzo por aumentar el ahorro de costos y los beneficios de la especialización, así como para mejorar la integración y coordinación.

Si bien parece demasiado sencillo, a veces a estas estructuras contemporáneas se les llama **estructuras de red**. Cabe señalar, sin embargo, que este término es demasiado genérico para reflejar la diversidad de dichas estructuras. Por lo tanto, como mínimo debemos pensar que no hay una sola estructura de red. En su lugar, conviene más pensar en un continuo que va desde "redes simples" hasta "redes complejas". En el extremo de las redes simples, se encontrarán las estructuras en las cuales es limitada la cantidad y la magnitud de actividades con muchas redes. Es decir, empresas que son dueñas y ejecutan la mayoría de las actividades primarias y de apoyo de su cadena de valor, y por lo tanto, que sólo asignan a organizaciones externas un número limitado de las actividades de poco valor de su cadena. En el extremo de las redes complejas estarán las estructuras donde la magnitud y la cantidad de actividades que se vinculan con el exterior es casi ilimitado. En el extremo complejo (o alto) del continuo, el número de actividades de la cadena de valor que se encadenan con el exterior será superior al que se posee y realiza en el interior.

estructuras de red relaciones formales e informales entre unidades u organizaciones (por ej., a lo largo de la cadena de valor de la empresa)

figura 7.13
Estructura subcontratada



outsourcing (subcontrtación) práctica de tomar una de las actividades relevantes de la organización, y asignar dicha actividad a una parte independiente

Para ilustrar lo anterior, comencemos por el extremo de las redes simples del continuo. Una de las formas más simples de tomar las actividades de la cadena de valor y de vincularlas con una organización externa es el *outsourcing* de dicha actividad. El **outsourcing** es la práctica de tomar una de las actividades relevantes de la organización, y asignar dicha actividad a una parte independiente. Por ejemplo, Xerox tiene un contrato de varios miles de millones de dólares con EDS, para que ésta realice prácticamente todas las funciones de tecnología de la información de la empresa. De hecho, la mayoría de los ingresos de EDS proviene de desempeñar casi todas las funciones de tecnología de la información que requieren diversos clientes (véase la figura 7.13).

Como se vio en el capítulo 4, Nike subcontrata casi toda la manufactura del calzado que comercializa, que esencialmente es el segmento de operaciones de las actividades fundamentales de su cadena de valor. Es decir, Nike está conectada o enlazada con los diversos fabricantes que subcontrata. De hecho, está tan estrechamente conectada que podría diseñar un zapato en sus oficinas centrales de Beaverton, Oregon, enviar los diseños vía satélite a uno de sus contratistas en Asia, y recibir el prototipo del zapato que le envía la fábrica contratada vía FedEx: todo ello en no más de una semana. Es importante observar que en nuestros días, cada vez con mayor frecuencia, se contratan con firmas externas las actividades que los ejecutivos alguna vez consideraron que sólo podrían llevarse a cabo al interior, como administración de recursos humanos, tecnología de la información, diseño, manufactura, venta y apoyo al cliente. La tecnología ha hecho posible el encadenamiento conjunto de actividades, sin perder la confiabilidad ni los bajos costos.

Por otro lado, en el extremo de las redes complejas del continuo, una empresa enlazará con organizaciones externas más actividades de su cadena de valor de las que ejecuta internamente. Para ilustrar la idea, suponga que usted diseña ropa mejor que nadie. Considere, además, que la estrategia que formuló al crear su compañía es la de competir mediante un diseño superior, materias primas de clase mundial y relaciones estrechas con los proveedores. En congruencia con su estrategia, quizás a usted sólo le interese poseer y ejecutar algunos cuantos elementos de toda la cadena de valor. En el ambiente actual, por ejemplo, se puede diseñar una organización en la cual usted desempeñe las actividades de diseño, adquisición y ventas, y prácticamente nada más. Luego, usted podría enlazarse con una compañía, como sería Ryder, para que desempeñe todas sus actividades de logística interna. O enlazarse con varios contratistas en Asia para que manufacturen sus diseños. O enlazarse con UPS para que se haga cargo de todas sus actividades de logística externa. O enlazarse con Avaya (un giro de Lucent Technologies) para que maneje todo su

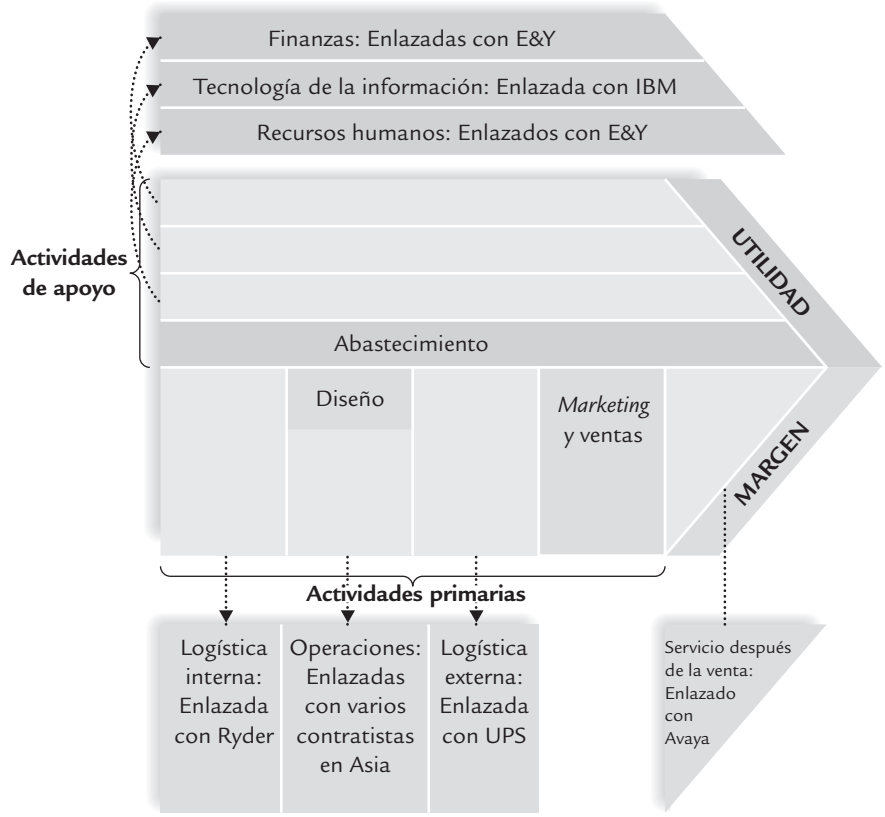


figura 7.14
Estructura de red

servicio al cliente. O enlazarse con IBM para que lleve a cabo todas sus funciones de Internet y tecnología de la información. O enlazarse con Ernst & Young para que administre sus recursos humanos, y se haga cargo de todas sus funciones de finanzas e impuestos. De esta forma, usted podría centrar todas sus energías en los elementos de la cadena de valor (diseño, abastecimiento y ventas), que considera le darán alguna ventaja estratégica (véase la figura 7.14).

Al emplear la cadena de valor como herramienta para entender las formas organizacionales contemporáneas, es fácil darse cuenta de que son casi infinitas las configuraciones posibles de la cadena de valor, en términos de lo que la compañía controla internamente y de lo que subcontrata para que otros se lo provean. En la actualidad es posible enlazarse con otros para que realicen las actividades de cualquier subelemento de una cadena de valor, o bien, es posible enlazar piezas completas de la cadena de valor entera. Por ejemplo, al subcontratar sus actividades logísticas, Nacional Semiconductor Corp. (NSC) realizó ahorros considerables dentro de su cadena de suministro global. Esta compañía distribuye chips semiconductores y otros productos relacionados a miles de clientes en todo el mundo, y reportó ventas por 1,600 millones en 2003. No obstante, en la medida en que las ventas crecieron y las demandas de entrega más rápida se incrementaron, NSC decidió que necesitaba que un proveedor con experiencia manejara la distribución y agregara valor a las funciones de inventario de forma más eficaz. Por lo tanto, subcontrató sus actividades de inventario y distribución con Federal Express.[19]

Al igual que las estructuras más tradicionales, las estructuras de red tienen tanto ventajas como desventajas. Se indicó que una de sus ventajas teóricas más atractivas era que el *outsourcing* de actividades permitiría que los administradores centraran su atención en las competencias centrales o en las actividades que dan ventajas competitivas. Al concentrarse en las actividades centrales, los administradores serían capaces de hacerlas mejor. Esto es verdad en cierta medida. Sin embargo, las actividades

"no fundamentales" que se encadenan no pueden tan sólo contratarse y luego olvidarse. La verdad es que establecer y manejar tales relaciones con organizaciones externas exige tiempo, atención, energía y habilidad. Así, aun cuando Xerox decida que las funciones de tecnología de la información no son centrales y subcontrate con EDS su ejecución, si EDS no entrega lo que Xerox necesita, lo que se vería afectado es el desempeño de Xerox. De forma más sencilla, digamos que las estructuras de red pueden centrar más su atención y permitirle la especialización en actividades específicas de la cadena de valor, aunque también entrañan el reto de integrar y coordinar las organizaciones que se encargan de las actividades encadenadas.

Resumen de observaciones

Si usted retoma el apartado previo del capítulo y las distintas estructuras, tal vez note un patrón interesante. En general, las ventajas y desventajas de varias estructuras corresponden bastante bien o a ganar o a perder especialización o integración. Esto se debe a que cuando partes de la organización se separan, la tendencia es ganar las ventajas de la especialización. Lo que se gane en términos de especialización por funciones, clientes, productos, regiones o actividades de la cadena de valor, dependerá de la forma en la cual se separen o dividan las unidades. Sin embargo, cuando se separan unidades, se incrementa el reto de integrar sus actividades. Muchos de los elementos básicos de la organización analizados al principio del capítulo se emplean, en parte, para facilitar una integración más eficaz. Por ejemplo, reglas, objetivos y valores podrían servir para facilitar la integración o coordinación en cualesquiera de las estructuras comunes.

Muchos de los conceptos más modernos y populares respecto de estructuras organizacionales están diseñados para ayudar a las compañías a mantener las ventajas de la especialización, y superar, o cuando menos reducir, las dificultades de integración y coordinación que ocurrirán en forma natural. Por ejemplo, el presidente de GE, Jack Welch, dio a conocer el término **organización sin barreras**. La idea que comunicaba era que las barreras para la integración eficaz, originadas por jerarquización, funciones, geografía y demás, serían superadas mediante equipos de individuos con la autoridad para trabajar rebasando los límites. No obstante, por moderno que parezca el término, en realidad representa una herramienta utilizada por las organizaciones desde hace mucho tiempo. Equipos o comités formados por miembros de distintas áreas de la compañía han funcionado por décadas como medios para superar los retos de la integración. De igual forma, términos modernos como los "cinturones negros de calidad" (es decir, expertos internos en calidad) o "campeones de mejores prácticas" son sustitutos contemporáneos de la vieja práctica de designar enlaces. Los **enlaces** son individuos designados para actuar como puente o conexión entre distintas áreas como calidad, procesos de manufactura y demás.

organización sin barreras lugar donde se superan las barreras para la integración eficaz mediante personas con la autoridad para trabajar a lo largo y ancho de la organización

organización sin barreras por Michael Hitt

CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Al final, una de las dinámicas fundamentales que todos los administradores deben entender sobre organizar es qué tan necesarias son tanto la especialización (diferenciación) como la integración. Pero las actividades especializadas deben llevarse a cabo de una forma que ofrezca valor competitivo al cliente. Cada una de las estructuras básicas ofrece ventajas y desventajas respecto de ambas, integración y diferenciación. Haciendo a un lado las adivinanzas o los clichés heredados, la mayoría de los administradores enfrentan un reto dual. Por un lado, buscan aprovechar las ventajas de una estructura dada. Sin embargo, cualquier estructura implica desventajas naturales. Entonces, los administradores también deben emplear mecanismos formales o informales para reducir o eliminar tales desventajas naturales.

enlace individuo encargado para actuar como puente o conexión entre distintas áreas de la compañía

DISEÑO DE ORGANIZACIONES

En lo fundamental, cuando los administradores diseñan organizaciones confrontan el desafío de captar las ventajas tanto de la integración como de la especialización

pero, al mismo tiempo, de minimizar sus desventajas, que a menudo son como una imagen reflejada. Esto lleva a la pregunta "¿cómo se debe, de hecho, decidir la estructura de una organización?" Como ya se mencionó, las dos determinantes principales de esta decisión son el ambiente externo y la estrategia de la compañía. Ahora, examinemos este aspecto más a fondo.

Ambiente externo

Como se dijo antes, al determinar el ajuste entre el ambiente y una estructura organizacional, la incertidumbre ambiental[20] es un factor clave. Si bien antes ofrecimos una descripción un tanto simple de incertidumbre ambiental, ahora abundaremos en dicha descripción. Lo haremos mediante dos supuestos separados pero relacionados: el grado en que un ambiente es *a*) complejo y *b*) dinámico.

Complejidad ambiental Examinemos el primer elemento de la incertidumbre ambiental: la complejidad. En forma simple, la complejidad ambiental se refiere fundamentalmente a la amplitud y profundidad de las diferencias y similitudes. Las diferencias en los ambientes complejos son más amplias y profundas que en los ambientes simples. Aunque las diferencias y las similitudes pueden valorarse potencialmente en términos de miles de dimensiones, hay varias categorías fundamentales, las cuales incluyen productos, clientes, tecnología, competidores, proveedores y geografía.

La complejidad relativa a los productos varía de manera notable de una empresa a otra. Por ejemplo, un bolígrafo Bic se construye básicamente con 7 partes, cada una de las cuales se elabora con tecnología bastante sencilla, así como también es básica la tecnología que implica el ensamble de las partes. En el otro extremo del continuo, cuando Boeing ensambla un jumbo 747, hay una enorme amplitud que abarca más de un millón de partes por ensamblar. Las profundidades de estos componentes oscila desde un simple tornillo metálico hasta un panel fabricado de raras composiciones de materiales. Por lo tanto, en términos absolutos y en relación con un bolígrafo Bic, el ambiente del producto de Boeing es complejo.

Cuando se evalúa la complejidad del ambiente, los clientes constituyen otra categoría importante. Por ejemplo, todos los días McDonald's sirve hamburguesas a millones de clientes, pero las diferencias entre estos clientes son relativamente pequeñas en comparación con su tamaño general. En contraste, Toyota atiende millones de clientes por año pero sus necesidades son lo bastante diferentes como para que ciertos aspectos clave de sus automóviles Toyota, como los sistemas de suspensión y de emisiones, sean muy diferentes de una región del mundo a otra.

La tecnología constituye otra categoría importante para valorar la complejidad ambiental. La complejidad de la tecnología incluye tanto la diversidad de la tecnología que se requiere, como su nivel de desarrollo. Por ejemplo, en sus productos Lucent utiliza tecnologías analógica, digital y fotónica. La tecnología implicada tanto en la manufactura de sus interruptores fotónicos para la transmisión de datos a través de líneas de fibra óptica, como en los productos mismos, es de tal profundidad que pocos especialistas con doctorados en física podrían entenderla cabalmente.

Los competidores son otra categoría importante de la complejidad ambiental. Cuanto mayor sea el número y la diversidad de los competidores, más complejo será el ambiente de una empresa. Por ejemplo, en términos de aeronaves comerciales, si bien Boeing tiene un ambiente de producto bastante complejo, su entorno competitivo es bastante más sencillo. Para todo intento y propósito, su único competidor es Airbus. Esto no significa que competir contra Airbus sea fácil, sino tan sólo que su entorno competitivo es mucho más sencillo que el de una compañía como GAP, la cual compite por los mismos clientes contra miles de fábricas de ropa y marcas.

Otra categoría de la complejidad ambiental la constituyen los proveedores. Cuanto mayor sea el número y la diversidad de los proveedores, más complejo será

el ambiente de la empresa. Por ejemplo, de nuevo sobre Boeing, si bien su entorno competitivo es simple, también enfrenta un ambiente complejo de proveedores. Aun cuando Boeing lleva a cabo la mayor parte del diseño de los aviones comerciales que produce, en forma literal utiliza cientos de proveedores, algunos de los cuales fabrican componentes tan grandes como la sección completa de la cola.

La última categoría, la complejidad geográfica, se incluye al final, no porque esté separada de las categorías anteriores, sino porque suele afectar de manera significativa las otras categorías. En lo básico se debe a que cuanto más áreas geográficas se cubran, mayor será la probabilidad de que surjan diferencias en las otras categorías. Por ejemplo, cuanto mayor sea el número de países donde una empresa opera, mayor será la probabilidad de diferencias entre los países (en cuanto a gobiernos, leyes, preferencias del cliente, idioma, etcétera). A la vez, tales diferencias pueden incrementar la amplitud y la profundidad de las diferencias respecto de productos, clientes, tecnología, competidores y proveedores. En consecuencia, cuanto mayor sea el ámbito geográfico, mayor será la complejidad.

Dinamismo ambiental

El segundo elemento para evaluar la incertidumbre general del ambiente es el grado en el cual un ambiente es estático o dinámico.[21] Los ambientes estáticos tienen pocos o muchos factores, pero dichos factores tienden a permanecer estables a través del tiempo. Por ejemplo, la tecnología para la fabricación de bolígrafos, así como sus partes componentes, ha cambiado muy poco en los últimos 30 años. En cambio, en los ambientes dinámicos los factores cambian con rapidez. Por ejemplo, para los aviones comerciales han sido notables los avances en los últimos 30 años en las áreas de materiales compuestos y electrónica. Por su parte, la industria de la moda funciona en un ambiente externo todavía más dinámico. Benneton, por ejemplo, hace frente a un ambiente donde los colores, las telas y los estilos no cambian de un año a otro, sino de una temporada a otra.

Las empresas que confrontan ambientes dinámicos suelen describirlos como ambientes "de agua blanca", haciendo referencia a los desafíos que conlleva navegar los rápidos siempre cambiantes de un río. En forma habitual, un ambiente externo rápidamente cambiante exige cambios veloces en la organización interna. Quizá recuerde que en el capítulo 2 estudiamos que los cambios en los ambientes externo e interno requieren tanto cambios personales como dirigir el cambio en los otros. Aunque hemos destacado la importancia del cambio en cada capítulo, en el capítulo 17 se analizará larga y detenidamente por qué es difícil el cambio organizacional, y algunos métodos sistemáticos para mejorar el éxito.

Al combinar las dimensiones simple-complejo y estático-dinámico, se genera una matriz de cuatro celdas que ofrece un escenario amplio frente al cual observar los diseños de estructuras organizacionales (véase la figura 7.15). En general, cuanto mayor sea la complejidad y el dinamismo de un ambiente, tanto mayor será la necesidad de que una estructura organizacional coordine los esfuerzos de grupos diferentes y de que lo haga con rapidez. Esto significa que cuanto más dinámico y complejo sea el ambiente de una empresa, mayor necesidad habrá de que su estructura utilice mecanismos que faciliten la coordinación y la integración como valores, equipos y enlaces.

Estrategia de la organización

El segundo elemento importante que los administradores deben considerar en el diseño de la estructura de su organización es la estrategia de la compañía.[22] Por desgracia, no hay reglas sencillas que permitan decir "Si la estrategia de su compañía es X, entonces usted debe adoptar la estructura Y". Sin embargo, hay unos cuantos principios que ayudarán a entender las relaciones que existen entre estructura y estrategia.

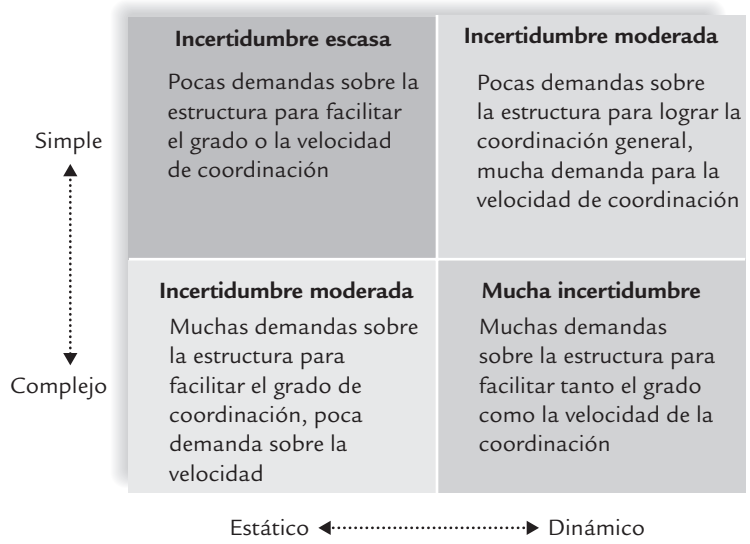


figura 7.15
Matriz de incertidumbre organizacional

El primer principio para relacionar la estructura con la estrategia es que la estructura debe complementar y apalancar la estrategia. Pero, ¿cómo determinar si una estructura dada complementa o apalanca una estrategia? Se trata de una pregunta difícil de responder, puesto que en realidad "no hay una sola manera" de formular la estrategia. Sin embargo, se obtendrá información valiosa sobre este principio al examinar uno de los enfoques más comunes para la formulación de estrategias. Como se analizó en el capítulo anterior sobre estrategia, uno de los medios más comunes para formular una estrategia consiste en determinar las competencias centrales o los recursos de la compañía que producen valor para los clientes, los cuales son difíciles de copiar y son escasos. Al enfocarse en tales recursos o competencias, será más sencillo evaluar el ajuste o desajuste de la estructura que se propone y la estrategia.

La sección "Un reto para el administrador: Reestructuración de la tarjeta de crédito Citicorp" brinda una ilustración clara sobre la forma en la cual una compañía modificó su estructura para que se ajustara con su estrategia de costos bajos y con la identidad de su marca. ¿Qué papel cree usted que jugaron los cambios en la Unión Europea en la reestructuración de la organización y la reconfiguración de la cadena de valor de Citicorp? ¿Qué papel cree que desempeñaron tanto la transportación como la tecnología de telecomunicaciones en la nueva estructura de la tarjeta de crédito de Citicorp?

Paso de la estructura local a la internacional

Hasta aquí, nos hemos referido a las estructuras de organización básicas en términos tanto nacionales como internacionales. Ahora queremos examinar más de cerca la estructura de una organización en el contexto internacional. Muy pocas empresas comienzan como organizaciones internacionales. La mayoría inicia en un país y durante un tiempo se enfocan en los clientes de dicho país. Aun cuando sería más sencillo entender las organizaciones internacionales si ellas evolucionaran de forma estable y sistemática, la realidad no ocurre así. Sin embargo, hay una relación general entre la naturaleza de la empresa y su estructura. Esta relación se propuso por vez primera hace 30 años[23] y, en términos generales, ha sido apoyada,[24] incluso en tiempos recientes.[25] Tanto la teoría como sus hallazgos se muestran en forma simplificada en la figura 7.16.

La primera dimensión de la matriz son las ventas foráneas. Por ejemplo, el 97 por ciento de las ventas de Nokia se realizan fuera de su país de origen, Finlandia. La segunda dimensión de la matriz es el grado de diversificación del producto. Por diversificación de productos se entiende el grado en el cual la empresa tiene mu-

globalización *un reto para el administrador*

Reestructuración de la tarjeta de crédito Citicorp

En la década de 1990, los ejecutivos de la tarjeta de crédito Citicorp Credit Card hicieron frente al desafío de reestructurar su organización para complementar la estrategia de la compañía. Su estrategia consistía en destacar la marca Citicorp y en incrementar el tamaño global de su organización, con la finalidad de lograr economías de escala y reducir los costos.

La marca Citicorp gozaba de reconocimiento global como uno de los bancos más grandes del mundo. En este sentido, en general las personas asociaban la marca con estabilidad y buen servicio al cliente. No obstante, los ejecutivos de Citicorp consideraron que fortalecer su marca les permitiría diferenciar sus productos en el negocio de las tarjetas de crédito. Los clientes en este mercado valoraban un buen servicio al cliente y querían que sus tarjetas estuvieran respaldadas por una compañía estable. En tales condiciones, a Citicorp le había tomado décadas labrar su reputación y el reconocimiento de su marca. De manera que pocos competidores tenían lo necesario para imitarla.

En el negocio de las tarjetas de crédito, no obstante, los márgenes son muy bajos. Como el precio de las tarjetas de crédito (es decir, el interés que se carga al cliente) es transparente y se difunde ampliamente, competir en precio ofreciendo tasas de interés cada vez más bajas no es una forma atractiva de hacer dinero para Citicorp. De ahí que la verdadera clave para incrementar los márgenes de utilidad esté en el control de costos.

Con la finalidad de determinar cómo lograr su cometido de fortalecer el nombre de marca de la compañía y controlar los costos, los ejecutivos de Citicorp examinaron su cadena de valor. Luego, la describieron en términos muy sencillos. Primero, comercializaban la reconocida tarjeta de crédito con los clientes. Luego tenían que fabricar los plásticos en blanco, los cuales son simplemente las tarjetas de plástico sin los datos del cliente impresos (nombre, número, fecha de expiración, etcétera) ni codificados en la cinta magnética. Tras la manufactura venía la "impresión" de los plásticos. Es decir, la incorporación de los datos del cliente tanto codificados como impresos en la tarjeta. Una vez impresas, las tarjetas se enviaban por correo a los clientes. Después éstos utilizaban sus tarjetas, al mismo tiempo que se procesaban las transacciones correspondientes. Por último, se enviaba al cliente su estado de cuenta, se cobraba el dinero y se respondían sus preguntas o dudas.

Antes de ser reestructurada, la tarjeta de crédito Citicorp organizaba sus operaciones por geografía. Es decir, que en cada país importante se replicaban todos los elementos de la cadena de valor. Si bien esto permitía que cada país se enfocara en atender a sus clientes y en responder rápido a las singulares situaciones competitivas, a menudo su resultado fue un nivel de servicio al cliente variable que, a la vez, perjudicaba la imagen global de la marca. La duplicación de funciones aumenta los costos.

Entonces, dada su estrategia, ¿cómo debe reestructurarse la tarjeta de crédito Citicorp? Una de las primeras cosas que hizo fue centralizar la administración de marca y las actividades de *marketing*. Esto permitió a la compañía unificar el uso de su logotipo y colores, así como establecer los estándares de servicio al cliente. Para alcanzar economías de escala, la fabricación de los plásticos en blanco que antes se hacía en Estados Unidos, Europa y Canadá, se concentró toda en Estados Unidos. En cuanto a la impresión de los plásticos en blanco, para Estados Unidos y Canadá se efectuaba en Estados Unidos. En cambio, la impresión de todos los plásticos en blanco para Europa se realizaba en Holanda. Una vez impresas, todas las tarjetas con destino en Europa se enviaban por correo desde Holanda. También con el propósito de captar economías de escala, prácticamente todo el procesamiento de las transacciones realizadas en Estados Unidos, Europa y Canadá se concentró en Estados Unidos. En cambio, el servicio al cliente se mantuvo en cada país, sobre todo por las diferencias en idioma y moneda. No obstante, ahora que en Europa se ha unificado la moneda, la compañía está abriendo centros regionales de servicio al cliente, donde el consumidor es atendido por ejecutivos multilingües.

Citicorp diseñó una estructura moderna que escapa a toda clasificación simple. Centraliza ciertas actividades, como las relativas a la administración de la marca; mientras que descentraliza otras, como las de servicio al cliente. No obstante, la estructura aún complementa la estrategia. Al centralizar la administración de su marca, Citicorp asegura que los clientes seguirán viendo una imagen consistente de una compañía estable y orientada al servicio al cliente. Al consolidar la manufactura e impresión de los plásticos, así como el envío de las tarjetas por correo, Citicorp redujo considerablemente el costo por unidad, y logró una reducción del costo todavía mayor gracias a la reestructuración del procesamiento de las transacciones. Sin lugar a dudas, el bajo costo del envío de datos a nivel internacional hizo posible que Citicorp consolidara a su personal técnico, así como su hardware y software.

Tendrán que pasar algunos años para apreciar el resultado final de la reestructuración, no obstante, los frutos preliminares son positivos. Aun cuando los ejecutivos no van a revelar los resultados de manera específica, sus informes indican sustanciales ascensos en ingresos y descensos en costos. Todo ello combinado con un considerable incremento de las utilidades.

Fuente: Comunicación personal, 2003.

figura 7.16
Estrategia y estructura internacionales

chos productos distintos a lo largo de muchos segmentos, e incluso industrias, diferentes. Por ejemplo, Nokia comercializa principalmente teléfonos celulares y equipos para redes de sistemas de telefonía celular. Esto representa muy poca diversificación. Por el contrario, GE tiene tal cantidad de productos en industrias tan diversas como motores para jet, iluminación, equipo médico, televisión y transmisión, plásticos, y plantas de luz.

Respecto de la matricial, pocas ventas foráneas y poca diversificación de productos en general derivan en la formación de una división internacional que se dedique a buscar las ventas internacionales. Cuando no hay mucho lugar donde buscar las ventas foráneas y cuando los productos son relativamente semejantes, funciona bien colocar bajo un mismo techo las ventas internacionales de todos los productos: la división internacional. Esto es lo que BD tuvo por muchos años. La mayoría de sus productos eran de índole médica y las ventas foráneas representaban sólo una pequeña fracción de sus ventas totales.

Por otro lado, escasa diversificación de productos y muchas ventas foráneas usualmente conducen hacia una estructura por geografía. Hasta hace poco, éste fue el caso de Nokia, la cual se dividía en cinco grandes áreas geográficas: Europa, Medio Oriente y África (EMEA), América del Norte, América Latina y Asia Pacífico.

Por su parte, escasas ventas foráneas pero mucha diversificación de productos en forma regular deriva en divisiones globales de producto. En el caso de pocas ventas foráneas y poca diversificación de productos tiene sentido colocar todas las ventas foráneas bajo un mismo techo. No obstante, cuando hay pocas ventas foráneas pero mucha diversificación de productos, es más sensato manejar las ventas foráneas bajo el techo de cada producto.

Por último, altas ventas foráneas y alta diversificación de productos en forma habitual lleva a una estructura matricial. Éste fue el caso de ABB. Igual que GE, ABB es una compañía industrial grande con un conjunto muy diversificado de productos que va desde locomotoras a la transmisión de energía. Puesto que sus productos son diferentes, la compañía necesita separarlos por producto. Sin embargo, como sus ventas internacionales representan un alto porcentaje de sus ventas totales, la compañía también se estructura por geografía. Al combinarse, el resultado es una estructura matricial por producto-por geografía.

Por lo tanto, si bien las empresas internacionales muestran cierta asociación entre estrategia y estructura, su desarrollo no tiene una secuencia clara. Cuando mucho, parece que el desarrollo de las organizaciones internacionales se divide en dos estados básicos: estructuras internacionales iniciales y estructuras internacionales avanzadas. Aun cuando la mayoría de las organizaciones internacionales no salta

directamente a las estructuras internacionales avanzadas, las compañías no siguen una secuencia constante específica. En su lugar, las estructuras globales avanzadas se determinan más por la naturaleza de la magnitud de las ventas internacionales, la diversidad de producto, el tamaño de investigación y desarrollo foráneo y la manufactura en el extranjero.[26]

Organización local con un departamento de exportaciones En general, cuando las organizaciones se aventuran más allá de su mercado local, a los mercados internacionales, comienzan con un número limitado de productos. Los productos que se busca comercializar en los mercados internacionales casi siempre se diseñan y se producen en el mercado local. En consecuencia, la principal tarea internacional será exportar los productos a los mercados internacionales. Las empresas en esta etapa simplemente agregan a su estructura existente un departamento de exportaciones, para que se haga cargo de actividades especializadas como los embarques internacionales y la documentación de aduanas.

Organización local con una división internacional Una vez que el volumen de las exportaciones supera las capacidades de unos cuantos especialistas, es común que las empresas establezcan una división internacional. Estas divisiones casi siempre son responsables de todas las funciones y actividades relacionadas con los mercados internacionales. La división internacional suele contar departamentos pequeños, pero propios, de contabilidad, finanzas, *marketing* y ventas. Sin embargo, no es usual que la división internacional abarque las actividades de producción. Los bienes se producen bajo la estructura organizacional local regular y, luego, se modifican o simplemente se envían, sin cambios, a la división internacional. En consecuencia, tienden a ser impulsados hacia la división internacional aquellos productos con amplio atractivo, cuyos clientes muestran pocas diferencias entre los distintos países.

Agregar una división internacional tiene una serie de ventajas. La primera es que constituye un medio eficiente para explorar el mercado internacional, cuando la empresa tiene poca experiencia al respecto. El foco en las actividades y los problemas internacionales dentro de la división podría fomentar entre sus miembros una sólida identidad profesional y una trayectoria de especialización. Asimismo, hace posible el entrenamiento y la capacitación en actividades internacionales, las cuales serán muy valiosas para la empresa cuando aumente su participación en el mercado internacional, y requiera individuos con capacidades en el terreno global. El foco de atención en mercados, competidores y ambientes internacionales también llega a facilitar la elaboración de una estrategia global más eficaz. Además, como el ejecutivo principal de la división internacional suele reportar sus actividades directamente al director general (o a un directivo de alto nivel), con esta estructura los problemas internacionales suelen recibir la consideración y el apoyo de los niveles superiores de la corporación.

Sin embargo, una debilidad relevante de la división internacional es que depende de las otras divisiones para obtener productos y apoyo. Como las ventas locales a menudo representan el mayor porcentaje de las ventas totales de un producto determinado, las ventas internacionales quizá no capten la atención suficiente. Asimismo, otras partes de la empresa que suministran a la división internacional productos y servicios podrían no estar dispuestas a realizar modificaciones que les cuesten tiempo y dinero, aun cuando dichos cambios favorecieran el aumento de las ventas internacionales.

Estructuras globales avanzadas En la medida en que aumenta el porcentaje de ventas internacionales respecto de las ventas generales, y en que la organización se expande hacia un mayor número de países, se incrementa la dificultad de maximizar los beneficios y de minimizar las debilidades de una división internacional. Cuando la organización rebasa su estructura internacional inicial, tiene seis estructuras globales avanzadas entre las cuales elegir. Como se mencionó, de una estructura a otra no hay una secuencia particular. Las seis estructuras globales avanzadas corresponden a las antes estudiadas estructuras básicas por función, por producto, por

geografía/región, por división, por cliente y matricial, excepto que su ámbito y su alcance son globales.

Organización para el pensamiento global y la acción local

Puesto que las organizaciones compiten en un ambiente de creciente internacionalización, es importante examinar otro factor que los administradores deben considerar en el diseño de estructuras organizacionales; a saber, las demandas de globalización o de localización.[27] **Globalización** es la tendencia a integrar actividades con una base mundial coordinada. Las empresas son impulsadas hacia la globalización cuando obtienen beneficios significativos del volumen, la eficiencia y las economías de escala en el nivel mundial. Entre tales beneficios se incluyen economías de escala en la producción, mayor fortalecimiento de las redes de distribución de alto costo, y mayor eficiencia de costosas actividades de investigación y desarrollo. En diversas industrias, la escala mínima de producción eficiente está más allá de lo que podría sostener un solo mercado. Si se retoma el ejemplo de Boeing, el punto de equilibrio para una nueva aeronave comercial es producir alrededor de 300 aviones, con un costo por avión superior a los $100 millones. Esto requeriría ventas totales por $30,000 millones de dólares. Por lo tanto, si Boeing quiere obtener un buen rendimiento sobre su inversión, no tiene más alternativa que procurar el desarrollo de aviones con atractivo global, ya que el mercado estadounidense por sí solo no es lo suficientemente grande. Un alto nivel de investigación y desarrollo y de economías de escala como éstas impulsan hacia la globalización y hacia la centralización de actividades como el desarrollo y la manufactura del producto.

globalización tendencia a integrar actividades con una base mundial coordinada

Por el contrario, las diferencias entre los países y las preferencias del cliente son dos factores clave que inducen la localización. **Localización** es la tendencia a diferenciar las actividades por país. Las empresas son impulsadas hacia la localización cuando un lugar específico brinda beneficios significativos de diferenciación y adaptación, y los factores como las economías de escala son poco relevantes. Recientemente, P&G enfrentó las presiones hacia la localización de un detergente de ropa que desarrolló. Aun cuando P&G quería desarrollar el detergente llamado Visor para toda Europa, con el propósito de captar las eficiencias de un solo desarrollo, manufactura y esfuerzo de *marketing*, encontró diferencias relevantes entre los países que se lo impidieron. Tales diferencias desplazaron a P&G de la globalización a la localización. Por ejemplo, encontró que los alemanes prefieren las lavadoras de carga frontal, mientras que los franceses prefieren las lavadoras de carga superior. Esto presentó un problema. El detergente no se distribuía tan bien entre la ropa cuando se vertía en las lavadoras de carga frontal. Como P&G lo descubrió, no es fácil hacer que una nación entera cambie de las lavadoras de carga frontal a las lavadoras que se cargan por arriba. Por ende, el ejemplo advierte que cuanto más grandes sean las diferencias entre los países y más significativas sean estas diferencias en cuanto a un producto o servicio, mayor será la necesidad de localización.

localización tendencia a diferenciar las actividades por país

Las fuerzas pueden impulsar simultáneamente hacia la globalización y la localización, es decir, cuando se requiere que las empresas se integren globalmente y que sean responsables a nivel local. En el caso de P&G, el proceso de manufactura la impulsó hacia la integración porque la producción de detergente es básicamente un proceso continuo; esto es, como muchos productos químicos, el producto final se obtiene después de un largo proceso que consiste en mezclar diferentes químicos en etapas distintas y a distintas temperaturas, hasta obtener las reacciones químicas que se buscan para el producto final. Lo anterior quiere decir que el proceso no puede detenerse en cualquier punto ni terminarse en cualquier otro, pues no es económico alterar el proceso para crear distintos detergentes. Ambos factores impulsan hacia la globalización, o hacia la concentración de las actividades de manufactura sin muchas modificaciones para las condiciones del mercado local. Por otro lado, las marcadas diferencias entre las preferencias de lavadoras de ropa en Alemania y Francia impulsan hacia la localización.

En el caso de P&G, la organización resolvió el problema de las lavadoras de carga frontal desarrollando una bola de plástico, en cuyo interior se vertía el detergente y después se introducía junto con la ropa. La bola de plástico se diseñó para que descargara el detergente en forma gradual —a través de sus pequeños hoyos—, conforme se movía entre la ropa durante el lavado.

En general, las empresas que participan de manera significativa en negocios internacionales enfrentan fuertes presiones tanto de integración como de diferenciación. Necesitan especialistas para comercializar sus productos a los alemanes, para tratar a los funcionarios del gobierno francés y para cumplir las normas contables estadounidenses. Sin embargo, también estas organizaciones experimentan mayores necesidades de integración. Las crecientes necesidades de integración podrían satisfacerse de diversas formas.

Contacto directo Con frecuencia el contacto directo es un medio de integración relevante puesto que favorece el intercambio de información. Matsushita, una de las empresas más grandes del mundo, lo logra de una forma interesante. Como en la industria de los aparatos electrónicos de consumo la investigación y el desarrollo son de vital importancia, Matsushita tiene un laboratorio central de investigación y desarrollo muy importante. Con el propósito de que sus gerentes sepan lo que se está haciendo en el laboratorio y de que los científicos conozcan las nuevas necesidades en el mercado, Matsushita realiza una convención de intercambio interno anual. Por lo tanto, tiempo antes del acontecimiento, los altos ejecutivos recolectan y examinan los resultados de las investigaciones y los potenciales productos nuevos, a lo largo y ancho de sus operaciones en todo el mundo, y los dan a conocer en la convención. Asimismo, los administradores comparten entre sí información sobre las diferencias en el mercado, las preferencias del cliente, y el posicionamiento de los científicos que hacen sus competidores en las áreas de investigación y desarrollo. El resultado es un intercambio masivo de información que ha ayudado a que Matsushita se mantenga a la cabeza de sus competidores.

Enlaces Las funciones de los enlaces fueron diseñadas para mejorar los vínculos y, por lo tanto, para que la información fluya entre dos o más grupos, llámense equipos, departamentos, divisiones, subsidiarias o filiales. Parte del éxito de Matsushita en el mercado de las videograbadoras (VCR) se debió a un enlace decidido. El vicepresidente de la subsidiaria de Matsushita en Estados Unidos también era miembro del comité de altos ejecutivos de la matriz en Japón, y pasaba casi una tercera parte de su tiempo en Japón. Esto facilitó el vínculo entre la sede y las oficinas en Estados Unidos, el cual representaba el mercado de consumo más importante para VCR. Por su parte, el gerente general del departamento de video en la subsidiaria estadounidense había trabajado durante muchos años en la división de producto de video, así como en producción y *marketing* local de la organización en Japón. Esto creó un vínculo sólido entre la división de producción en Japón y la subsidiaria en Estados Unidos. Pero, además, el gerente de producto adjunto en la subsidiaria estadounidense había estado cinco años en la planta de fabricación central de videograbadoras en Japón. A través de esas tres personas, Matsushita aseguró los vínculos fundamentales entre Japón y Estados Unidos en los niveles corporativo, de producto y de manufactura.

Equipos Cuando surgen las necesidades de integración a lo largo de las áreas de las distintas funciones, los equipos pueden ser un mecanismo de integración eficaz. Citemos a Philips como ejemplo de una empresa que se sirve de los equipos como mecanismo integrador. Quizás esto se explica en el hecho de que la empresa fue fundada por dos hermanos, uno ingeniero y el otro vendedor, quienes debieron trabajar juntos en elaborar el primer curso estratégico de Philips. Sin embargo, cualquiera que haya sido su origen, desde hace mucho tiempo Philips tiene a la cabeza una oficina de presidencia, a diferencia de un solo director general. La presidencia se compone de tres ejecutivos: uno técnico, otro comercial y otro más financiero. Asimismo, hay un equipo de gerentes novatos en las funciones comercial y técnica para cada producto. A través de tales equipos que integran varias perspectivas e información en torno a un solo producto, y se asegura que las diferencias interfuncionales se resuelvan a tiempo y que desde el principio se integren las consideraciones necesarias de diseño, manufactura y *marketing*, en un esfuerzo por acrecentar el éxito del producto.

Motorola es una de las corporaciones multinacionales que cuenta con instalaciones de manufactura en una ciudad porteña al norte de China, cerca de Beijín. Para competir, Motorola ha demostrado su compromiso con la economía china; en especial, porque la competencia local casi siempre son empresas públicas y están estrechamente ligadas con los funcionarios locales. No obstante, con sus 10 mil empleados en el país, Motorola sostiene que es tan china como sus competidores.

SIGNOS DE AJUSTE ESTRUCTURA-AMBIENTE INSUFICIENTE

Ajuste estructura-ambiente por Michael Hitt

CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Aun cuando la estructura de una organización se ajuste al ambiente en un momento determinado, quizá no sea adecuada en otro momento. Los ambientes cambian y así deberían hacerlo las estructuras organizacionales. Una estructura organizacional inadecuada obstaculiza el intercambio de la información necesaria, centra la atención lejos de la información que debe recabarse y, en consecuencia, afecta negativamente la calidad de las decisiones, la prosperidad y quizá hasta la supervivencia de la organización. Con la estructura incorrecta, los administradores cada vez toman más decisiones incorrectas, en parte por la falta de la información necesaria. En ausencia de información oportuna y conveniente, disminuye el número de decisiones acertadas respecto de qué bienes producir, qué estándares de calidad establecer, cómo reducir costos, cómo hacer la publicidad, o cómo posicionar los productos contra la competencia. Puesto que los diseños organizacionales o las estructuras inapropiadas podrían inhibir seriamente la efectividad organizacional, ¿cuáles son los signos de advertencia clave sobre la existencia de desajustes?

Una de las primeras señales de advertencia es la imposibilidad de anticipar los problemas por parte de quienes toman las decisiones. Si los problemas originados por competidores, gobiernos, clientes, proveedores y demás surgen de forma constante sin haberse notado antes, es una señal de advertencia de que la estructura está inhibiendo el rastreo ambiental, la recolección de datos o la distribución de información. Si la organización no está diseñada o estructurada para corregir este problema, quienes toman las decisiones se verán en la necesidad de reaccionar en vez de anticipar las condiciones ambientales, y se colocarán en una desventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Otra señal de advertencia es el aumento de conflictos que evitan una implementación eficaz. Esta señal en particular puede indicar que los límites de una estructura funcional se están ampliando, y por lo tanto, que es necesario utilizar mecanismos de intercambio de información como los equipos interfuncionales, los enlaces y otras relaciones laterales.

No obstante, también en el nivel individual podría haber señales. Si aumenta el número de individuos que no saben qué se espera de ellos o que reciben expectativas confusas, ello debe interpretarse como una advertencia temprana de que la estructura organizacional no es adecuada para el ambiente.

Al reconocer estas señales de advertencia, los administradores pueden alejarse un poco, y analizar tanto el ambiente externo como la estrategia de la compañía. ¿Qué ha cambiado en el ambiente externo? ¿Será que los cambios favorecen una estructura más plana? ¿Indican la necesidad de mayor especialización respecto de clientes, productos o regiones? ¿Cómo o en qué debe cambiar la estructura para satisfacer las cambiantes demandas en el ambiente? ¿Continúa siendo adecuada la estrategia de la compañía? En su caso, ¿cómo reconfigurar la estructura y la cadena de valor para satisfacer mejor las necesidades de la estrategia? Para responder esa y otras preguntas relacionadas, los administradores necesitan conocer de manera clara y profunda los principios del diseño y la estructura organizacionales.

perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL El término "estructura organizacional" deja en claro que cuando se trata de estructura es imposible hacerlo sin tomar en cuenta el contexto organizacional. Primero y sobre todo, es necesario considerar el contexto organizacional de la estrategia. La estructura debe adaptarse a la estrategia. Si la estrategia es de respuesta rápida e innovación, entonces una estructura con muchos niveles y unidades inflexibles sería inadecuada. Por ejemplo, Nike constantemente requiere nuevos modelos de calzado para lanzarlos al mercado lo más rápido posible, por lo cual tiene una estructura muy plana. Es necesario considerar, asimismo, la naturaleza de la organización: su cultura, y sus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, si la nueva estrategia es la salida rápida y la vieja estructura de la organización fomenta la toma de decisiones lenta, formal y reflexiva, entonces la simple colocación de una estructura nueva sobre comportamientos antiguos no necesariamente funcionará. Aun cuando la nueva estructura sea adecuada para la estrategia, es necesario considerar y planear su implementación eficaz dentro del contexto de la organización en su conjunto.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Un error que se comete con mucha frecuencia al estructurar organizaciones consiste en suponer que si uno cambia "los cuadros y las líneas" (es decir, el organigrama) automáticamente comenzarán las nuevas conductas, el flujo de información y otros cambios deseados. No es así. Hacer que una estructura existente o una especialmente nueva funcione de manera eficaz sólo ocurrirá si se trabaja con otros individuos, y a través de ellos. En muchos casos, quizá para cumplir los objetivos de la estructura sea necesario que la gente adquiera nuevas habilidades y capacidades. Entonces, si usted no trabaja con sus empleados para ayudarlos a adquirir las habilidades y capacidades que necesitan, todo el brillo de la estructura y el diseño organizacionales del mundo hará que el nuevo organigrama no valga más que el papel en que se imprimió. Como lo analizamos antes, Suncor creó una unidad totalmente nueva con su grupo de Proyectos Importantes. Sin embargo, si su gerente Kevin Nabholz no es capaz de ayudar a que sus subalternos aprendan cómo interactuar de manera eficaz con las otras unidades en la compañía, entonces lo más seguro es que los proyectos que se supone que su equipo debe diseñar y construir se retrasen, excedan el presupuesto o se equivoquen en los niveles de desempeño operativo.

PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS El desarrollo de una estructura organizacional que esté integrada, pero que a la vez haga posible la diferenciación, entraña una paradoja potencial que los administradores deben revolver. Sin embargo, debido a la complejidad del mercado competitivo, muy pocas organizaciones pueden darse el lujo de privilegiar un aspecto y descartar el otro. Por ahora, la diferenciación sigue dificultando la integración, y viceversa. Aun así, los administradores necesitan buscar el

equilibrio adecuado entre los dos tipos de estructura, que se ajuste a la estrategia adoptada por la empresa. En el caso de Suncor, al separar al equipo que trabajaba en los proyectos importantes —en otras palabras, al diferenciarlo—, la compañía fue capaz de atraer a los talentos especializados en ingeniería y construcción de muy diferentes individuos a cada proyecto. Por el contrario, si no funciona la coordinación entre el equipo que hace el proyecto y las unidades de negocio que finalmente operan el equipo, los beneficios de la especialización se perderán. Esto también ocurre en el contexto internacional. La mayoría de las empresas reciben presiones tanto para la integración global como para la diferenciación local. Por ejemplo, aunque Boeing opera en un ambiente global, la empresa debe dominar el hecho de pensar globalmente y actuar de manera local. Llega a economías de escala al mantener la estructura básica del 747, sin importar dónde se localice el cliente o dónde se vaya a utilizar el avión. Por otro lado, el proceso de ventas es distinto con clientes de diferentes países, en tanto que los aviones podrían necesitar adaptaciones mínimas. Por ejemplo, los letreros y las señales en varios componentes dentro del avión, como salidas, sanitarios y panel de control, quizá deban traducirse a un idioma distinto, dependiendo del país principal en que volará el avión. La estructura organizacional de Boeing debe ser capaz de manejar ambas situaciones.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA En el capítulo 1 hablamos de la importancia de la mentalidad emprendedora y de la innovación para el éxito de una organización y, a veces, para su supervivencia misma. La estructura de una organización llega a tener un efecto importante en el desarrollo e implementación de una mentalidad emprendedora Por ejemplo, demasiada formalización podría entorpecer la flexibilidad necesaria para ser emprendedor e innovador. Por su parte, la centralización exagerada de la autoridad puede dar el mismo resultado. Sin embargo, una estructura altamente diferenciada, junto con integración decidida, produciría actividad emprendedora e innovación mayores. Por ejemplo, la diferenciación geográfica de Becton Dickinson en Europa expuso a la empresa entera a muchas ideas y formas de operar locales distintas y a veces singulares. Si la organización de la compañía es fuerte e integrada a la vez, tales ideas se comunicarán a otras unidades y éstas las utilizarán para crear más y mejores productos y servicios. Asimismo, una estructura de red permite que la organización participe en diversas alianzas con socios externos. Los administradores pueden aprovechar el conocimiento de tales sociedades para mejorar sus propias innovaciones. Por ejemplo, Dell utiliza sus alianzas estratégicas y el conocimiento que obtiene de ellas para mantenerse a la cabeza de su industria, donde la innovación ocurre de manera constante.[28]

Por lo tanto, para el éxito resulta fundamental comprometerse no sólo con el diseño apropiado, sino también con la implementación efectiva de una estructura organizacional. No obstante, los cambios de estructura ocasionalmente se interpretan como amenazas al poder y al estatus de algunos individuos en la organización. Como lo analizamos en el capítulo 2, las amenazas percibidas a los elementos centrales del sentido que tiene una persona de sí misma suelen ser los resistidos con mayor vehemencia. En consecuencia, es importante el compromiso de seguir adelante con los esfuerzos de reorganización, dado el efecto potencial que podrían tener en la actividad emprendedora y de innovación, así como de competitividad general de una organización.

comentarios para concluir

Se puede pensar en las estructuras organizacionales como si fueran redes de información o circuitos en un tablero electrónico. La estructura influye en quién habla con quién, acerca de qué y qué tan seguido, qué información se mueve a través de la organización, y a qué velocidad. En la medida en que los negocios y la sociedad

transiten de la era industrial a la era de la información, la estructura organizacional apropiada será cada vez más crítica para el éxito de la empresa en el mercado. De igual forma, su conocimiento y sus habilidades para diseñar estructuras eficaces se vuelven cada vez más fundamentales para el éxito de su carrera. Usted debe ser capaz de analizar con rapidez y precisión la complejidad y el dinamismo de los ambientes interno y externo.

Como lo ilustra Citicorp, la estructura debe ajustarse al ambiente y a los objetivos de la organización. El énfasis de Citicorp en la marca y los costos destacaron la necesidad de que la estructura permitiera centralizar la administración de la marca y lograra economías de escala en otras actividades.

Además, para tener una carrera administrativa sobresaliente, usted necesita entender las fuerzas en ocasiones opuestas de la globalización y de la localización. El buen funcionamiento de una estructura organizacional quizá requiera encontrar soluciones que satisfagan ambas necesidades en forma simultánea, o que se organicen las distintas funciones a lo largo del continuo que va de las actividades globales centralizadas a las actividades locales descentralizadas.

En general, el diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprendan el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización.

términos clave

centro de utilidades 242
diferenciación 231
diferenciación cognoscitiva 231
diferenciación de actividades 231
diseño organizacional 230
enlaces 250
estructura de organización alta 235
estructura de organización plana 235
estructura organizacional 230
estructuras de red 248
formalización 234
globalización 257
incertidumbre 232
integración 231
interdependencia 231
línea de autoridad 235
localización 257
organigramas 230
organización informal 237
organización sin barreras 250
organizaciones centralizadas 238
organizaciones descentralizadas 238
outsourcing (subcontratación) 248
tramo de control 235
unidad de mando 235

pruebe su comprensión

1. Defina estructura organizacional. ¿En qué difiere del diseño organizacional?
2. ¿Cuál es el propósito fundamental de los organigramas?
3. ¿Qué significa *diferenciación de actividades* y qué papel juega en el diseño de la organización?
4. ¿A qué se debe la importancia de la diferenciación cognoscitiva en el diseño organizacional?
5. ¿Cuáles son los tres tipos de interdependencia entre las unidades de una organización?
6. En una organización con un alto nivel relativo de certidumbre, y niveles de bajo a moderado de interdependencia entre sus unidades de negocio, ¿qué recomendaría usted como medio principal para facilitar la integración, reglas, metas o valores?
7. En una organización con un bajo nivel relativo de certidumbre, y un alto nivel de interdependencia entre sus unidades de negocio, ¿qué recomendaría usted como medio principal para facilitar la integración, reglas, metas o valores?
8. ¿En qué difiere la línea de autoridad de la cadena de mando?
9. ¿Cómo es que se relaciona usualmente el ámbito de control con las estructuras de organización altas y planas?
10. ¿Qué ventajas y desventajas claves tienen la centralización y la descentralización en una estructura organizacional?
11. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas fundamentales de una estructura por función?
12. ¿A qué se debe que la estructura matricial sea una de las más difíciles de manejar en forma eficaz?
13. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas más comunes de las estructuras de red?

14. Cuando un administrador está ideando una nueva estructura, ¿cuáles son los elementos críticos de los ambientes interno y externo que debe evaluar?
15. ¿Cuáles son los cuatro elementos básicos que influyen en la incertidumbre del ambiente externo de una organización?
16. ¿Qué papel juega la información en un contexto de incertidumbre organizacional?
17. ¿Cuál es el papel principal del contacto directo, los enlaces y los equipos en el diseño organizacional?
18. ¿De qué forma afecta la estructura organizacional el hecho de que la empresa cambie de ser meramente local a ser una empresa internacional?
19. ¿Cuáles son algunas de las señales que advierten sobre el ajuste deficiente entre la estructura y el ambiente?

aplique sus conocimientos

1. Por lo común, las universidades se organizan por departamentos o facultades como serían administración, biología, ingeniería, ciencias políticas y otras. ¿Considera usted que sea una estructura adecuada? ¿Qué aspectos del ambiente apoyan tal estructura? ¿Observa usted algún aspecto en los ambientes externo o interno, que fomente el *cambio* de esa estructura en las universidades en el futuro cercano?
2. Las habilidades para el diseño organizacional son imprescindibles para el éxito en la profesión de administración; sin embargo, las empresas no ponen el diseño o rediseño organizacional en manos de los gerentes recién contratados. Entonces, ¿por qué es importante que usted al inicio de su carrera comprenda la estructura y los mecanismos específicos de diferenciación e integración de la organización donde trabaja?
3. ¿Qué influencia tendría una cultura colectivista (remítase al capítulo 4) en los aspectos formales o informales de la estructura de una organización? ¿De qué forma cree que influiría un valor cultural sólido de jerarquías en la cadena de mando o en la línea de autoridad de la estructura de una compañía?

ponga en práctica sus habilidades

Una amiga le llama a usted para pedir un consejo. Una compañía grande de alimentos y bebidas le ofrece el puesto de gerente de marca de una bebida para deportistas. Todo lo relacionado con el nuevo puesto (incluyendo el sueldo) le parece atractivo a su amiga; sin embargo, le preguntaron cómo le gustaría organizar su unidad. De manera específica, le preguntaron con cuántos subalternos (que le tienen que reportar) se sentiría a gusto. Con base en su siguiente descripción ¿qué tramo de control le aconsejaría para desempeñar su nuevo puesto?

La mayoría de los administradores recién contratados para este puesto tienen de cuatro a seis subalternos. Su amiga le comenta que podría tener un mínimo de tres y un máximo de trece, dependiendo de lo que requiera y la lógica con que fundamente su petición. Antes de esta promoción, su amiga llevaba tres años trabajando en un equipo de marca e informalmente había asumido el liderazgo del equipo durante los últimos 14 meses. Se le hizo saber que, en parte, se le había ofrecido el ascenso por lo bien que había manejado al equipo (tres personas más, básicamente dedicadas a la investigación de mercados).

La nueva bebida para deportistas lleva seis meses comercializándose y su lanzamiento resultó exitoso en Estados Unidos y en Asia. Pero, además, se espera que su expansión sea continua hacia los mercados de Europa y América Latina. Su amiga le envió un correo electrónico con la descripción del perfil de los trece posibles subalternos.

Investigador de mercados: En la actualidad tres individuos realizan investigación de mercados para el producto. Mucho de este trabajo fue hecho antes del lanzamiento y ahora están enfocando el estudio en la satisfacción del cliente y la respuesta competitiva. Dos de los investigadores trabajan en Estados Unidos (uno en la costa este y otro en la costa oeste) y el otro en Japón.

Experto en estadística: Hay dos personas dedicadas a la disciplina. En la actualidad una tiene su base de trabajo en las oficinas corporativas de la costa este y la otra en las oficinas regionales de Europa en Londres. El trabajo que realizan es en esencia el mismo: analizar los datos y buscar relaciones estadísticas entre las características del cliente, las características del producto y las actividades de *marketing*/promocionales, y los patrones de compra.

Especialista en publicidad: Hay tres especialistas en publicidad. Uno se dedica básicamente a medios impresos; otro se enfoca en medios electrónicos (principalmente radio y TV); y el tercero se especializa en publicidad "alternativa", la cual incluye todo, desde concursos de promoción hasta Internet. El personal de medios impresos y electrónicos tiene su base de trabajo en la oficina de la compañía en la costa este; mientras que el de

publicidad alternativa trabaja a distancia desde su casa en San Diego. La oficina en la costa este más cercana de la compañía se ubica en la ciudad de Los Ángeles.

Asistente administrativo: Hay un asistente administrativo, quien trabajó para el gerente de marca que lanzó el producto. Este individuo actúa como secretario, organizador y asistente general del gerente de marca.

Especialista en marketing: En la actualidad hay cuatro especialistas en *marketing*. Cada uno reside en una región distinta (Estados Unidos, Asia, Europa, América Latina). Su principal responsabilidad consiste en crear la estrategia de *marketing* para sus regiones. Como el producto aún no se lanza en Europa ni en América Latina, los dos encargados de dichas regiones actualmente trabajan en otros productos y equipo de trabajo.

Con base en esta información, su amiga le solicita aconsejarle con rapidez sobre:

1. ¿Cuántos subalternos en total debería solicitar? ¿Qué tramo de control le convendría?
2. En caso de no solicitar los 13 subalternos, ¿a quiénes en específico debería solicitar y por qué?
3. En su intento por dar una mejor respuesta a su amiga, ¿habría otros aspectos que le gustaría saber u otras preguntas que quisiera plantear antes de dar una recomendación definitiva? Si tan sólo pudiera plantear tres preguntas, ¿cuáles serían las tres prioritarias y por qué?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Reestructuración organizacional en Kimberly-Clark

En el año 2003 Kimberly-Clark, el fabricante de los conocidos productos de papel Kleenex, Huggies y Depends, entre muchos otros, anunció que con la finalidad de apuntalar las partes de su negocio con menor desempeño, estaba diseñando una estructura radicalmente nueva, que tendría como base la organización de sus productos en tres áreas; a saber: "de crecimiento", "de mantenimiento" y "fijos" (a todas luces una clasificación original). La tipificación no corresponde a una clase de producto, ni a un segmento de clientes; tampoco una localización geográfica de ventas. Más bien se ideó a partir de la fuerza percibida de los productos en sí.

Antecedentes

Kimberly, Clark and Company se fundó en 1872, por cuatro jóvenes emprendedores, John A. Kimberly, Havilah Babcock, Charles B. Clark, y Frank C. Shattuck, en Nena, Wisconsin, Estados Unidos. El propósito inicial de la compañía fue la fabricación de papel. No obstante, con el paso de los años comenzó a extender su campo de interés y decidió ampliar sus actividades al área de los productos de consumo para la higiene personal, donde competiría con empresas como Procter & Gamble.

En 1978, Kimberly-Clark lanzó al mercado Huggies, los pañales desechables que llegarían a ser su mejor producto: el de mayores ventas. Huggies conquistó el mercado de inmediato y pronto se convirtió en la marca número uno en Estados Unidos. A lo largo de las dos décadas siguientes, Kimberly-Clark introdujo Depends para adultos, calzoncillos de entrenamiento desechables para los bebés que dan sus primeros pasos, y se fusionó con Scott Paper, fabricante líder en producción de papel higiénico y pañuelos desechables. En la actualidad, la compañía en conjunto vende sus productos en más de 150 países alrededor del mundo. En más de la mitad de estos países (unos 80) Kimberly-Clark ocupa la primera o la segunda posición en el mercado.

Problemas de reestructuración

Como muchas de las fusiones corporativas, el desarrollo de la fusión entre Kimberly-Clark y Scott Paper no fue miel sobre hojuelas. La mayoría del equipo de altos ejecutivos de Scott dejó la compañía después de la fusión, en tanto que Kimberly-Clark —inmersa en la integración de las dos compañías— se empezó a rezagar. El siguiente año decrecieron sus ventas y su utilidad operativa.

Si bien a finales de la década de 1990 la alta administración se las había arreglado para superar los desafíos por la integración de las compañías fusionadas, los albores del siglo XXI trajeron consigo nuevos retos. Entre ellos, el principal fue la falta de crecimiento de los países desarrollados, pues en el caso de Kimberly-Clark ello significó la saturación de producto. En consecuencia, si la compañía quería crecer debía buscar nuevos mercados. Esto se complicó por el hecho de que estaba perdiendo participación de mercado a manos de su rival más agresivo. P&G lanzó una línea de Pampers de alta calidad, que le estaba arrebatando participación de mercado a Huggies. Dada la intensa competencia en cuanto a pañales desechables, Kimberly-Clark intentó diversificarse hacia la categoría de producto relacionada con las toallitas húmedas desechables para bebé, que se usan en el cambio de pañal. No obstante, lo planes se crecimiento fracasaron cuando Johnson & Johnson, la prominente fabricante de champú para bebe, lanzó su propia línea de toallitas húmedas.

Así, en el contexto de esta dinámica de competencia la alta administración anunció su plan de reorganización radical en 2003. En la categoría "de crecimiento" (marcas y sec-

tores que crecen más rápido que los demás) se incluirían productos como los calzoncillos de entrenamiento, las toallas de papel y las toallitas húmedas, así como los populares Kleenex. En la categoría "de mantenimiento" (marcas que generan rendimientos atractivos) estarían las líneas estadounidenses de productos para el cuidado infantil, y otras líneas de pañuelos faciales. Mientras que en la categoría de "fijos" se encontrarían productos relacionados con las líneas europeas para el cuidado personal, así como el negocio estadounidense de las salas de belleza profesionales. Las ventas de estos productos se mostraban relativamente planas y, aunque representaban cerca del 20 por ciento de las ventas totales, en términos de utilidades apenas aportaban 10 por ciento.

Los directivos sostenían que tal reorganización ayudaría a que la compañía incrementara su velocidad para comercializar, racionalizara la toma de decisiones relativas a la asignación de capital, y fomentara la reducción de costos sustentable. Sin embargo, además del anuncio de la reorganización, Kimberly-Clark también informó que ajustaría a la baja su pronóstico de ventas, por lo cual, de entre 6 a 8 por ciento pasaría a entre 3 a 5 por ciento anual. Como era de esperarse, el anuncio no fue nada grato para los accionistas, y ese día el precio por acción de Kimberly-Clark cerró a la baja.

Cuando, a principios de 2004, Kimberly-Clark desplegó sus planes definitivos de estructura organizacional, la propia reorganización ya había sido reorganizada. En vez de ordenar los productos por "crecimiento, mantenimiento y fijos", la administración comunicó que la nueva organización respondería a las categorías de productos para el *cuidado personal*, *servicios de belleza profesionales* y *mercados emergentes*. En concreto, la administración planeaba combinar los grupos de productos para el cuidado personal de la compañía, localizados en América del Norte y Europa, en una sola unidad organizacional. Con el mismo criterio, en la categoría de productos relacionados con el negocio de las salas de belleza profesionales. Asimismo, con la próxima creación de una nueva unidad de negocio llamada "mercados emergentes", para que se haga cargo de maximizar el crecimiento de todos sus productos en Asia, América Latina y Europa del Este, la administración pone de manifiesto el valor que le está dando a la búsqueda de nuevas oportunidades.

Preguntas

1. Para usted, ¿qué justificación racional hizo que Kimberly-Clark considerara reestructurar su corporación con base en las categorías "de crecimiento, de mantenimiento y fijo"?
2. ¿Qué tan bien supone que funcionaría dicha estructura? ¿Qué ventajas y desventajas percibe en ella?
3. ¿A qué pudo deberse que Kimberly-Clark decidiera reestructurar su plan inicial que presentó en 1994?

Fuentes: Jack Neff, "K-C Huggies Plans Baby Wipe, Wash Line", *Advertising Age*, 8 de diciembre de 2003, pp. 49-50; Sam Solley, "Kimberly-Clark Rejigs to 'Repair weak brands', *Marketing (UK)*, 31 de julio de 2003, p. 3; "Kimberly-Clark Earnings Fall in 2Q", *Associated Press*, 24 de julio de 2003; Stephanie Anderson Forest y Heidi Dawly, "Pulp Fiction at Kimberly-Clark", *Business Week*, 23 de febrero de 1998.

Planeación

8

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Definir planeación y explicar su propósito.
- Diferenciar entre los planes estratégico, operativo y táctico.
- Explicar el proceso de planeación
- Identificar los factores clave en la planeación de contingencias.
- Justificar el presupuesto como una herramienta de planeación.
- Describir un sistema de planeación por objetivos.
- Explicar qué son metas eficaces.

Procter & Gamble en Europa del Este

Procter & Gamble, el comercializador de detergente Tide, dentífrico Crest, escobas Swiffer, productos para el cuidado del cabello Vidal Sassoon y cientos más de productos de consumo de reconocidas marcas, depende en gran medida de sus mercados internacionales para sostener su crecimiento a largo plazo. En la actualidad, P&G tiene más de 100 plantas de manufactura en todo el mundo y vende unos 300 productos, a más de 5,000 millones de consumidores en 140 países.

Puesto que de las ventas totales de la compañía una proporción considerable se concentra en Europa Occidental, tras la histórica caída del Muro de Berlín en 1989, fue muy natural que los ejecutivos corporativos y regionales de P&G mostrarán gran interés por la apertura de las naciones de Europa del Este. Interés que se concretaría más adelante con la introducción

de Procter & Gamble a determinados países de esa región que habían estado privados de la calidad de los bienes materiales de Occidente. Sin embargo, los ejecutivos de P&G fueron muy cuidadosos, y en vez de acelerar su entrada y experimentar los errores inherentes, formularon un plan específico para su introducción. El plan consistía en los siguientes pasos: 1. Analizar el ambiente, 2. Establecer los objetivos y las estrategias, 3. Determinar los recursos, y 4. Supervisar los resultados.

1. Analizar el ambiente

Dada la inestabilidad prevaleciente en los países de Europa del Este, los ejecutivos de P&G decidieron tomarse el tiempo necesario para analizar el ambiente antes de poner en marcha la expansión. En febrero de 1990, ejecutivos de operaciones corporativas y regionales recorrieron los principales mercados con la finalidad de evaluar las fortalezas y debilidades de distintas naciones, entre las cuales destacaban Hungría, República Checa y Rusia. A su regreso, los ejecutivos analizaron sus apuntes e impresiones acerca de los riesgos y los beneficios que entrañaban dichos mercados.

Como consecuencia del colapso del Muro de Berlín en 1989, los mercados de Europa del Este se abrieron por primera vez en muchas décadas a las empresas de Occidente. Procter & Gamble, empresa con sede en Cincinnati, entró al mercado de Europa del Este siguiendo un plan cuidadosamente elaborado. Así, por ejemplo, en lugar de importar el detergente Tide a la República Checa, lo cual hubiera sido demasiado caro, los ingenieros de P&G decidieron trabajar junto con el personal de una planta checa con la idea de elaborar el detergente localmente.

Riesgos

- Infraestructura deficiente
- Gobiernos inestables y ambientes políticos tensos

Beneficios

- 400 millones de consumidores
- Fuerza de trabajo barata y altamente calificada
- Movimiento natural hacia sistemas de libre mercado

Con base en la evaluación del ambiente, los ejecutivos de la compañía decidieron centrar su atención en Polonia, República Checa y Hungría, y dejar para más adelante su entrada a Rusia, buscando hacerlo con suma cautela.

2. Establecer objetivos y estrategias

El segundo paso de los ejecutivos de P&G consistió en determinar los objetivos de la expansión de la firma hacia Europa del Este. Además de los objetivos financieros a corto y a largo plazos, ellos tenían varios objetivos estratégicos. Dos objetivos importantes eran: 1. Asegurar el costo más bajo y las fuentes de mejor calidad, y 2. Lograr una distribución superior.

Puesto que la importación de bienes haría menos accesibles los productos para el consumidor, los ejecutivos no tardaron en acordar que si querían ofrecer productos de alta calidad, y a bajo costo, en algún momento necesitarían contar con cierta capacidad de producción regional. No obstante, puesto que también querían iniciar pronto las operaciones pero sin correr demasiados riesgos, al inicio se descartó la alternativa de construir plantas propias.

La otra alternativa era adquirir con ciertos fabricantes locales la capacidad que necesitaban. Tal opción implicaba ciertos riesgos; por ejemplo, lograr que una planta del este de Europa produjera con la misma eficiencia y calidad que una planta de occidente. Después de todo, dicha estrategia parecía ser menos arriesgada que la de construir las plantas de principio a fin. Una de estas adquisiciones fue la compañía llamada Rakona, en la República Checa. Sin tardanza, los ingenieros de P&G se pusieron a trabajar con los empleados de la planta de Rakona en las pruebas para la elaboración del detergente Ariel: el equivalente del detergente Tide en Europa Occidental. Apenas unas semanas después, en la planta checa P&G estaba fabricando un detergente idéntico al elaborado en Europa Occidental.

Con la finalidad de ganar la mayor participación de mercado posible, los ejecutivos de P&G consideraron que era tiempo de proceder rápidamente con la expansión. No obstante, pronto descubrieron cuán limitados estaban los canales de distribución en Europa del Este. En Estados Unidos, por ejemplo, el envío de una caja de detergente a casi en cualquier parte de la nación se concretaba en menos de 24 horas; en cambio en Rusia, el envío de una caja de detergente del área de Moscú a Vladivostok en la costa este, cruzando por Siberia, podría tardar hasta tres semanas incluso con las condiciones más favorables.

3. Determinar los recursos

Después de establecer los objetivos y las estrategias, los ejecutivos de P&G procedieron a determinar los recursos que serían necesarios para su empresa. Todos coincidieron en que el requerimiento fundamental era el recurso humano, es decir, los empleados que harían posible el negocio en Europa del Este. Sería necesario contar tanto con gerentes experimenta-

dos de P&G provenientes de otras partes del mundo —incluyendo la sede en Cincinnati—, como con hombres y mujeres locales. Estos empleados, a la vez, necesitarían habilidades tanto técnicas como administrativas para desempeñarse en forma satisfactoria.

4. Verificar los resultados

Durante la puesta en marcha de su plan en cada país, los ejecutivos de P&G tuvieron el cuidado de dar seguimiento a los resultados, tanto financieros como estratégicos, conforme fueron sucediendo. Los informes reflejaban un proceso general de introducción exitoso de la compañía en Europa del Este. Tras cuatro años de operaciones, las ventas anuales ascendieron a $500 millones de dólares, y con ello, Procter & Gamble se convirtió en la compañía más grande de bienes de consumo en toda la región. P&G atendía estos mercados con 25 marcas, y la mayoría de sus productos se encontraban entre los primeros dos o tres en sus respectivas categorías. Destaca el hecho de que el negocio de P&G en Europa del Este comenzó a ser rentable al cuarto año de operaciones, mientras que en Europa Occidental el negocio no rindió utilidades sino hasta después del octavo año.

P&G ha logrado intensificar el potencial de su estrategia de marketing, ya que en los últimos años la compañía ha sido capaz de determinar con mayor precisión las tendencias del mercado, valiéndose de la información conjunta sobre sus productos, que compra a 16 diferentes compañías europeas. Por lo tanto, los ejecutivos de la compañía ven con optimismo el progreso de sus negocios a largo plazo en Europa del Este. Con base en una planeación cuidadosa e integral, P&G confía en mantener sus altos rendimientos durante un largo tiempo.

Fuentes: "P&G Overhauls Euro Data Strategy", *Precision Marketing*, 31 de octubre de 2003, p. 1; Comunicación personal con John Pepper, 2001; P&G, Reporte Anual 2001; John Pepper, "Leading the Change in Eastern Europe", *Business Quarterly*, otoño de 1995, pp. 26-33.

panorama estratégico

El caso inicial ilustra con claridad la importancia que tiene la habilidad del administrador para formular e implementar planes eficaces. Aun cuando desde hace mucho tiempo la planeación se considera una actividad gerencial importante, quizá nunca antes se consideró tan relevante ni tan desconcertante como en la actualidad. Por un lado, el aumento en la competencia significa que si falla la planeación de una organización, una unidad de negocio, o un gerente individual, y en consecuencia, pierde el rumbo o el impulso de su negocio, lo más seguro es que sus competidores lo aventajen. Por otro, la velocidad del cambio y el vertiginoso flujo de información requieren planes cada vez más flexibles y dinámicos. En el mundo de hoy, un plan rígido sería tan perjudicial como la falta absoluta de un plan. En virtud de la actual importancia de la competencia y del ritmo del cambio, para que el administrador triunfe ahora y en el futuro, es necesario que considere ambos factores dentro del contexto de globalización.

El administrador no sólo debe estar cada vez más consciente de los competidores locales, sino también de los que se encuentran en otras partes del mundo. Además, también es preciso que reconozca que ante la transmisión casi instantánea de la información de un lado al otro del planeta, usted podría verse en la necesidad de efectuar cambios rápidos y radicales en sus planes. La planeación eficaz en todos los niveles organizacionales influye significativamente en el desempeño general de la empresa. Sin una planeación eficaz, P&G quizá no habría alcanzado sus objetivos, a pesar de los esfuerzos realizados para entrar y competir con éxito en los mercados de Europa del Este. Desde luego, el muy favorable resultado de las actividades de la compañía en esos mercados no fue accidental, sino producto de un plan que los administradores elaboraron, reevaluaron y modificaron con regularidad. Es imprescindible que los administradores analicen y entiendan de forma continua sus mercados externos y que ajusten sus planes de acuerdo con ello. En la actualidad, la planeación no escapa de la continua influencia que ejercen sobre ella la inusitada disponibilidad de información, así como los vertiginosos cambios en las economías, los mercados, y los ambientes políticos prevalecientes en los países donde las empresas hacen negocios. Por consiguiente, todo administrador necesita estar preparado para adaptarse a los cambios que se suceden rápidamente, sin importar los planes que tenga o que haya tenido.

Esto requiere que los administradores analicen con precisión sus recursos internos. Por ejemplo, los gerentes de P&G determinaron que en su plan, los seres humanos eran el componente más importante para ingresar y triunfar en los mercados de Europa del Este. Investigaciones reales corroboraron su conclusión. De hecho, diversos estudios sugieren que el capital humano de una organización es absolutamente crucial para la implementación exitosa de los planes estratégicos de la empresa.[1]

Un análisis tanto de los recursos internos como del ambiente externo de la organización, ayudará a que el administrador identifique tanto las fortalezas de la compañía (sus habilidades medulares), como las debilidades y la forma en que éstas afectarían sus planes futuros.[2] Asimismo, este análisis permitirá identificar otros de los recursos necesarios para que el administrador ponga en marcha sus planes y, a final de cuentas, para que logre sus objetivos. ■

UNA VISIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN

objetivos condiciones o metas finales que los administradores de la compañía se esfuerzan por lograr

planes medios a través de los cuales el administrador espera lograr las metas deseadas

planeación proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos

Pocas actividades resultan tan básicas para la administración como la de decidir adónde quiere llegar la compañía y cómo quiere hacerlo. En este contexto, los **objetivos** organizacionales son las condiciones o metas finales que los administradores de la organización se esfuerzan por conseguir; en tanto que los **planes** son el medio a través del cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado. La **planeación,** entonces, es en esencia un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus metas. Desde esta perspectiva, el establecimiento de los objetivos organizacionales necesariamente precede al desarrollo de los planes de la organización. Sin objetivos o metas, los planes tendrían poco sentido. Los objetivos ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas, y a evaluar los progresos.[3] Resulta interesante que en ciertas ocasiones los administradores inviertan demasiado tiempo en formular los objetivos, sin desarrollar los planes detallados que les permitan alcanzar sus metas. Esto es algo así como hacer el compromiso de obtener un título universitario sin tener la menor idea de a qué clases es necesario asistir ni cuándo es necesario asistir a ellas. Así, es fácil entender por qué los resultados organizacionales se ven influidos de manera significativa, además de por los objetivos, por los planes para alcanzar las metas. Exploraremos ahora los tipos de planes que existen, el proceso básico de planeación y los métodos para implementar los planes de manera efectiva.

Tipos de planes

Planes estratégico/ táctico/operativo por Michael Hitt

CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

En la actualidad, muy pocas organizaciones —sin importar su tamaño— ofrecen un solo producto o servicio. Por consiguiente, el desarrollo de un solo plan suele ser insuficiente para cubrir todas las actividades de una organización. Del capítulo 7 recuerde, por ejemplo, que Becton Dickinson tiene negocios que van desde agujas hipodérmicas hasta equipos quirúrgicos. Entonces, comencemos por distinguir tres clases distintas de planes (véase la figura 8.1), con la finalidad de entender el proceso de planeación en organizaciones complejas.[4]

figura 8.1

Tipos de planes: Diferencias clave

	Planes estratégicos	Planes tácticos	Planes operativos
Horizonte temporal	En general abarcan un periodo de entre 3 y 5 años	A menudo abarcan un periodo de entre 1 y 2 años	Suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos
Alcance	Son los más extensos; y se originan y se refieren a toda la organización	Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios	Son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización
Complejidad	Son los más complejos y generales, por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren	Un tanto complejos pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado	Son los menos complicados, puesto que usualmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas
Efecto	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización	Pueden afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes ni la posibilidad de supervivencia de la toda la organización	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización
Interdependencia	Interdependencia relevante; deben considerar los recursos y capacidades de toda la organización, así como su ambiente externo	Interdependencia moderada; deben tomar en cuenta los recursos y las capacidades de las diferentes unidades dentro de un negocio	Interdependencia irrelevante; sus planes pueden relacionarse en sentido ascendente con planes tácticos y estratégicos, aunque guardan menos interdependencia con ellos

Planes estratégicos Los **planes estratégicos** centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Hay cierta evidencia de que el seguimiento riguroso de los planes estratégicos guarda relación con rendimientos financieros superiores.[5] De acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior, los planes estratégicos se refieren a los principales aspectos de una organización, entre los cuales se mencionan productos, servicios, finanzas, tecnología y recursos humanos. Aun cuando la definición del concepto "a largo plazo" no delimita su extensión, la mayoría de los planes estratégicos se enfocan en cómo lograr ciertos objetivos, en un periodo futuro que abarca entre uno y cinco años. Por ejemplo, después de la aprobación del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), Sonora, la entidad mexicana fronteriza con Arizona, Estados Unidos, elaboró un plan estratégico para revitalizar su economía. Tras considerar las fortalezas y debilidades de la entidad, los funcionarios del gobierno determinaron que la forma más efectiva de hacerlo era aprovechando las ventajas de sus hermosas playas a través del fomento del turismo.

planes estratégicos centran su atención en el futuro (en el sentido más amplio de la palabra) de la organización e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones de los administradores

Planes tácticos Los **planes tácticos** traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la organización, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización. Si bien el planteamiento de los planes tácticos debería ser complementario del plan estratégico integral, suelen ser un tanto independientes de los otros planes tácticos. Por ejemplo, los planes tácticos del departamento de transportes del estado de Sonora se proponen mejorar las carreteras que van de la frontera con Arizona hacia los destinos turísticos de playa. Por su parte, mediante préstamos blandos especiales, los planes tácticos de la secretaría de comercio se proponen incentivar la construcción de hoteles de calidad estilo occidental en la región seleccionada. Si bien las diferencias que hay entre los planes tácticos de las secretarías de transportes y de comercio son evidentes, ambas atienden el objetivo de desarrollo turístico de la región propuesto en el plan estratégico integral del estado de Sonora. La sección "Un reto para el administrador: El Hotel Bellagio usa la tecnología para la ejecución eficaz de un plan táctico" brinda un ejemplo interesante de la forma en que una compañía utilizó la tecnología para reforzar la ejecución de un importante plan táctico: la contratación de casi 10 mil trabajadores en cinco meses, en comparación con los nueve o doce meses que regularmente tarda la contratación de personal para un hotel nuevo. Mientras revisa el caso, imagine que es usted quien enfrenta el reto de planear la contratación de 10 mil trabajadores en menos de la mitad del tiempo normal, asegurando, por supuesto, la selección de la gente adecuada, con las destrezas y las características idóneas para cada puesto.

planes tácticos traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas determinadas de la organización

Planes operativos Los **planes operativos** centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos. Entre las tres clases de planes, éste es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cual se desarrolló. Por ejemplo, en el caso del estado de Sonora, México, el área de compras de la secretaría de transportes elaboró un plan operativo para la adquisición de varias niveladoras de caminos y una apisonadora nuevas, con la finalidad de facilitar la ampliación de la carretera principal de dos a cuatro carriles.

planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización

Como se resume en la figura 8.1, los planes estratégicos, tácticos y operativos difieren entre sí en cinco dimensiones relevantes; a saber: horizonte temporal, alcance, complejidad, efecto e interdependencia.[6] Aunque estas diferencias importan, las tres clases de planes deberían estar alineados e integrados entre sí. Por desgracia, este tipo de alineación e integración sólo ocurre en el 33% de las compañías.[7] Para entender mejor el tema, además de estudiar los diferentes planes, es necesario examinar la planeación en los diferentes niveles en la organización.

tecnología

un reto para el administrador

El Hotel Bellagio utiliza tecnología para la ejecución efectiva de un plan táctico

Cuando Mirage Resorts decidió construir el Bellagio, uno de los hoteles más lujosos de Las Vegas, no se trataba de una hazaña pequeña. El proyecto comprendía 3 mil habitaciones, una enorme galería para albergar una colección de bellas artes, un invernadero con domo de cristal, un teatro con el equipo suficiente para presentar el nuevo espectáculo acuático del Cirque du Soleil, una réplica de ocho acres del Lago Como de Italia —junto con las más exclusivas tiendas de diseñadores y finos restaurantes gourmet. El costo de esto, antes de abrir las puertas del Bellagio, sería de alrededor de $1,600 millones de dólares. Pero, además, Mirage también tenía que encontrar la forma de reclutar a casi 10 mil trabajadores para dotar de personal suficiente al hotel. Para lograrlo, la compañía necesitaría un plan táctico.

Los ejecutivos de recursos humanos de los Mirage Resort comenzaron el proceso de contratación cuando el hotel todavía estaba en construcción. Debido al cuantioso número de puestos que debían cubrir (con la gente adecuada), los ejecutivos de recursos humanos de Mirage tuvieron que articular un plan para recibir y clasificar decenas de miles de solicitudes por anticipado. Pero, después de separar las solicitudes de los mejores candidatos, los gerentes aún debían entrevistar a miles de solicitantes antes de efectuar las ofertas de empleo.

Como parte de su plan, los ejecutivos presupuestaron un millón de dólares para un sistema de software que les serviría para llevar a cabo una preselección de entre los 75 mil posibles trabajadores. El plan era completar esta preselección en tres meses, para luego descartar a quienes no fueran adecuados y elegir a los que sí lo fueran. Para reclutar a los solicitantes, los ejecutivos planearon grandes anuncios en los periódicos a fin de comunicar que se necesitaban empleados para cubrir las vacantes en un nuevo hotel. Para realizar este plan, necesitarían contar con un número telefónico gratuito donde se daría a los interesados una cita para llenar su solicitud (no para la entrevista).

De acuerdo con el plan, una vez que los solicitantes estuvieran registrados en el sistema de cómputo, y que con la ayuda del software se hubieran eliminado a los trabajadores inadecuados, comenzaría el proceso de entrevistas en un número estimado de entre 25 mil y 30 mil candidatos, es decir, ¡a razón de 700 entrevistas por día! Para lograrlo, los ejecutivos calcularon que necesitarían contratar y capacitar especialmente a 180 entrevistadores. En otras palabras, el plan significaba contratar gente para que contratara más gente. Luego, los resultados de las entrevistas se capturarían en una base de datos para facilitar su referencia posterior.

La implementación del plan también contaría con ciertos mecanismos de preselección más sencillos. Por ejemplo, el candidato que llegara tarde a la entrevista sin avisar previamente de su retraso, sería descartado del proceso. El vicepresidente Arte Nathan lo expresó en estas palabras: "Si la gente no se presenta a su cita, nos imaginamos que tampoco se presentará a su trabajo."

El plan de contratación también anticipaba la necesidad de verificar los antecedentes de los 20 mil candidatos que hubieran sorteado con éxito la entrevista, lo cual necesitaba hacerse en un tiempo muy corto —en periodos de uno o dos meses—, de manera que el plan incluía contratar a una empresa profesional para que realizara la verificación de los antecedentes a nombre de Mirage Resorts.

La apertura del hotel-casino Bellagio en 1998 requirió que su propietario, Mirage Resorts, Inc., contratara el descomunal número de 10 mil empleados en apenas cinco meses. La tarea incluyó la revisión de 75 mil solicitudes y la realización de 700 entrevistas diarias, con la finalidad de encontrar a los mejores candidatos. Esta empresa, como la que implicó la construcción del hotel, tampoco fue algo sencillo. No obstante, gracias a una planeación cuidadosa y sistemática el proceso de contratación fue todo un éxito.

Éste fue el plan. Pero ¿qué resultados tuvo? En términos generales, el plan estuvo bien diseñado y fue ejecutado de forma idónea. En vez de los nueve meses que normalmente hubiera invertido la compañía para proveer al personal de un nuevo hotel, gracias a este plan, reclutó, comprobó sus antecedentes y contrató a 10 mil empleados en tan sólo cinco meses. Arte Nathan también destacó que el proceso ahorró a la compañía, además del tiempo, costos directos por la cantidad de 600 mil dólares, en cuestiones como papel, ayuda temporal y espacio de archivo. El Bellagio abrió sus puertas a tiempo y con los empleados adecuados y capacitados en su sitio, en gran parte, a causa de un plan táctico eficaz para llevar a cabo la contratación.

Fuentes: "Bellagio", *Meetings & Conventions*, noviembre de 2003, p. 4; E. P. Gunn, "How Mirage Resorts Sifted 75,000 Applications to Hire 9,600 in 24 Weeks", *Fortune*, 12 de octubre de 1998, p. 195; J. Gurzinksi, "A Raft of Preparation at Bellagio", *Las Vegas Review Journal*, 30 de septiembre de 1998.

Niveles organizacionales

Además de los planes para dirigir las cuestiones estratégicas, tácticas y operativas de la organización, los administradores de los distintos niveles de la compañía enfrentan diferentes retos de planeación. La figura 8.2 contiene una representación gráfica de los tres principales niveles de la corporación. En cada nivel, los administradores intentan resolver problemas un tanto diferentes.

Nivel corporativo La mayoría de las corporaciones, incluso de tamaño moderado, cuenta con una sede corporativa. Sin embargo, las organizaciones complejas y grandes, como Brunswick, cuyas ventas anuales ascienden a $3,400 millones de dólares, suelen dividir los diversos negocios de la compañía en grandes grupos. En Brunswick tales grupos son marina y recreación. Las cabezas de estos grupos casi siempre forman parte de los altos ejecutivos que manejan la sede corporativa. En las grandes empresas, los ejecutivos en el nivel corporativo incluirían tanto a quienes están en la sede, como a las cabezas de los grandes grupos corporativos como serían finanzas, recursos humanos, jurídico, etcétera. Los ejecutivos en el nivel corporativo se ocupan básicamente de preguntas como:

- ¿A qué industrias debemos entrar o de cuáles debemos salir?
- ¿Qué mercados le convienen a la compañía? Por ejemplo, ¿es momento de ingresar dinámicamente al mercado de China? En su caso, ¿qué negocios debemos introducir primero?
- ¿En qué negocios debe invertir dinero la corporación?

En el caso de Brunswick, la cuestión de si es conveniente la coordinación a través de los grupos de marina y recreación, o de los negocios entre los grupos, los directores en el nivel corporativo son los responsables de reconocer y captar talas oportunidades.

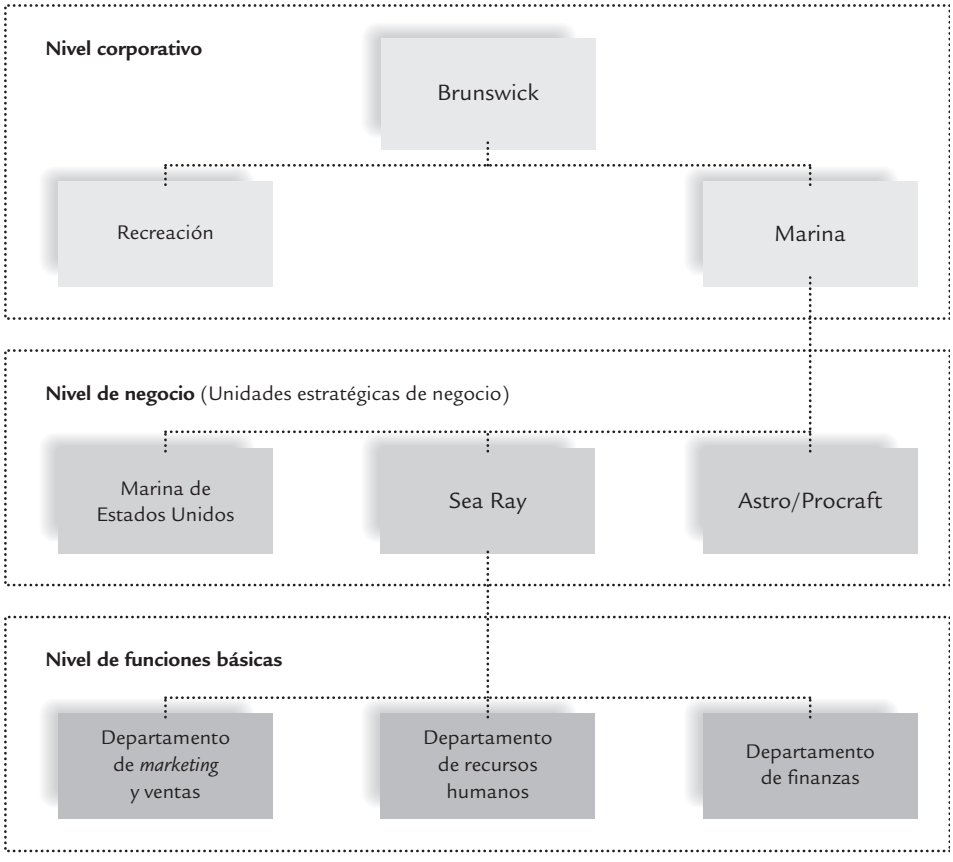


figura 8.2
Niveles organizacionales

Nivel de negocios El nivel de negocios es el siguiente nivel y a veces también se le conoce como "UEN" o nivel de unidad estratégica de negocio. Los administradores en este nivel se ocupan de determinar las formas que les permitirán competir con eficacia en el mercado. Dentro del área de marina, por ejemplo, los administradores a cargo las áreas comerciales de botes en Sea Ray y de motores en Mercury, procuran resolver preguntas como las siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros competidores directos?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?
- ¿Qué aspectos de los productos o servicios que ofrecemos valoran nuestros clientes?
- ¿Qué ventajas tenemos sobre los competidores?

En el capítulo 6 examinamos algunas de las herramientas que pueden servir a los administradores en el nivel de negocios para dar respuesta a tales preguntas. Sin embargo, su planteamiento acentúa el hecho de que los administradores en el nivel de negocios enfrentan preguntas de planeación más enfocadas en el cómo competir con éxito en el negocio actual, que en el cómo serán los negocios en el futuro. Si se estima necesaria la coordinación a través de los diferentes departamentos (finanzas, *marketing*, desarrollo de producto, etcétera) o unidades dentro de la unidad estratégica de negocio, los responsables de reconocer y captar dichas oportunidades son los administradores en el nivel de negocios.

Nivel de las funciones básicas En el nivel de las funciones básicas, los administradores centran su atención en las formas de facilitar el logro del plan competitivo de su negocio. Estos administradores a menudo dirigen departamentos como finanzas, *marketing*, recursos humanos o desarrollo de producto. Dependiendo de la estructura de la unidad estratégica de negocio, los administradores de las diversas funciones básicas incluirán a los responsables del negocio en regiones geográficas específicas, o a los responsables de un producto determinado como los botes de Sea Ray. De ordinario, los administradores de las diversas funciones básicas procuran atender preguntas como:

- ¿En qué actividades debe sobresalir mi unidad para satisfacer las expectativas del cliente?
- ¿Qué información sobre los competidores necesita mi unidad para favorecer la competencia efectiva de nuestro negocio?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de nuestra unidad?

Las actividades de planeación de los administradores de las funciones básicas se centran en las formas de apoyar el desarrollo del plan de una unidad estratégica de negocio. Si la coordinación entre los individuos dentro de la unidad es necesaria o benéfica, los responsables de reconocer y captar las oportunidades son justamente los administradores en el nivel de las funciones básicas.

Interacción entre tipos de plan y niveles

Los planes estratégicos casi siempre se desarrollan en el nivel corporativo. De hecho, se podría afirmar que la planeación estratégica es la responsabilidad clave de planeación para los administradores corporativos. Sin embargo, los administradores corporativos no suelen intervenir en el desarrollo de planes tácticos u operativos. Mientras que los administradores en el nivel de negocios podrían intervenir en la elaboración de los planes estratégicos para sus unidades de negocio, y en forma habitual participan en el desarrollo de los planes tácticos para su negocio. Sin embargo, los administradores de este nivel no suelen participar en el desarrollo de los planes operativos. En contraste, los administradores en el nivel de las funciones básicas no suelen participar en el desarrollo de los planes estratégicos ni tácticos; más bien, sus responsabilidades de planeación tienden a enfocarse en la elaboración de los planes operativos. La figura 8.3 ilustra el patrón que en general siguen las responsabilidades de planeación

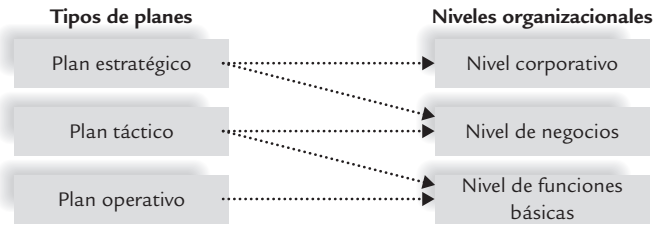


figura 8.3
Interacción entre planes y niveles

por nivel organizacional. Sin embargo, conviene tener en cuenta que más allá del patrón específico común, cualquier organización podría seguir un patrón distinto. Por ejemplo, el tamaño de la organización podría afectar el patrón.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación tiene siete elementos clave: análisis ambiental, objetivos, requerimientos, recursos, acciones, implementación y resultados (véase la figura 8.4). En esta sección, se examinará cada uno de estos elementos y el papel que juegan en el proceso de planeación general.

Análisis ambiental

El primer elemento en el proceso de planeación es la valoración del ambiente. Los administradores que formulan o aplican planes en ausencia de algún tipo de evaluación ambiental podrían estar lejos de generar los resultados que se desean. En cambio, los administradores que tienen el cuidado de analizar el ambiente, y de incorporar la información resultante en el proceso de planeación, suelen obtener resultados muy satisfactorios con los planes que formulan y aplican.[8]

Pronóstico Para los administradores, el pronóstico es una de las herramientas más útiles para valorar el ambiente. Los administradores realizan pronósticos sobre prácticamente cada elemento fundamental del ambiente que consideren que afectaría a la organización o su área de responsabilidad.[9] Por ejemplo, si usted estuviera en el

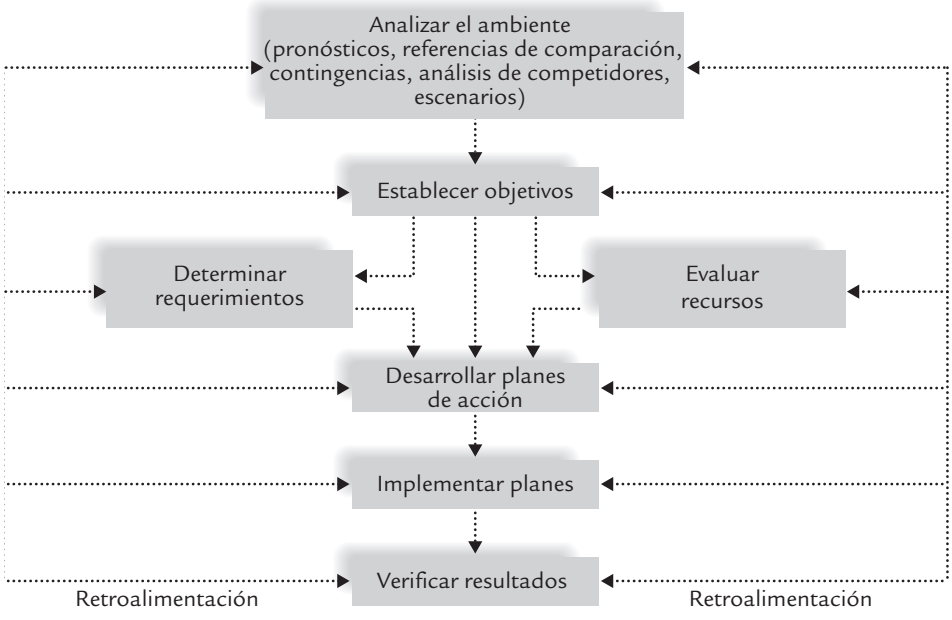


figura 8.4
Proceso de planeación

negocio de la construcción de casas-habitación, el pronóstico de las tasas de interés sería importante. Cuando aumentan las tasas de interés, en general el costo de los préstamos se encarece y menos consumidores compran casas nuevas. Pero, además, quienes aún así las compran, necesariamente adquieren casas más baratas, de las que comprarían si las tasas de interés fueran más bajas. Entonces, la planeación del número de casas por construir el próximo año estaría influida por el pronóstico de las tasas de interés. En el capítulo 3 tratamos el asunto con el caso de KB Homes.

Un aspecto interesante del pronóstico es su efecto cascada. Por ejemplo, si como se espera que las tasas de interés se eleven de 6 a 7 por ciento el próximo año, usted pronostica que el próximo año sólo construirá 1,000 casas en vez de 1,500, entonces también pronosticaría una disminución en los ingresos. Esto a la vez derivaría en que el gerente de adquisiciones planee la compra de un menor volumen de madera y en que el gerente de recursos humanos planee un menor número de trabajadores de la construcción. El punto clave en este sentido, es que resulta imprescindible que los administradores sepan cuáles son los pronósticos clave para su compañía, con la finalidad de dar seguimiento a cualquier modificación, y reconocer cualquier efecto cascada antes y no después de que lleguen sus consecuencias.

Incertidumbre en el ambiente La precisión de un pronóstico es una tarea difícil. Las cosas cambian con frecuencia y no siempre funcionan de la manera anticipada.[10] Como vimos en el capítulo 3, en los ambientes general externo y de tareas, hay fuerzas clave que podrían modificar el curso de las cosas. En 1988, nadie anticipaba que en 1989 se caería el Muro de Berlín. Así como tampoco nadie anticipó a inicios del año 2000 que para 2002 la bolsa de valores comenzaría a vivir sus dos peores años. Aquí la clave para los administradores y sus actividades de planeación es que cuanto más incertidumbre haya en el ambiente, más flexibles deberán ser sus planes. En ciertos casos, incluso los administradores desarrollan **planes de contingencia**, los cuales suelen tanto identificar los factores que pueden afectar de forma significa-

planes de contingencia
identifican los factores que pueden afectar de manera significativa los resultados esperados y especifican las acciones que se deben realizar si suceden los cambios anticipados

La conocida empresa Minnesota Mining & Manufacturing (3M) fue fundada en 1902 por un abogado, un doctor, dos ejecutivos de ferrocarriles y el dueño de un mercado de carne. Ellos esperaban hacerse ricos con la extracción de un material muy duro llamado corundum, que se utiliza para fabricar discos de esmeril. Sin embargo, como la roca que 3M estaba extrayendo era demasiado suave y con menor calidad abrasiva de la necesaria para los discos de esmeril, la compañía mejor comenzó a producir lijas de papel. Por desgracia, no fue capaz de fabricar un buen producto, ya que la alta humedad promedio en Minnesota impedía el secado adecuado del papel. El primer producto importante de la compañía, la lija de papel Wetordry (desarrollado en respuesta al problema de la humedad) no se lanzó sino hasta 1921.

tiva los resultados esperados, como especificar las acciones que se deben realizar si suceden los cambios anticipados.[11]

Supongamos, por ejemplo, que usted es un gerente en KB y, por lo tanto, que para usted son importantes los pronósticos de las tasas interés. De acuerdo con los pronósticos para el siguiente año, las tasas de interés van a permanecer estables. ¿Confiaría por completo en tal pronóstico? Para no depender tan sólo del pronóstico usted podría elaborar un plan de contingencia. Por ejemplo, si las tasas de interés aumentaran un punto, ¿qué sucedería? Ello probablemente ocasionaría que menos individuos compren casas o que los consumidores adquieran casas más baratas. Por lo tanto, su plan de contingencia consistiría en ofrecer mejores condiciones de financiamiento a los clientes que soliciten ciertas mejoras para sus casas como, por ejemplo, mostradores de granito. El ofrecimiento del incentivo a los compradores sería factible para usted si dichas mejoras le generan mayor ganancias que el costo del subsidio financiero. En suma, con un plan de contingencia anticipado, usted estaría mejor preparado para responder ante cualquier cambio en las tasas de interés.

La sección "Un reto para el administrador: Cambio de planes bien fundados en EMC" brinda una magnífica ilustración de la forma tan radical en que deben modificarse los planes cuando resulta que lo pronosticado no corresponde con la realidad. En tal caso, puesto que casi nadie imaginó que las cosas cambiarían en forma tan rápida y evidente, basaron su pronóstico en su exitoso pasado. Sin embargo, como a la luz de su favorable desempeño pasado el futuro se vislumbraba engañosamente seguro, EMC no tenía ningún plan de contingencia al cual recurrir cuando era evidente que la realidad no coincidiría con los pronósticos. ¿Usted cómo justificaría que EMC no previera un plan de contingencia? ¿Cree que le hubiera ido mejor si hubiera contado con uno?

Benchmarking Una forma más reciente y generalizada de evaluar el ambiente consiste en el denominado **benchmarking**, el cual es una investigación de los mejores resultados obtenidos entre competidores y no competidores, así como de las prácticas que llevan a dichos resultados.[12] En términos de resultados, la valoración de los competidores que muestran la tasa de ingreso por empleado más alta serviría al administrador como referencia para evaluar su productividad. Entonces, para darse una idea de la posición que guarda en relación con sus competidores, el administrador sólo tendría que comparar su propia tasa de ingreso por empleado. Como parte de esta evaluación también podría investigar las prácticas que parecen favorecer el incremento de la tasa de ingreso por empleado. De este estudio se concluiría, por ejemplo, que las tasas más altas suelen presentarse en empresas con menos niveles de administración, que impulsan la autoridad para la toma de decisiones hacia niveles inferiores de la organización, y se inclinan de manera decidida por la gerencia participativa y por la intervención de los empleados.

benchmarking investigación de los mejores resultados obtenidos entre competidores y no competidores, así como de las prácticas que conducen a tales resultados

En ocasiones estas mismas clases de evaluación se aplican a los no competidores. La inserción de no competidores tiene riesgos y beneficios potenciales, diferentes de la inclusión de competidores de referencia. Huelga decir que los no competidores pueden tener factores comerciales subyacentes que dificulten las comparaciones adecuadas. Por ejemplo, una compañía de *telemarketing* que vende artículos relativamente baratos vía telefónica mostrará una tasa de ingreso por empleado mucho menor, que un fabricante de supercomputadoras. La empresa de *telemarketing* maneja un negocio que requiere un uso relativamente intensivo de mano de obra; en tanto que el fabricante de supercomputadoras administra un negocio que requiere un uso intensivo de tecnología. Las mismas dificultades de comparación y relevancia podrían ocurrir al examinar las mejores prácticas de los no competidores. Así, las prácticas de inventario en una empresa de servicios quizá sean difíciles de aplicar directamente a una empresa de manufactura. Sin embargo, observar las prácticas de grupos ajenos al de los competidores ayuda a detectar formas significativamente mejores de hacer las cosas.

Considere el caso de Outback Steakhouse. Aun cuando la industria del acero es por completo distinta de la industria de los restaurantes de franquicia, Outback

un reto para el administrador

Cambio

Cambio de planes bien fundados en EMC

Si usted fuera un accionista de la corporación de telecomunicaciones EMC durante la década de 1990, y vendiera sus acciones cerca del final de esa década, quizá ahora estaría retirado (y sin preocupaciones económicas). Durante ese periodo el rendimiento de EMC a los accionistas fue un asombroso ¡84,000 por ciento! Así, para finales del año 2000, la empresa controlaba el 71 por ciento del extremo superior en el mercado de almacenamiento de datos. El 70 por ciento de sus 8,900 millones de dólares en ingresos y el 92 por ciento de sus 2,300 millones de dólares en utilidades de operación fueron resultado de las ventas de su hardware de almacenamiento.

Pero después la burbuja estalló. Las compañías Telecom y las punto-com que habían gastado cerca de $2,000 millones en productos de EMC en el año 2000, de pronto se encontraron luchando por sobrevivir y, en consecuencia, en 2001 prácticamente no gastaron ni un centavo. A la vez, otros clientes importantes congelaron sus presupuestos para tecnología de la información. No debe extrañar, entonces, que EMC viera desplomarse sus ingresos. Por si fuera poco, IBM y Hitachi lanzaron productos y una guerra de precios dirigida al segmento de productos más lucrativo de EMC. La empresa intentó mantener sus precios en el 2001, pero no pudo hacerlo. Mientras reducía sus precios para competir con IBM y Hitachi, EMC vio disminuir su participación de mercado del 71 al 57 por ciento; además, con suma inquietud vio el descenso de 25 puntos en sus márgenes brutos, para llegar al 32 por ciento, y sin poder reducir sus costos al mismo ritmo.

Los gerentes de recursos humanos tenían planes de contratación y de remuneración del personal; los gerentes de ventas tenían planes de ventas; los gerentes de investigación y desarrollo tenían sus planes para el 2001, los cuales tenían base en la pasada trayectoria de crecimiento, y el pronóstico sobre los resultados del año 2000 y anteriores. Sin embargo, de pronto tuvieron que modificar todos esos planes: ¡y no sólo para un año! Los sucesos de 2001 no sólo significaron un mal año, sino que revelaron un momento decisivo para EMC.

Antes de 2001, el almacenamiento de datos era una misión clave de toda función y en casi todas las empresas de tamaño moderado o grande. La información del cliente, los datos financieros, los inventarios, las ventas, las compras y la información del personal debían almacenarse, respaldarse y protegerse. Además, IBM, Hitachi y EMC tenían cada una sus propios sistemas. En otras palabras, un sistema de IBM no era compatible con uno de Hitachi o de EMC, y viceversa. De hecho, una vez que el cliente elegía un sistema de almacenamiento se volvía, por decirlo de alguna forma, rehén del mismo, puesto que después era demasiado costoso cambiar a otro sistema.

Joe Tucci, el nuevo director general de EMC en 2001, anunció un osado cambio de estrategia que modificaría el futuro de EMC. Tucci dividiría a EMC en dos compañías. La primera continuaría haciendo "el mejor hardware para almacenamiento del mundo". En tanto que la segunda se centraría en software y en servicios, cuyo objetivo final sería desarrollar software capaz de funcionar para los requerimientos de almacenamiento, sin importar el hardware con el cual operaran (IBM, Hitachi o EMC). De hecho, Tucci quería que para 2004, el 50 por ciento de los ingresos proviniera del área de software y servicios.

Esto originó profundas consecuencias en los administradores de toda la compañía. Por ejemplo, los gerentes de recursos humanos no sólo tuvieron que abandonar sus planes de contratación y reclutamiento, sino que tuvieron que idear planes para despedir a 19 mil personas. Además, revisaron los planes futuros de reclutamiento para centrarse en ingenieros de software y otros que pudieran ayudar a desarrollar el nuevo software integrador que se necesitaría para lograr la meta propuesta por Tucci en cuanto al 50 por ciento de ingresos.

Los gerentes de ventas del nuevo grupo de software pusieron en marcha nuevos planes de motivación e incentivos. Los productos de hardware de EMC tradicionalmente habían costado a sus clientes millones de dólares. En consecuencia, las comisiones que recibía la fuerza de ventas eran muy jugosas. Además, como los productos de sus tres principales rivales eran incompatibles con los suyos, la motivación para la gente de ventas de "aniquilar" a la competencia era la norma. En la unidad de ventas del nuevo software, los productos de EMC costarían sólo miles de dólares —no millones. Además, los vendedores se vieron en la embarazosa posición de decir a sus clientes que ya no importaba el hardware de almacenamiento que eligieran (IBM, Hitachi o EMC), cuando anteriormente los mismos vendedores afirmaban, una y otra vez, que ningún hardware podría igualarse al de EMC.

Asimismo, algunos gerentes de investigación y desarrollo tuvieron que cambiar sus planes por completo. Si bien en el pasado sólo se ocupaban en desarrollar tecnologías que mejoraran la velocidad, la confiabilidad y el funcionamiento de los productos EMC, ahora primero necesitarían enfocarse en los productos de la competencia para luego desarrollar tecnologías y lenguaje de software, que no sólo funcionaran con tales productos sino que también mejoraran sus características.

¿Y qué opina Tucci sobre todos los planes anteriores de EMC que finalmente se descartaron? "Las compañías que tienen miedo de arruinarse casi siempre terminan arruinadas (por los competidores). Estoy haciendo justo lo que nuestros competidores jamás pensaron que tendríamos la fortaleza interna para lograr."

Fuentes: Amit Asaravala, "EMC is Resolute", *Intelligent Enterprise*, 10 de diciembre de 2003, p.8; EMC, Reporte Anual 2001; Daniel Roth, "Can EMC Restore its Glory?", *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 107-10.

El *benchmarking* —examinar las mejores prácticas de los competidores— también funciona en la industria. Outback Steakhouse, una cadena internacional de restaurantes, tomó prestada una idea que utilizaban en los molinos de acero para motivar a sus gerentes, la cual incluye un plan de participación de las ganancias. Los restaurantes Outback Steakhouse son dirigidos por un equipo de tres personas: un gerente-socio, un gerente y un gerente de cocina. Como los restaurantes sólo se abren para la cena, los gerentes y también los empleados están en posibilidad de disfrutar de un mejor equilibrio entre su trabajo y su vida, haciendo que Outback sea un lugar atractivo para trabajar.

Steakhouse incorporó con un gran éxito una práctica de motivación que utilizaban diversos "mini-molinos" en la industria del acero. Como cualquier restaurante de franquicia, Outback gana dinero cuando sus establecimientos ganan dinero. La persona que abre un restaurante es el gerente local del mismo y se encarga, en particular, de contratar a la gente adecuada y de motivarla con efectividad para asegurar que los clientes reciban buena comida y buen servicio. La clave de Outback se encuentra en la forma de motivar a sus administradores. La "mejor práctica" que Outback adoptó fue hacer que los gerentes de restaurante fueran copropietarios del restaurante que cada uno administraba. De esta manera, si un restaurante ganaba dinero, el gerente también lo ganaba. El gerente se sentía más como propietario y menos como empleado. La adopción de esta mejor práctica ha tenido, desde luego, un efecto positivo en el éxito de Outback Steakhouse. Por lo tanto, aunque el *benchmarking* con los no competidores supone formular un juicio sobre qué es conveniente, también podría conducirlo a prácticas e ideas que lo pongan a la cabeza de la competencia.

El *benchmarking* es una actividad útil, incluso para los administradores jóvenes. Por ejemplo, suponga que usted es un gerente de ventas a quien le reportan cinco vendedores. Quizás querría establecer una referencia de comparación de los resultados, así como de los ingresos por vendedor, y también de los procesos como establecer metas. ¿Cómo establecían sus metas los demás gerentes de ventas junto con sus subalternos? El principio clave del *benchmarking* es la constante curiosidad sobre los logros de los otros y de cómo lo están logrando.

Establecer los objetivos

El segundo elemento en el proceso de planeación es el establecimiento de objetivos o de resultados que se desean. Como se mencionó al principio del capítulo, resulta difícil establecer objetivos o llevar a cabo acciones específicas cuando no se tiene idea de hacia adónde llevan esos pasos o de qué se espera lograr con ellos.

Prioridades y objetivos múltiples Uno de los primeros desafíos que enfrentan los administradores cuando establecen sus objetivos es determinar sus prioridades.[13] No todos los objetivos tienen la misma importancia o valor. Además, algunos objetivos quizá sean más importantes hoy y menos importantes mañana. Sin un entendimiento claro de cuáles objetivos son los más importantes y de las prioridades temporales, los empleados trabajarían enemistados entre sí o crearían conflictos innecesarios.[14]

Piense en su propia institución. La mayoría de las universidades tienen objetivos múltiples y en ocasiones objetivos en conflicto. Por ejemplo, por un lado los estudiantes sienten que pagan una inscripción para aprender el contenido de vanguardia de los mejores profesores que la escuela ofrece. Las universidades no pueden ignorar las expectativas de este importante grupo de sus componentes. Al mismo tiempo, con la finalidad de generar conocimiento de vanguardia, las universidades deben contratar a buenos investigadores y financiar sus proyectos de investigación. Sin una clara idea de las prioridades de la universidad, sería difícil para los jefes de departamento determinar la mejor forma de planear la asignación del presupuesto de su departamento. ¿Qué parte del presupuesto debe asignarse a las actividades para desarrollar las habilidades docentes del profesorado? ¿Cuánto debe ir a los fondos de investigación?

El gerente de ventas enfrenta conflictos potenciales semejantes al evaluar los objetivos para lograr una participación de mercado y una rentabilidad mayores. En algunos casos, la participación de mercado aumenta si se reducen los precios, aunque así generalmente se perjudican las ganancias. Los vendedores que trabajan para el gerente tendrían dificultades para saber a dónde y cómo enfocar con precisión sus esfuerzos, a menos que el gerente les aclare sus prioridades. ¿Deben sacrificar ventas con la finalidad de proteger el margen de utilidad? ¿Deben ofrecer un pequeño descuento con la finalidad de lograr la venta? ¿En qué punto un descuento se consideraría demasiado alto como para ser aceptable? Esta clase de preguntas prácticas son las que deben formularse los administradores al establecer los objetivos múltiples.

Asimismo, entre los objetivos podría haber prioridades temporales. [15] Por ejemplo, suponga que usted lanza un nuevo producto en un mercado establecido, donde hay competidores bien posicionados. En tales condiciones, usted podría decidir que su objetivo actual es ganar participación de mercado y, por lo tanto, fortalecer su presencia en dicho mercado. Entonces, usted indica a sus vendedores que vayan tras el 10 por ciento de participación de mercado y que ofrezcan descuentos de hasta un 20 por ciento, cuando lo consideren necesario para realizar la venta. Sin embargo, una vez que su producto se posicione con una participación de mercado de, digamos, el 10 por ciento, tal vez usted quiera que sus vendedores centren su atención en los objetivos de rentabilidad y ya no en incrementar la participación de mercado. No obstante, sin un claro entendimiento de esta secuencia de prioridades, sus vendedores no serían capaces de ayudarle a alcanzar los objetivos generales. Por consiguiente, cuando los objetivos tienen una secuencia, el hecho de transmitirla por adelantado a los subalternos les ayudaría a entender mejor lo que se espera de ellos.

Medición de objetivos Una vez que quedan claros los objetivos de la organización, ¿cómo deben medirse? Por ejemplo, usted podría determinar que el desempeño financiero es el objetivo número uno. Sin embargo, el desempeño financiero se evalúa de diversas formas.[16] Puede medirse en términos de utilidades relativas a ventas, o de utilidades relativas a activos. Por ejemplo, recuerde que Nordstrom evalúo el desempeño de sus empleados en términos de ventas por hora. Lo cual contrasta con lo que hacen muchos minoristas que sólo miden sus ventas netas. ¿Por qué es importante esta pequeña diferencia? Si el desempeño de sus vendedores se evalúa sobre las ventas netas, probablemente se les estará motivando a trabajar el mayor número de horas posible. Por el contrario, el objetivo de Nordstrom de ventas por hora hace que los empleados centren su atención en la "eficiencia de las ventas", es decir, en vender lo más posible en cada hora de trabajo, y no necesariamente en trabajar más horas. Como se mencionó antes, la mejor forma de aumentar las ventas por hora es vender para que los clientes regresen, porque así, cuando los clientes entren a la tienda usted ya sabe la clase de mercancía que les agrada, el presupuesto que manejan y demás. Sí, las medidas específicas tienen importancia. Incluso pequeñas diferencias como la de ventas netas contra ventas por hora influirían de manera significativa en el comportamiento.[17]

El caso de Onvance ilustra de nuevo la importancia de la evaluación. Esta compañía instaló televisores en tiendas departamentales para transmitir de forma constante segmentos sobre los deportes y el clima locales, intercalados con abundantes

ráfagas de comerciales de 10 a 30 segundos sobre los productos del establecimiento. Si bien con los comerciales los productos comenzaron a volar de los anaqueles, al final, como era de esperarse, la operación se agotó. Uno de los problemas fue que los administradores midieron el rendimiento con base en el número total de tiendas y de marcas que manejaban, y no en las utilidades.

Determinar los requerimientos

El tercer elemento del proceso de planeación consiste en determinar los requerimientos. En esencia los administradores se preguntan "¿qué se necesita para ir de aquí para allá?" El "allá" se constituye por los objetivos expuestos en el apartado anterior; mientras que el "aquí" implica evaluar o conocer el lugar donde se encuentran las cosas actualmente.

Para iniciar el proceso de determinar lo que se requiere para ir de aquí para allá, primero es necesario entender los impulsores clave del viaje. Supongamos, por ejemplo, que usted está en el negocio de manufactura de calzado para atletas, y que su objetivo es incrementar su participación de mercado del 10 al 15 por ciento. ¿Qué es lo que impulsa la participación de mercado? Luego, decide que para impulsar su participación de mercado necesita hacer dos cuestiones. Primera, necesita una nueva línea de productos en el extremo superior, donde actualmente no maneja ninguno. Segunda, determina que el acojinado mejorado del calzado es un impulsor fundamental de la participación en el mercado, de los zapatos para correr de precio intermedio. Ha observado que los clientes del calzado para correr realizan sus compras con base en que tan bien absorbe el impacto del suelo. En la actualidad, usted no maneja una tecnología superior de acojinado. Por lo tanto, para mejorar la absorción del impacto de sus zapatos necesitará nuevos materiales.

Evaluación de los recursos

El cuarto elemento del proceso de planeación es la evaluación tanto de los recursos requeridos como de los recursos disponibles. Si bien este elemento está muy relacionado con la identificación de los requerimientos, conviene señalar que no son lo mismo. Quizá la forma más sencilla de diferenciarlos sea pensar en los requerimientos como en lo que se necesita para lograr los objetivos, y en los recursos como en la cantidad de materiales disponibles para hacerlo.

Recursos requeridos volvamos a nuestro ejemplo de los zapatos para atletismo y el requerimiento clave de una nueva línea de productos en el extremo superior de su mercado. En relación con este requerimiento clave, la primera pregunta crucial sería "¿qué recursos se necesitan para fabricar un producto nuevo de alta calidad?" Supongamos que usted determina que para elaborar un prototipo necesitará contar con tres ingenieros calificados en diseño de productos, durante dos meses y con un presupuesto de $100,000. No obstante, para fabricar el nuevo calzado de alta calidad usted también considera que necesitará equipo nuevo, cuyo costo es de $500,000. Por último, determina que para lanzar la nueva línea de manera eficaz necesitará un presupuesto de $2 millones para publicidad y promoción. Desde luego, este presupuesto no incluye todos los recursos requeridos para el diseño, manufactura y venta de la nueva línea de productos de alta calidad, pero sirve para ilustrar los recursos financieros, humanos, de equipo y tecnológicos que podrían requerirse.

La sección "Un reto para el administrador: Planear la entrada a un nuevo país" ayuda a ilustrar la dificultad que entraña evaluar los recursos requeridos, cuando se tiene una nueva tarea para quienes realizan la planeación. Si bien la planeación suele presentarse como una función gerencial lógica y sencilla, esta imagen llega a ser engañosa. A menudo, cuando se enfrentan nuevas situaciones, "no se sabe lo que no se sabe" y, por tanto, aun sabiendo lo que se quiere hacer, se tienen dificultades para determinar lo que se requiere para lograrlo.

Recursos disponibles En forma natural conocer los recursos necesarios lleva a la siguiente evaluación: ¿qué recursos están disponibles? Para que un plan sea eficaz, no sólo debe estar bien formulado, sino también que su implementación sea facti-

globalización *un reto para el administrador*

Planeación de la entrada a un nuevo país

Greg es gerente de desarrollo de negocios en una empresa mediana de asesoría y capacitación con sede en el sur de California. La firma se especializa en la identificación y la capacitación de la gente adecuada para realizar actividades internacionales específicas. La empresa inició operaciones hace algunos años con base en la investigación de dos profesores que identificaron ciertas características asociadas con el éxito que tenían los individuos enviados de su país de origen a un país extranjero para llevar a cabo alguna misión. En términos generales, la duración de tales actividades es de alrededor de tres años.

Con la finalidad de evaluar a las personas respecto de las dimensiones que habían demostrado que mejoraban el éxito de las funciones internacionales, la empresa desarrolló una encuesta. La aplicación de dicho instrumento básicamente implicaba que los individuos se sometieran a un examen escrito. Luego, la empresa de Greg calculaba la puntuación y generaba un informe donde se resaltaban las fortalezas y las debilidades del individuo examinado en relación con determinada asignación internacional.

Aun cuando la investigación original en gran parte se basó en muestras de gerentes estadounidenses enviados a diversas partes del mundo, para validar el instrumento con muestras de gerentes de otros países, en los últimos años la empresa de Greg había realizado más investigaciones. Sus estudios incluían a gerentes de Corea y de Japón que fueron enviados al extranjero, así como a gerentes de varias naciones de Europa. Los resultados sugirieron que las dimensiones asociadas con el éxito de los estadounidenses expatriados eran válidas para los gerentes de otras nacionalidades que eran enviados al exterior.

El equipo directivo, por su parte, identificó a Japón como uno de los mercados donde la empresa tenía la oportunidad de ampliar su negocio de evaluación y capacitación. Japón envió a más gerentes a labores internacionales que el resto de los países asiáticos juntos. Además, las firmas niponas tenían todo un historial por ofrecer capacitación, en especial en idiomas, a los gerentes que enviaban al extranjero. Sin embargo, las compañías japonesas casi no tenían experiencia en el uso de pruebas, ya fuera para identificar a los candidatos con alto potencial para una asignación internacional, o para dar a los candidatos información relevante sobre sus fortalezas y debilidades.

El desafío de Greg consistía en planear la entrada de la empresa al mercado japonés. ¿Debería establecer una oficina para su empresa, crear una empresa conjunta con una firma japonesa existente o tan sólo solicitar el permiso para comercializar sus productos con un socio en Japón? En este sentido, los altos ejecutivos determinaron que no deseaban compartir por anticipado las utilidades con un socio en empresa conjunta o mediante el permiso de comercialización. Por consiguiente, decidieron ingresar al mercado nipón con una inversión directa.

Entonces, Greg debía determinar qué se necesitaría para entrar al mercado. Sin embargo, él no hablaba japonés ni había vivido antes en Japón. Había escuchado muchas historias de compañías famosas (y mucho más grandes) que fracasaron en su intento de entrar al mercado japonés. Greg descubrió que podían responderse muchas de las cuestiones legales sobre lo que se necesitaría para establecer una oficina en Japón. ¿Pero qué se necesitaría para vender el instrumento y la capacitación de la compañía en Japón, en cuanto al número y al tipo de vendedores? ¿Cuánto tiempo habría que invertir? Por otras personas experimentadas con negocios en el país, Greg también sabía que a menudo las firmas japonesas dudan para utilizar un producto que sus similares no emplean, como en su caso lo sería el instrumento de pruebas desarrollado por la empresa de Greg. Sin embargo, el hecho de que en Japón casi ningún otro competidor tuviera un instrumento de evaluación fue lo que hizo parecer al mercado tan promisorio. ¿Cómo podría Greg expresar lo que se requería para entrar y para tener éxito en este mercado cuando, en lo personal, él no tenía ninguna experiencia al respecto? Greg no pudo determinar si la empresa contaba con el dinero o con otros recursos para el éxito del plan de entrada, sino hasta que supo lo que se requeriría, pero ni siquiera después de ello, sintió la confianza de que sabía o de que era capaz de definir por completo tales requerimientos.

Fuente: Conversación personal. A petición de la compañía se modificaron los nombres reales.

ble.[18] Si los recursos requeridos exceden de manera significativa los recursos disponibles, será necesario o adquirir los nuevos recursos, o bien, cambiar el plan. Sin embargo, para alterar el plan sería necesario retroceder para modificar el objetivo. En cuanto a la evaluación de los recursos disponibles, quizá convenga que los administradores se formulen preguntas como:

- ¿Contamos con el talento humano necesario para cubrir los requerimientos?
- Si contamos con el talento necesario, ¿está disponible? ¿Podríamos separar a estos individuos del trabajo que realizan actualmente para trasladarlos hacia el nuevo proyecto?
- Si no contamos con el talento necesario, ¿seríamos capaces de desarrollarlo o adquirirlo en el tiempo necesario?

- ¿Tenemos recursos financieros disponibles? ¿Podemos obtener fondos adicionales de los mercados de valores o de capital?
- ¿Contamos con la tecnología requerida o tenemos acceso a ella a un precio razonable?

Ciertamente éstas no son las únicas preguntas que los administradores necesitarían formularse, pero proporcionan una idea de los tipos de preguntas que deberían resolverse con la finalidad de determinar si hay una brecha entre los recursos requeridos y los recursos disponibles. En caso de existir una brecha, los administradores deberán determinar si es posible tender un puente o si necesitan cambiar los objetivos y los requerimientos clave para que se adapten a los recursos disponibles. Por ejemplo, cuando una de las divisiones de EDS cambió su estrategia para enfocarse en la venta de soluciones de problemas de desarrollo de productos y no sólo en la venta de productos de diseño asistido por computadora (CAD), descubrió que necesitaba nuevos vendedores con habilidades diferentes. Antes, para vender los productos CAD, los vendedores de EDS en general hablaban con ejecutivos de nivel medio en las áreas de ingeniería y diseño de producto. Pero ahora, para ofrecer soluciones más integradas, los vendedores de EDS necesitaban hablar con los ejecutivos de más alto nivel. Al final, los directivos de EDS capacitaron a algunos de sus mejores vendedores y reclutaron nuevos vendedores.

Desarrollo de planes de acción

El quinto elemento en el proceso de planeación es el desarrollo de los planes de acción específicos, los cuales son en esencia las órdenes de puesta en marcha que todos utilizan para lograr los objetivos establecidos.

Secuencia y tiempos Un elemento clave de un plan de acción efectivo es la secuencia y los tiempos que se establecen para los pasos o las acciones específicos que se deben realizar.[19] Una de las herramientas comunes para desplegar gráficamente la secuencia y los tiempos de las acciones específicas es la denominada Gráfica de Gantt (véase la figura 8.5). En general, el eje horizontal representa el tiempo; y el eje vertical, las tareas por realizar. La gráfica muestra cuándo deben comenzar las acciones y el tiempo esperado para que se completen. También indica las acciones que van en primero, en segundo o en último lugares en el proceso, y si una acción precedente deberá completarse antes de que inicie una sucesiva, o si se espera un traslape en el tiempo entre ciertas acciones específicas.

Además de la secuencia y los tiempos planeados, la gráfica también puede incluir su progreso o avance, lo cual permite que los administradores evalúen mejor su progreso según el plan, y que en caso necesario realicen ajustes. En la actualidad,

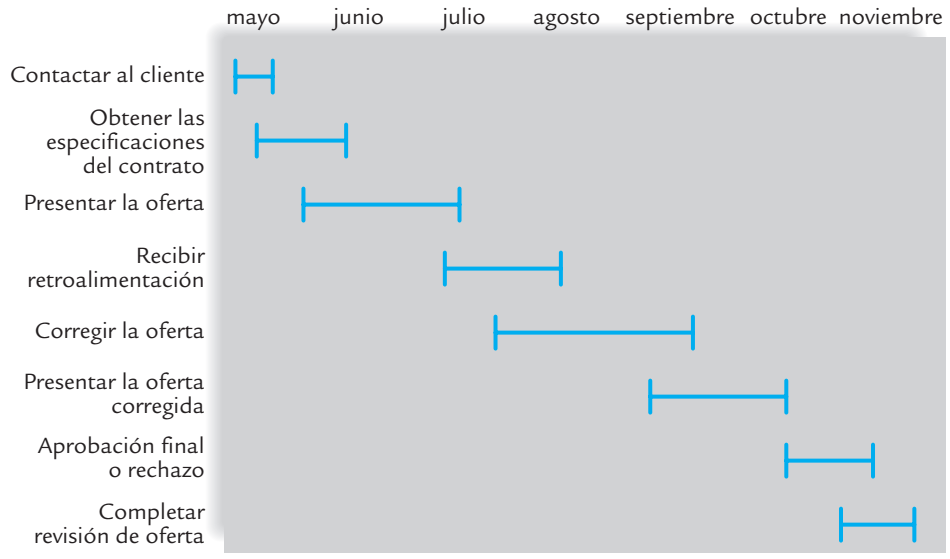


figura 8.5
Gráfica de Gantt

los software avanzados ayudan a que los administradores formulen e implementen planes que abarcan, de hecho, cientos de materias primas y de componentes que deben llegar a tiempo, así como en las cantidades y secuencias correctas para la producción-costo eficiente de productos terminados.[20]

Responsabilidad El segundo aspecto clave de un plan de acción eficaz es la especificación de quién es responsable de qué acciones concretas. Cuando más de una persona ejecutarán diversas acciones en el plan integral,[21] saber quien es el responsable facilitaría la coordinación de las acciones. La responsabilidad también incrementa la probabilidad de que los pasos se lleven a cabo cuando deben y como deben ser. Volvamos a nuestro ejemplo del calzado. Usted personalmente toma la responsabilidad de contratar a los tres ingenieros de diseño de producto. Le asigna a uno de sus subalternos la tarea de conseguir, dentro del siguiente mes, el espacio que ocuparán los diseñadores. Usted decide realizar *outsourcing* para la fabricación y asigna a otro la tarea de encontrar fabricantes por contrato confiables, dentro de las 10 semanas siguientes. Por último, asigna a otro de sus subalternos que trabaje con el grupo de *marketing* para que comience a generar las ideas para la promoción y publicidad del lanzamiento.

Implementación de los planes

Una vez creado el plan de acción, éste debe ponerse en práctica. La calidad de la implementación del plan en sí podría determinar tanto los resultados reales como la calidad del plan mismo. No obstante, se aseguraría gran parte del éxito de la implementación, si los pasos anteriores del proceso de planeación se realizan correctamente. Con frecuencia los planes fallan en esta etapa a causa de la evaluación inadecuada de los recursos requeridos y disponibles. Volvamos al ejemplo del calzado. Su subalterno tiene éxito en encontrar a un fabricante por contrato de gran reputación. De hecho, en el pasado la compañía ha fabricado calzado para Nike. Al verificar sus antecedentes con Nike, ésta recomienda ampliamente al fabricante. Sin embargo, se da cuenta de que para manufacturar su calzado, la compañía necesitará nuevas máquinas de coser. A la vez, los trabajadores requerirán capacitación para operar en forma adecuada las nuevas máquinas. No obstante, debido a que la compañía tiene comunicación deficiente con sus trabajadores, éstos creen, en forma equivocada, que la operación de las nuevas máquinas requerirá menos trabajadores y temen despidos. En consecuencia, ellos se resisten a la capacitación por temor a perder a final de cuentas su empleo. Su desconfianza retrasa la producción del nuevo calzado, y usted pierde una ventana de oportunidades vital en el mercado.

Lo anterior ilustra de manera sencilla por qué la implementación del plan llega a ser tan crucial, y a veces incluso más importante que los objetivos del plan integral. Sin importar qué tanto cuidado se haya puesto en la elaboración del plan de implementación, siempre es necesario verificar y ajustar los esfuerzos de implementación, ya que casi siempre ocurren acontecimientos imprevistos.

Verificar la implementación Aun cuando los pasos anteriores del proceso de planeación se realicen de manera correcta, nada garantiza que la implementación del plan resultará exitosa. Por lo tanto, es muy importante que usted supervise esta etapa del plan. En particular deben verificarse tres factores críticos.

Primero, deben supervisarse el progreso del plan y su implementación. ¿Los responsables de las acciones específicas están concientes de sus responsabilidades y de los tiempos en que se espera que concluyan sus tareas? ¿Están motivados y preparados en forma adecuada para realizar su parte del plan? ¿Se están llevando a cabo las acciones necesarias en el tiempo correcto? ¿Se están haciendo con el nivel de calidad que se desea y que se requiere? Éstos son los tipos de preguntas que usted como administrador debe formular para verificar el progreso de la implementación del plan. Con mucha frecuencia esto es así porque los planes tienen factores críticos u objetivos específicos que marcan el progreso a lo largo de la trayectoria completa.

Por ejemplo, para usted sería un factor crítico concluir la producción de un prototipo de su calzado de alta calidad en la novena semana de su programa. De esta forma en la medida en que se aproxime la novena semana, usted tendrá un medio específico para determinar si las cosas marchan o no de acuerdo con su plan.

Segundo, como administrador usted debe verificar el nivel de apoyo que recibe el plan durante su implementación.[22] El hecho de que se haya elaborado un plan no es suficiente para suponer que la gente lo va a apoyar. Para empezar, tiene que evaluar de manera constante si usted está brindando los apoyos necesarios para una implementación efectiva del plan. Tales apoyos incluyen motivación, dinero o capacitación. Sin apoyo continuo muy pocos planes —más allá de su complejidad o duración— podrían implementarse de manera efectiva. ¿Están apoyando y brindando la motivación necesaria las otras personas clave? Una de sus responsabilidades más importantes como administrador consiste en verificar y asegurarse de que no falte el apoyo necesario. Por ejemplo, para poner en marcha el plan de lanzamiento de su calzado de alta calidad quizás usted desee supervisar el nivel de apoyo que están dando los encargados del departamento de *marketing*. Tal vez el departamento de *marketing* tenga que llevar a cabo diversas tareas antes de proceder al lanzamiento del nuevo calzado. Quizá deban hablar con reporteros que trabajen para revistas como *Runners World* con la finalidad de empezar a hacer cierto "ruido" en torno al nuevo calzado; o tal vez deban hablar con grandes minoristas como Foot Locker, no tan sólo con el propósito de que realicen sus pedidos del calzado, sino también de motivarlos a que lo exhiban en alguno de sus aparadores especiales al frente de sus tiendas. Usted no debe permitir que este gran calzado salga de la fábrica sin tener a dónde ir, debido a la falta de apoyo del departamento de *marketing*.

Tercero, usted como administrador necesita verificar el nivel de resistencia. Aun cuando el tema del manejo del cambio lo analicemos con detalle en un capítulo posterior, es importante señalar aquí que muchos planes y su implementación significan cambios. En la medida en que ellos lo necesiten, usted deberá anticiparse a la resistencia a la implementación del plan y continuar monitoreándola. En el capítulo 2 examinamos muchas de las razones fundamentales de la resistencia al cambio. No obstante, ahora merece un poco de atención porque la resistencia ha sido la causa del fracaso de muchos planes. Como lo señalamos en el capítulo 2, una de las causas generales de la resistencia ocurre cuando las personas que tienen que realizar tareas nuevas anticipan que al principio no van a saber cómo hacerlas. Usted puede utilizar este principio para identificar fuentes de resistencia potenciales.

Por ejemplo, usted esperaría que el departamento de *marketing* estuviera emocionado por tener que promover un calzado de alta calidad. Sin embargo, se requerirá que la gente de *marketing* lleve a cabo varias actividades nuevas que quizás en un inicio no podrán realizar de forma adecuada. En específico, el lanzamiento de su nuevo calzado requerirá que las personas de *marketing* traten de conseguir el respaldo de algunas celebridades o, cuando menos, conseguir que lo usen algunos corredores famosos. Por desgracia, ellos nunca han tratado con celebridades. Ni saben como hacer contacto con corredores famosos ni como solicitarles que usen su calzado. Puesto que la gente del departamento no está familiarizada con tal proceso, tal vez se sienta intimidada y se aleje del mismo —quizás hasta llegue a decir que está progresando aún cuando en realidad no se esté esforzando por hacerlo. ¿A qué se debe su resistencia a establecer contacto con los corredores famosos? Aun sabiendo lo que deberían hacer, ellos se resisten porque temen fallar al principio. En este caso, quizás usted deba estimularlos todavía más, o incluso, contratar a un asesor especializado que le ayude a establecer los contactos con los corredores famosos.

Ajustes en tiempo real Como vivimos en un ambiente dinámico, es probable que cualquier plan cuya formulación e implementación dure más de algunos días o semanas requiera ajustes. En la medida en que el ambiente cambia, un objetivo que originalmente fue del todo aceptable podría tornarse irreal o demasiado fácil de lograr y, por lo tanto, necesitar un ajuste. Asimismo, aquello que en un momento

pudieron haber sido marcos temporales y recursos requeridos perfectamente razonables, en otro momento tal vez se convierta en algo absurdo, a causa de cambios socioculturales, tecnológicos, económicos o político-legales.

Este entendimiento tiene, cuando menos, dos implicaciones. Primera, sugeriría que usted como administrador que trabaja en un ambiente dinámico y cambiante, debe planear de la forma en la cual lo hace el departamento de bomberos. Éste no puede anticipar con exactitud dónde ocurrirá un incendio, ni siquiera cuándo es posible que ocurra. Por consiguiente, elabora sus planes en torno a ciertos principios para el combate de incendios, y en torno a las categorías generales de incendios. Para el administrador que trabaja en una compañía de teléfonos, la redundancia es uno de los principios clave. Entonces, si ocurre una catástrofe y su equipo se daña, él debe contar con un equipo de respaldo, de lo contrario si de alguna manera el equipo original se daña o se destruye, no podrá tener un equipo nuevo de reemplazo con la rapidez suficiente. En el mismo orden de ideas, los ataques del 11 de septiembre en la Ciudad de Nueva York, reforzaron para AT&T esta lección. De manera que AT&T cuenta ahora con 200 semitrailers cargados con equipo de respaldo, listos para trasladarse en el momento que se indique. La segunda implicación es que usted como administrador debe ayudar a sus empleados a reconocer y aceptar la necesidad de adaptar los planes en tiempo real. Así como también podría ser necesario que fomente las capacidades que les permitan hacer las adaptaciones a los planes de manera eficaz. Tales capacidades implican habilidades para efectuar un buen análisis del entorno y destrezas para la rápida evaluación de los requerimientos y los recursos. Aquí el punto clave por recordar es que en el ambiente dinámico actual, un plan fijo e inflexible resultaría tan peligroso como no tener ningún plan.

Supervisar los resultados

El elemento final del proceso de planeación es la monitoreo de los resultados. Si los objetivos se definieron bien desde el comienzo del proceso de planeación, habrá pocas dudas en cuanto a los resultados que deben monitorearse o a la forma en la cual van a medirse. Si se esperaba que el plan diera como resultado el incremento del desempeño financiero, y de acuerdo con lo planeado éste se mediría en términos del incremento de ventas, entonces deberá ser fácil estimar el resultado.

Sin embargo, la mayoría de los planes también genera consecuencias inesperadas.[23] El plan y su implementación llegan a originar consecuencias inesperadas tanto negativas como positivas. Y ambas consecuencias podrían ser fuentes valiosas de aprendizaje. Para ayudarnos a ilustrar esta idea, retomemos una vez más el caso del calzado para atletas. Supongamos que durante la puesta en marcha del plan, usted descubre que el lanzamiento de su nueva línea de calzado de alta calidad requerirá más dinero para publicidad del presupuestado. Usted se da cuenta de que los clientes tienen una imagen de su empresa como la de un fabricante de calzado de calidad intermedia y que, por ello, al inicio les resulta difícil creer que sea capaz de fabricar una línea de calzado para atletas con la tecnología, la calidad y la "chispa" de otros fabricantes ya catalogados en el extremo superior en el mercado. Asimismo, en el lado positivo de lo inesperado descubre que una máquina de coser que compró para el calzado de alta calidad realiza una puntada más derecha y fuerte, y a un precio menor, que las máquinas que estaba utilizando para sus zapatos de calidad inferior. La utilización de las máquinas nuevas en sus zapatos tanto de mediana como de alta calidad reducirá sus costos, y todavía le permitirá obtener mayor calidad. A la vez, esto le ayudará a competir con otros fabricantes en el extremo inferior del mercado, quienes producen zapatos de menor calidad.

El ejemplo anterior ilustra la conveniencia de que los administradores aprendan tanto como sea posible del monitoreo de resultados. También es necesario que haya un ciclo de retroalimentación que permita aprovechar todo lo aprendido por el administrador para modificar y mejorar otros aspectos del proceso de planeación.

HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN

Los administradores emplean diversas herramientas de planeación. Por ejemplo, ya antes en este capítulo nos referimos a las gráficas de Gantt, como una de las herramientas que facilitan a los administradores la tarea de establecer la secuencia y el tiempo de las acciones que conforman un plan. En este apartado analizaremos lo relativo a una de las herramientas más utilizadas: el presupuesto.

Presupuestos

Los **presupuestos** sirven para cuantificar y asignar los recursos a las actividades específicas. En la mayoría de las organizaciones, los presupuestos se proponen y se establecen cada año. Los presupuestos abarcan una variedad de rubros o conceptos de gasto. Por ejemplo, un **presupuesto para gastos de capital** especifica la cantidad de dinero que se planea gastar en artículos específicos de uso a largo plazo, cuya obtención requiere cuantiosos montos de dinero. Dichos artículos incluirían, por ejemplo, maquinaria, terrenos o edificios.

presupuestos sirven para cuantificar y asignar recursos para actividades específicas

presupuesto para gastos de capital especifica la cantidad de dinero que se gastará en artículos específicos de uso a largo plazo, cuya compra requiere cantidades significativas

El presupuesto para gastos es otro de los presupuestos comunes. En general un **presupuesto para gastos** comprende todas las actividades primarias en las cuales la unidad u organización planea gastar dinero, así como la cantidad que se asignó a cada rubro para el próximo año. De hecho, casi todas las organizaciones con fines de lucro y sin ellos, de tamaño mediano a grande, manejan presupuestos de gastos con propósitos tanto de planeación como de control.

presupuesto para gastos incluye todas las actividades primarias, en las cuales una unidad u organización planea gastar su dinero, así como la cantidad que se les asigna para el año siguiente

La mayoría de las organizaciones manejan un proceso de presupuestación en dos fases. La primera consiste en que los administradores piensen en el futuro y planeen sus necesidades. Para que luego elaboren un presupuesto donde se especifican cuestiones como lo serían los gastos de capital esperados o los gastos. Éste es el **presupuesto propuesto** y ofrece un plan financiero de cuánto dinero se va a necesitar, el cual se somete a la revisión de un superior o de un comité de revisión. Una vez que el presupuesto propuesto se envía, se revisa —a menudo en el contexto de otros presupuestos propuestos. Por otro lado, un **presupuesto autorizado** especifica cuánto dinero está aprobado para que el administrador gaste y en qué.

presupuesto propuesto brinda un plan sobre el monto de dinero que será necesario, y se somete a la revisión de un superior o de un comité de revisión de presupuesto

presupuesto autorizado especifica los rubros y los montos en los cuales se autoriza el gasto al administrador

Existen dos métodos principales para el proceso de presupuestación y ambos se aplican casi al margen del tipo de presupuesto de que se trate. En general el primer método se conoce como **método de presupuesto incremental**.[24] Con este método, los administradores utilizan el presupuesto aprobado del año anterior como base para argumentar las razones por las cuales el presupuesto siguiente debería ser mayor o menor. Esto puede incluir incrementos o disminuciones particulares. El presupuesto incremental es eficiente porque evita que los administradores inviertan cada año un tiempo significativo en justificar la asignación de dinero a una misma clase de compras. Sin embargo, la principal consecuencia negativa que traería consigo el presupuesto incremental es que su uso quizá derive en un "impulso presupuestal". En otras palabras, los rubros que recibieron dinero antes podrían tener asignaciones de dinero futuras simplemente porque ya en el pasado se les asignó tal recurso. Considere el caso real de una pequeña ciudad en Carolina del Norte. Todos los años, en alguna fecha cercana a la Navidad, se desactivan todos los parquímetros de la calle principal para que la gente se estacione gratuitamente. La mayoría de los residentes creen que ésta no es sino la forma que emplea la ciudad para dar a los residentes un regalo de Navidad. Sin embargo, ésta es la forma en la cual el ayuntamiento de la ciudad mantiene su presupuesto en un mismo nivel, ya que el alcalde emplea un método de presupuestación incremental. Por lo tanto, primero el ayuntamiento estima todo posible excedente no ejercido para fin de año y calcula los días de estacionamiento gratuito necesarios para consumir el subejercicio presupuestal. Luego determina el número de días de estacionamiento gratuito que le permitirá mantener un mismo nivel de fondos el próximo año. Tal como sucedió en este caso, el presupuesto incremental podría generar una mentalidad de "ejérzalo o piérdalo", que a la vez llevaría al uso ineficiente de recursos valiosos.

método de presupuesto incremental en éste los administradores utilizan el presupuesto aprobado del año anterior, como base para argumentar las razones por las cuales el presupuesto siguiente debería ser mayor o menor

El **método de presupuesto de base cero** supone que toda asignación de fondos debe justificarse cada año a partir de cero.[25] En otras palabras, el hecho de que

método de presupuesto de base cero supone que toda asignación de fondos debe justificarse a partir de cero cada año

a su departamento se le hubieran asignado $100,000 el año pasado para la compra de equipo de cómputo, en sí no es justificación suficiente para que este año su departamento reciba dinero para computadoras. El presupuesto de base cero exige comenzar sobre la base de cero fondos, y luego dar la justificación de los recursos que se están requiriendo para cada actividad. El beneficio de este método de presupuesto radica en que no se asigna dinero a los rubros que no tienen méritos propios para justificarse (sin importar los méritos ni los presupuestos asignados anteriormente). Entonces, se deja el dinero disponible para utilizarse en los rubros o las actividades que sí lo ameriten. En general, esto resultaría en una asignación global más efectiva de los recursos financieros de la organización. Sin embargo, también es menester señalar que la elaboración del presupuesto de base cero consume mucho tiempo ya que cada rubro debe justificarse año con año. Pero, además, la asignación de dinero que requieren ciertos rubros podría llegar a costar más, en términos del tiempo y la energía que se invierten en tratar de justificar la necesidad de fondos, de lo que en realidad lo valen.

Con ambos métodos, en general los presupuestos sirven a los administradores como herramientas de planeación para determinar prioridades, recursos requeridos y claves para la implementación. En particular, como el dinero suele ser un recurso escaso en la mayoría de las organizaciones —casi nunca hay tanto dinero como requerimientos de éste—, la asignación de dinero entre las diversas actividades casi obliga a que se analice la prioridad relativa de las actividades. Esto ocurre en los tres niveles de la organización. Así, por ejemplo, los gerentes de departamento podrían encontrar que son más sus demandas de dinero que el dinero que tienen para asignar. Asimismo, los funcionarios corporativos podrían encontrar que los departamentos y unidades de negocio les solicitan más dinero del que tiene la organización, lo cual lleva en forma natural a que se determine qué unidades y qué actividades relacionadas tienen mayor prioridad y, por lo tanto, qué presupuestos es necesario autorizar.

En este sentido, los presupuestos son un medio efectivo para integrar y cuantificar muchos aspectos de los planes en los niveles corporativo, de negocios y de funciones básicas. Si bien el proceso de presupuestación no garantiza por sí solo que los administradores tomarán las decisiones correctas sobre el proceso de integración y coordinación, ni que tomarán las decisiones correctas sobre las prioridades, el proceso sí aumenta la probabilidad de que tales elementos clave se analicen y determinen.

ESTABLECER LAS METAS

El establecimiento de metas es un proceso específico de planeación para administrar el desempeño. Por lo regular, pensamos en ello en el nivel individual; sin embargo, todos sus principios son aplicables al establecimiento de metas de equipos, unidades y todo tipo de organización. El examen de las metas es, desde luego, importante. De acuerdo con la investigación, las metas eficaces tienen efectos significativos y positivos en el desempeño. Gran parte de la investigación sobre el establecimiento de metas eficaz podría captarse mediante un práctico acrónimo, y muy fácil de recordar: SMART (INTELIGENTE). Las metas "Smart" tienen cinco características clave.

Específica Como se mencionó en cuanto a los objetivos organizacionales en el proceso de planeación, las metas para empresas, unidades, subalternos o para uno mismo, deben ser específicas. Por ejemplo, quizá usted recibió la retroalimentación de varias personas, o tal vez sólo sintió que "necesita mejorar sus habilidades de comunicación". Mejorar en esta área, de hecho, generaría beneficios muy importantes; no obstante, la forma en que se plantea es demasiado vaga. Para que sea eficaz, debe ser mucho más específica. Suponga, por ejemplo, que usted se da cuenta de que el planteamiento "habilidades de comunicación" es demasiado amplio y decide reducir su ámbito para proponerse, de forma específica, la meta de mejorar sus habilidades para escuchar. ¿Se trata ya de una buena meta? ¿Es suficientemente específica? La respuesta es "no". Para lograrlo, primero necesita saber qué es lo que usted hace o no hace que lo convierte en un oyente poco eficaz. Así, después de meditarlo un poco, tal vez usted llegue a la conclusión de que acostumbra interrumpir a las personas cuando están hablando, porque cree que ya sabe lo que van a decir. Por

consiguiente, usted determina que su meta será no interrumpir a las personas y esperar a que terminen antes de decir lo usted que tenga que decir. ¿Ésta es una buena meta? ¿Es específica? Si bien esta sola meta no hará de usted un gran oyente, sí es una buena meta en términos de que es específica; además, la investigación sugiere de manera decidida que es más probable hacer progresos importantes hacia una meta específica que hacia una meta vaga.

Medible Una forma de determinar si una meta establecida es suficientemente específica consiste en responder si es posible medir tanto su progreso y mejoramiento, como su resultado final. ¿Podría usted medir el número de veces que interrumpió a los demás, en comparación con el número de veces que escuchó y esperó a que los demás terminaran de hablar? Desde luego, podría hacerlo. ¿Podría medir la percepción de los demás respecto de si usted estuvo interrumpiendo, o si estuvo escuchando y esperó a que ellos dijeran lo que tenían que decir? Desde luego, podría hacerlo. Sin embargo, tener una meta susceptible de medición es sólo parte de la batalla. Es necesario, además, medir los progresos reales hacia la meta. Es más eficaz el establecimiento de metas cuando el progreso hacia la meta no sólo se mide, sino que se mide con frecuencia. Pero, ¿qué tan frecuente es lo recomendable? La investigación no brinda una respuesta absoluta. Lo que sí sabemos es que una vez al año no es suficiente . De hecho, dos veces al año tampoco parece suficiente. Pero, al margen de ello, parece que la frecuencia de la medición debe estar relacionada con la naturaleza de las actividades encaminadas hacia la meta. Por ejemplo, si usted habla docenas de veces al día con distintas personas, y por tanto, tiene la oportunidad de lograr (o de perder) su meta de no interrumpir muchas veces en un día, entonces evaluar su progreso una vez al mes sería insuficiente. En este caso, quizá sería más apropiado que usted mismo midiera sus progresos todos los días. Sin embargo, desde un enfoque práctico, sería muy imprudente de su parte preguntar a diario a los demás si consideran que usted mejora en su objetivo de escuchar y no interrumpir. Por lo tanto, sería preferible hacerlo una vez a la semana o una vez al mes.

Consensuada Incluso una meta específica que se puede medir será poco probable de lograr cuando quienes participan en su logro no están de acuerdo con ella. Tratándose de metas organizacionales, esto significa que una porción sustancial de los empleados debe estar de acuerdo con la meta de la organización. Sin embargo, cuando se trata de las metas de una unidad, todos los que forman parte de dicha unidad deben estar de acuerdo en aceptar las metas. Ahora bien, respecto de las metas de los subalternos, es el individuo quien debe aceptar la meta. (Usted recordará que esto es un aspecto específico de la administración por objetivos.) Y, desde luego, con las metas personales, es uno quien debe aceptarlas y comprometerse con ellas. Pero volvamos a nuestro ejemplo, y supongamos que usted se plantea la meta específica de no interrumpir a las personas y de medir su progreso, pero que en realidad no ha acabado de aceptar su propia meta. (Quizás usted en realidad no considera que sea tan malo interrumpir y que de hecho cree que con ello ahorra tiempo a las conversaciones.) En este caso, lo más seguro es que la meta no sea eficaz. Evidentemente, lo contrario sería posible sólo si usted acepta la meta y se compromete con ella.

Aquí hay una implicación muy práctica para los administradores. Debido a que los gerentes se encuentran en una posición de poder, a menudo los subalternos dicen lo que creen que el gerente quiere escuchar —aun cuando en realidad no sea lo que los subordinados piensan. Por ejemplo, si el gerente indica: "Tomás, yo creo que ésta es una meta desafiante, pero factible para ti. ¿No lo crees?" ¿Cómo cree que Tomás va a responder? El resultado más probable del acuerdo verbal de un subordinado, sin ningún compromiso real detrás de las palabras, es que la meta no se logre. En consecuencia, cuando se trata de la parte "consensuada" de las metas SMART, es importante escuchar con cuidado e invitar a los subordinados para que expresen sinceramente su compromiso o su rechazo respecto de las metas específicas. De nuevo, el objetivo fundamental de esta parte del establecimiento de la meta SMART no es un acuerdo superficial, sino un compromiso profundo.

Realista Ahora tenemos una meta específica, consensuada y posible de medir, pero, ¿será eficaz? No si es poco realista —o demasiado sencilla. Las metas demasiado fáciles no son eficaces, como tampoco lo son las metas demasiado difíciles. Para entender por qué, veamos por separado cada caso. Primero, las metas demasiado sen-

William Heinecke (en la fotografía) es el ciudadano tailandés nacido en Estados Unidos que fundó la cadena de restaurantes The Pizza Company, que compitió contra Pizza Hut en Tailandia y la venció. Antes de cumplir los seis primeros meses después de su apertura en 2001, The Pizza Company ya había captado cerca de 70 por ciento del mercado de Tailandia. El éxito de Heinecke se debió, en parte, a que se apoyó en su conocimiento del mercado local y a que contrató a un personal muy motivado. Él es partidario de otorgar acciones a los empleados, convencido de que ello les ayudará a pensar como propietarios. La próxima batalla de pizzas que planea dar ocurrirá en Medio Oriente.

cillas no son eficaces por dos razones. Por un lado, no lo son porque no inspiran motivación alguna. En general, los individuos no se sienten motivados para tratar de alcanzar aquellas cuestiones que perciben que son muy fáciles de lograr. A menudo esperan a que llegue el último minuto para hacer el intento de lograr la meta, seguros de que bastará con hacer un pequeño esfuerzo en ese momento para lograrla. Por otro, las metas muy fáciles no son eficaces porque los resultados que originan no son sustanciales. Primero, aun cuando se logren las metas fáciles, su efecto, por naturaleza, no será relevante en los resultados —de la organización, de la unidad, del subalterno o de uno mismo. Resulta irónico, pero como las metas muy fáciles se ven "muy fáciles", con frecuencia no se logran puesto que son metas que inspiran muy poca motivación. Por su parte, las metas demasiado difíciles tampoco son eficaces. Cuando una meta se percibe como imposible o excesivamente difícil de lograr, las personas no se sentirán suficientemente motivadas como para intentar alcanzarla. Después de todo, ¿de qué sirve perder su valioso tiempo y su energía intentando lograr una meta inalcanzable? De lo anterior se desprende que las metas eficaces deben ser desafiantes pero a la vez alcanzables o realistas.

Para concretar la idea, retomemos de nuevo la meta personal de no interrumpir a los demás y de escuchar lo que tienen que decir. Suponga que usted tiene a diario docenas de oportunidades para lograr o perder esa meta, ¿sería realista la meta de no interrumpir el 100 por ciento de las veces, especialmente en el momento de iniciar? Recuerde que si se trata de una meta desafiante pero realista, está bien. Pero si usted la considera poco realista, no será una meta eficaz. Quizás una meta realista para la primera semana sería no interrumpir más del 50 por ciento de las veces.

Límite de tiempo Para ser eficaces, incluso las metas específicas, consensuadas, factibles de medir y realistas deben tener un límite de tiempo. En otras palabras, las metas exigen que se determine el tiempo específico dentro del cual deben lograrse. Para las metas cuya realización requiere un tiempo considerable, digamos, un año o más, deben plantearse intervalos más cortos. Suponga, por ejemplo, que usted considera que el 80 por ciento del tiempo es un nivel correcto para escuchar y no interrumpir. Es decir, piensa que no debe interrumpir sino escuchar, y esperar a que las personas terminen lo que tengan que decir, en ocho de diez conversaciones. Suponga, asimismo, que cree que podrá alcanzar dicha meta en tres meses. En este caso,

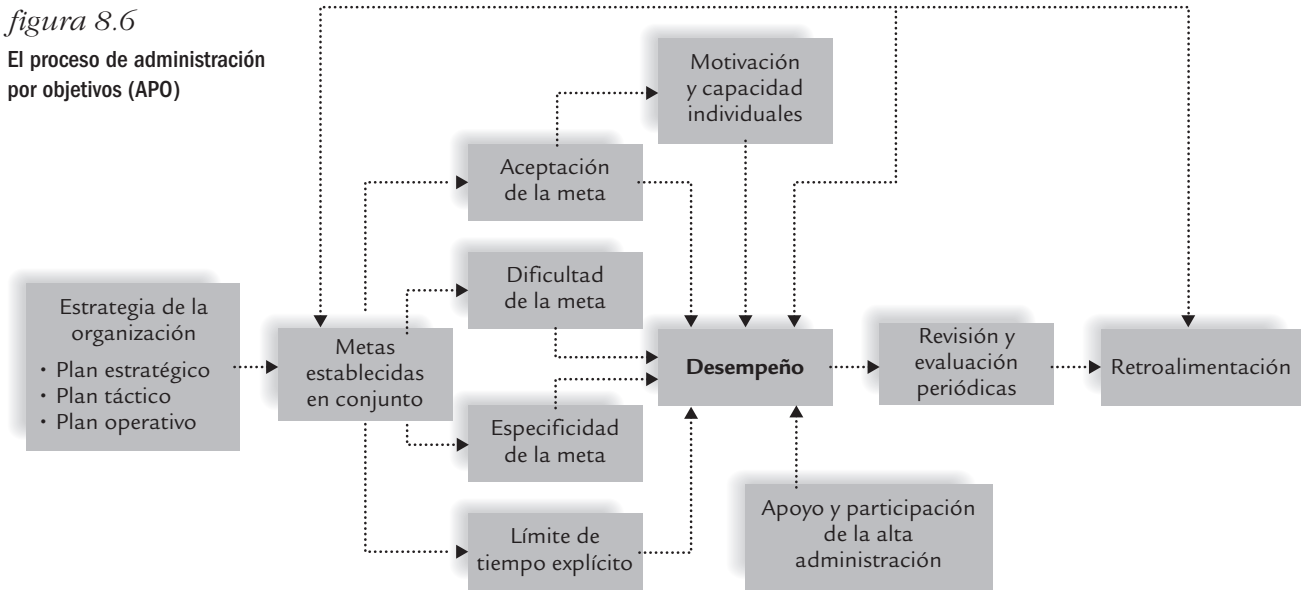
los tres meses se convierten en el límite de tiempo general dentro del cual usted planea alcanzar su meta. Sin embargo, como lo sugerimos al final del apartado sobre la meta realista, usted dispone de otros marcos de tiempo que se convertirían en factores críticos intermedios respecto de la meta final. De tal forma que usted podría establecer un marco de tiempo de una semana para pasar de escuchar el 10 por ciento de las veces (interrumpir el 90 por ciento) a escuchar sin interrumpir el 50 por ciento de las veces. Después de lo cual establecería un marco de tiempo de un mes para alcanzar el nivel de escuchar y no interrumpir el 70 por ciento de las veces.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) es un tipo específico de proceso para establecer metas, similar al SMART. De acuerdo con la investigación, los sistemas de administración por objetivos son más eficaces cuando la alta administración demuestra claramente que apoya el sistema y participa en él.[26] En su mayoría, las características generales recién descritas resultan cruciales para el éxito del proceso de APO. La figura 8.6 muestra una ilustración gráfica de la forma en que funciona la administración por objetivos. Primero, se establecen las metas específicas. El logro de estas metas deberá traducirse en resultados que apoyen los planes y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización. Las metas deberán ser desafiantes pero posibles de alcanzar. Como es de esperarse, cuando las metas desafiantes pero posibles se cumplen, originan un efecto positivo en el desempeño.[27] La participación de los subalternos en el establecimiento de sus metas tiende a derivar en el planteamiento de metas desafiantes pero posibles de alcanzar. Además, es necesario que los subordinados acepten las metas. La aceptación de las metas tiene un efecto positivo tanto en la motivación como en el desempeño real.[28] La participación de los subordinados en el proceso de establecer las metas aumenta la aceptación de las mismas.[29] En la administración por objetivos, las metas requieren de marcos de tiempo específicos, y es necesaria su evaluación y revisión periódica. Con base en tales revisiones, el desempeño del subordinado mejora de acuerdo con la calidad de la retroalimentación que se le da.[30] Los individuos necesitan saber si lo que están haciendo queda dentro o fuera del objetivo propuesto, con la finalidad de saber cuándo mantener su comportamiento y cuándo ajustarlo. En consecuencia, la retroalimentación puede afectar el proceso de establecer las metas. A la vez, una retroalimentación específica indicaría si las metas originales eran demasiado fáciles, demasiado difíciles, o simplemente si no estaban dirigidas a los objetivos adecuados.

figura 8.6

El proceso de administración por objetivos (APO)



perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Puesto que concluimos este capítulo con un enfoque en las metas y utilizamos las metas personales para ilustrar los conceptos clave, la pertinencia que tiene el contexto organizacional para el establecimiento de metas en particular, y para el proceso de planeación en general, quizá no sea del todo evidente. Sin embargo, el contexto organizacional es decisivo. Como es evidente, uno podría establecer sus metas personales y planear su trabajo y proyectos con independencia del contexto organizacional. Sin embargo, es probable que ello tenga resultados organizacionales y de carrera personal muy por debajo de lo óptimo. En el nivel personal, quizás realicemos más contribuciones y obtengamos mayor reconocimiento para un ascenso futuro, si alineamos nuestras metas personales con la estrategia y la dirección de la organización. Por ejemplo, suponga que su compañía tiene una estrategia de costo bajo y que las ganancias por productividad estuvieran centradas en reducir los costos en su área de responsabilidad. ¿Qué tan brillantes serían sus prospectos de carrera si su debilidad fuera el análisis de productividad, y tampoco pudiera establecer ninguna meta de mejoramiento en dicha área? El mismo principio general es aplicable a las metas de subalternos, unidades y toda la organización. Uno de los contextos organizacionales más importantes por tomar en cuenta siempre que se establecen metas es la estrategia de la organización. Igualmente importante es que al elaborar los planes no tan sólo se considere la dirección de la compañía, sino también su cultura. Como se mencionó antes en este capítulo, los detalles de un plan para cambiar serían distintos en una organización con una cultura que se resiste al cambio, en comparación con una cultura que lo acepta abiertamente. Por lo tanto, muchos de los detalles de los planes eficaces deben explicar tanto la dirección como la naturaleza de la organización.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO El logro de las metas y los planes de las organizaciones, llámense planes estratégicos, tácticos u operativos, requiere necesariamente de la aportación de los demás y de sus esfuerzos coordinados. De hecho, un error común entre los encargados de formular los planes para proyectos, o del lanzamiento de nuevos productos, radica en que no piensan con el suficiente detenimiento en el papel que juegan los demás en la puesta en marcha de sus planes. Cuanto más complejo sea el plan, más probable será que el logro de su implementación exitosa dependa de múltiples individuos. Los administradores no sólo necesitan desarrollar planes, sino también dirigir a los demás en su implementación. Este hecho se destaca en el caso de apertura, cuando P&G determina que el recurso más importante para su entrada exitosa a los mercados de Europa del Este es su gente, es decir, los empleados y los gerentes que finalmente pondrán a funcionar su estrategia en el extranjero.

PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS Para este momento debe quedar claro que las paradojas potenciales son inherentes a la planeación. Por un lado, no alcanzar los resultados que se desean a menudo se debe a que no se cuenta con un plan concienzudo y detallado. Como dice el refrán, “quienes fallan al planear, planean para fallar”. Por el otro, en un mundo dinámico de cambio incesante donde nuevos competidores surgen con frecuencia, la tecnología innovadora se desarrolla y se emplea en forma inesperada, y las preferencias del cliente evolucionan con rapidez, los gerentes no pueden darse el lujo de mantener rígidamente los planes, ni siquiera aquellos desarrollados con todo detenimiento; en su lugar, los administradores deben estar preparados para modificar, adaptar e incluso descartar planes minuciosamente elabo-

rados. La necesidad de desarrollar planes minuciosos y de comprometerse por completo con su implementación, pero que en forma simultanea sean flexibles por si requieren cambiarse más adelante, presenta a los administradores cierta paradoja. En ciertas ocasiones, el desafío de administrar el cambio tienta a los administradores a no desarrollar planes minuciosos de entrada. Quizá su razonamiento consista en que parte de sus esfuerzos se van a desperdiciar si la situación se modifica. No obstante, este razonamiento no es del todo adecuado. El ambiente siempre está sufriendo cambios. La clave para responder a tales cambios radica en detectarlos primero. Un plan minucioso puede ser uno de los mejores medios para detectar los primeros signos de que el ambiente está cambiando, y para saber si el cambio es distinto al esperado. Un plan minucioso servirá como "proyector de imágenes". Así, cuando el ambiente no refleja lo que usted ha proyectado, cuanto más detallada sea la proyección, más específicas serán las discrepancias que se detecten, y por lo tanto, más refinados serán los ajustes y cambios que se hagan al plan.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA Como lo analizamos en la introducción de este capítulo, el proceso de planeación estratégica ayuda a identificar las oportunidades. Sin embargo, cuando los administradores tienen una mentalidad emprendedora, están más preparados para identificar las oportunidades al analizar el ambiente donde sus compañías intentan hacer negocios y, por consiguiente, será más probable que formulen una estrategia para aprovechar dichas oportunidades. El compromiso que se requiere entraña, en principio, un método disciplinado para elaborar el plan y una implementación decidida. A veces, cuando se ha invertido tanto esfuerzo en la formulación de un plan, se llega a sentir que la implementación irá bien con poco esfuerzo adicional. Aunque una planeación deficiente con suma frecuencia garantiza una implementación deficiente, conviene observar que una planeación minuciosa no siempre garantiza una implementación efectiva. Para que la implementación sea efectiva, el administrador debe estar comprometido con ella e, incluso, de ser necesario, con su cambio. En EMC, por ejemplo, aunque los gerentes hayan pasado un tiempo considerable formulando su plan para enfocarse en el software, debido a la historia de la compañía, incluso sus clientes actuales podrían resistirse al nuevo plan. Por consiguiente, será necesario un compromiso formidable para vencer los obstáculos naturales, realizar las acciones planeadas y, luego, lograr las metas que se buscan. Asimismo, es importante destacar que cuando no se toman en cuenta las alteraciones que ocurren en el ambiente, demasiado compromiso con un plan particular quizá resulte nocivo. Para hacer planes e implementarlos, así como para conservarse flexibles y abiertos para captar las oportunidades que presenta el ambiente conforme cambian las cosas, es necesaria una mentalidad emprendedora. Si bien el proceso de planeación en sí ofrece la disciplina general que requiere una organización para sobresalir, es la mentalidad emprendedora lo que ayuda a conservar la flexibilidad necesaria para lograrlo.

comentarios para concluir

La planeación supone la determinación previa de adónde quiere llegar la organización y de cómo quiere llegar ahí. Este proceso incluye la evaluación de los ambientes externo e interno de la organización. Como a menudo los administradores se involucran más en los planes operativos al comienzo de su carrera, algunas organizaciones e individuos podrían preguntarse, entonces, por qué los administradores jóvenes necesitan entender todos los aspectos del proceso de planeación.

La respuesta básica a esta pregunta abarca dos aspectos. Primero, los administradores en los niveles inferiores de la organización se sienten más motivados a cumplir con sus responsabilidades específicas cuando conocen el plan integral. Segundo, los administradores en los niveles inferiores enfrentan a diario miles de decisiones específicas. Sin embargo, ellos no pueden tomar estas decisiones específicas pensando en que favorezcan los objetivos generales de la organización mientras no entiendan sus objetivos. Este proceso sería algo parecido a enfrentar una serie de opciones de girar a la izquierda o a la derecha, y de disminuir o aumentar la velocidad, sin conocer el destino final.

En un ambiente en constante globalización, los administradores afrontan tres desafíos de planeación fundamentales de manera simultánea. Primero, deben procurar aprender del pasado. Muchas cuestiones que funcionaron o fracasaron en el pasado podrían ser útiles para guiar las acciones y determinar los planes a seguir en el futuro. Segundo, los administradores deben mantener todos sus sentidos atentos a percibir las señales que conforman el ambiente actual: señales de competidores, de clientes, de gobiernos, etcétera. En el ambiente actual es tan vertiginosa la velocidad del cambio, que por prestar mayor atención al presente podría perderse el futuro. Tercero, los administradores deben pensar en el futuro y planear para él. Es justo la incorporación de tres distintas perspectivas del tiempo (pasado, presente y futuro) lo que hace de la planeación una de las actividades administrativas más desafiantes.

términos clave

benchmarking 277
método de presupuesto de base cero 287
método del presupuesto incremental 287
objetivos 270
planeación 270
planes 270
planes de contingencia 277
planes estratégicos 271
planes operativos 271
planes tácticos 271
presupuesto autorizado 287
presupuesto para gastos 287
presupuesto para gastos de capital 287
presupuesto propuesto 287
presupuestos 287

pruebe su comprensión

1. ¿Cuáles son las funciones clave para establecer los objetivos?
2. Defina los planes estratégicos.
3. Mencione un ejemplo de plan táctico.
4. ¿Cuáles son los elementos clave de los planes operativos?
5. ¿Qué diferencias fundamentales hay entre los planes estratégico, táctico y operativo?
6. ¿Qué efecto tiene el nivel organizacional en las actividades de planeación?
7. ¿Cuáles son las consideraciones clave relativas a la planeación, en las cuales centran su atención los gerentes de nivel corporativo?
8. ¿Qué tipo de planes emprenden básicamente los individuos en el nivel de negocios?
9. ¿Cuáles son los siete elementos del proceso de planeación?
10. ¿Por qué los pronósticos son fundamentales en el proceso de planeación?
11. ¿En qué condiciones son más benéficos los planes de contingencia?
12. ¿Qué significa *benchmarking* y qué papel juega en la planeación?
13. ¿Por qué es importante determinar la prioridad de los objetivos?
14. ¿De qué manera influye la medición de objetivos en la puesta en marcha del plan y en los cambios de éste?
15. En el proceso de planeación, ¿qué diferencia existe entre definir los requerimientos y evaluar los recursos?
16. ¿De qué forma la gráfica de Gantt facilita la determinación de las secuencias y los tiempos de las actividades de un plan?

17. ¿De qué manera el presupuesto sirve como herramienta de planeación?
18. Describa los dos métodos básicos en la elaboración de presupuestos.
19. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de los presupuestos incrementales y cuáles las de los presupuestos de base cero?
20. ¿Qué papel juega la administración por objetivos en la formulación y aplicación de una estrategia?
21. ¿Cuáles son los cinco elementos clave en el establecimiento de metas eficaces?

aplique sus conocimientos

1. Quizá los profesores de su campus tengan objetivos relacionados con la enseñanza, la investigación y el servicio a la universidad. Desde su punto de vista, ¿cuáles serían las prioridades relativas de estos tres objetivos? Si usted pudiera, ¿cómo *cambiaría* las prioridades y por qué?
2. Piense en un plan de acción en que haya participado recientemente. ¿Qué elementos del proceso de planeación se realizaron de manera correcta? ¿Cuáles se realizaron de manera deficiente? ¿Qué efectos tuvieron estas fortalezas y debilidades en el resultado final?
3. Teniendo en cuenta su experiencia y sus habilidades personales, ¿dónde ubica sus fortalezas y debilidades respecto de los siete elementos del proceso de planeación? ¿Cuál es su plan de acción para fortalecer sus habilidades de planeación?
4. Piense en la última meta que usted se haya propuesto. ¿Qué tan "SMART" era?

ponga en práctica sus habilidades

Hace dos meses usted fue nombrado gerente de un grupo formado por seis agentes de embarque en aeropuerto para una aerolínea regional. Uno de sus subalternos se le acerca y le pide consejo. Al evaluar su desempeño, el gerente anterior le dio algunas calificaciones más bien bajas. Aunque él quiere mejorar, siente que no puede trabajar en todo a la vez. A continuación se presentan los comentarios que el gerente anterior hizo sobre el empleado.

Puntualidad: Joe casi siempre llega a tiempo y rara vez falta sin notificación previa. Sin embargo, en las temporadas de mucho trabajo, nunca llega temprano ni se queda tarde para ayudar a los demás.

Servicio al cliente: En general, Joe no parece alguien feliz. Si bien nunca trata a los clientes con rudeza, tampoco parece dejarlos muy contentos. Cuando surgen problemas, como el retraso de un vuelo, Joe informa a los clientes y responde sus preguntas de manera directa, indiferente y un tanto fría. Rara vez muestra alguna empatía y, cuando menos mientras yo he estado cerca, nunca un cliente lo ha felicitado por su servicio.

Conocimientos sobre documentación: Joe conoce bien los procesos de documentación. Sabe quién puede subir de categoría y lo que se requiere para ello. Conoce las políticas de asignación de asientos y es muy perseverante en su aplicación. No obstante, no siempre notifica a los clientes que llevan demasiadas valijas o cuyas valijas son demasiado grandes, que deben pasar con anticipación, lo cual genera demoras y sentimientos de frustración en los clientes, cuando deben documentar su equipaje justo antes del momento de abordar.

Procedimientos de seguridad: Aunque ésta es una área nueva para todos, que además cambia mes con mes, Joe siempre parece estar relativamente actualizado. Sin embargo, puesto que próximamente el personal de seguridad del aeropuerto llevará a cabo "todas las revisiones de entrada", pronto disminuirá la importancia actual de que goza en ese sentido.

La nueva estrategia de la transportista regional para la cual usted trabaja destaca sobremanera la importancia de su servicio al cliente. Pero, además, intenta reducir las demoras y mejorar su desempeño en puntualidad.

1. ¿En qué área(s) le recomendaría a Joe que intentara mejorar? ¿Por qué?
2. Formule de una a tres metas SMART y comprometa a Joe (un compañero de clase) a que haga lo mismo que usted. Después compare las metas planteadas por ambos. ¿Qué tan semejantes son? ¿Qué metas deben reevaluarse o modificarse? En caso de que usted hiciera una evaluación de Joe semejante a la realizada por su antecesor, y que los rasgos de Joe fueran comunes entre los otros cinco subordinados, ¿qué objetivos establecería para su equipo y de qué tipo de plan dispondría para alcanzarlos? Aun cuando esta breve información no comprende todos los datos necesarios, ¿qué preguntas haría y qué otra información requeriría para elaborar un plan serio?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

LDC planea el lanzamiento de un nuevo programa

"Pam" (nombre ficticio para una persona real) era directora de capacitación en Leadership Development Center (LDC), una compañía grande de capacitación, localizada en el medio oeste de Estados Unidos. Como tal, una de sus responsabilidades era planear el lanzamiento de los nuevos programas de capacitación. LDC se había dado a conocer por sus excelentes programas de capacitación dirigidos a gerentes de nivel medio. Sin embargo, los directivos de LDC consideraron que la compañía necesitaba ofrecer otros programas de capacitación a los altos ejecutivos, quienes, por cierto, eran los jefes de los gerentes de nivel medio. Los directivos de LDC pensaron que tal vez los altos ejecutivos estarían más dispuestos a recomendar y aprobar las solicitudes de capacitación de sus gerentes de nivel medio, si experimentaban personalmente la calidad de la capacitación de LDC.

Con la finalidad de establecer el objetivo del nuevo programa de liderazgo para altos ejecutivos, Pam se reunió con su jefe y sus compañeros. Algunos opinaban que el programa debería ser del tipo "pérdidas iniciales", es decir, que aunque el programa perdiera dinero al principio, después se pagaría a sí mismo al atraer a más participantes a los programas que ofrecía LDC para los gerentes de nivel medio. Por el contrario, otros consideraban que el nuevo programa debería alcanzar un punto de equilibrio en términos financieros. Sin embargo, en lo que todos estuvieron de acuerdo fue en que el programa debería tener la calidad suficiente para dejar una impresión muy favorable de LDC en los participantes. Lo que ellos esperaban como resultado de dicha impresión era que los ejecutivos estuvieran más dispuestos a motivar a sus empleados para que asistieran a los programas de LDC, y a aprobar sus solicitudes para asistir.

Pam determinó que mediría el éxito del programa de tres formas. En primer lugar, se mediría el número de participantes en el programa inaugural. Ella calculó que para que el programa alcanzara un punto de equilibrio debían contar con 18 participantes. En segundo lugar, ella encuestaría a todos los participantes para medir su satisfacción con el programa, así como con su contenido, materiales, instalaciones, administración e instructores. Por último, para saber si había aumentado el nivel de participación, LDC daría seguimiento al número de gerentes de nivel medio que proviniera de las compañías de aquellos altos ejecutivos que hubieran asistido al programa.

Con la finalidad de determinar el presupuesto del programa, Pam revisó los costos de *marketing* en que habían incurrido los otros programas nuevos. Según los registros de los lanzamientos previos de programas nuevos, los folletos y los gastos por servicios de envío por correo habían tenido un costo aproximado de $30,000. Por consiguiente, ella estimó que con $5,000 adicionales podría lanzar el nuevo programa para altos ejecutivos.

Si bien el presupuesto vigente no contemplaba el lanzamiento del nuevo programa para altos ejecutivos, gracias a la cancelación de otro programa de *marketing*, este rubro todavía contaba con un presupuesto de $20,000, los cuales Pam consideró que podría gastar en el lanzamiento del nuevo programa de capacitación para altos ejecutivos. Asimismo, ella consideró que podría tener acceso a $15,000 de los $30,000 del presupuesto general de contingencias.

Una de las primeras cuestiones que ella tendría que hacer era hablar con varios de los instructores potenciales y seleccionar al "director de profesorado", quien estaría a cargo de diseñar el contenido específico del programa, así como de coordinar al resto de los instructores y los contenidos que cada uno tendría que abarcar. Una vez seleccionado al director de instructores, sería necesario diseñar el programa, y luego, con base en tal diseño, debería crearse el folleto. De acuerdo con sus cálculos, el programa podría diseñarse en tres semanas y el diseño de los folletos tardaría dos semanas más. Estimó que la impresión de los folletos tomaría cuatro días y que prepararlos para su envío por correo llevaría otros tres días. Y consideró que los folletos tardarían en llegar a su destino alrededor de una semana. En general el intervalo que LDC fijaba entre la recepción de los folletos y el último día de inscripción al programa de capacitación era de 12 semanas. En general, las inscripciones para el programa vencían (junto con el pago de las cuotas) tres semanas antes de su inicio. Por su parte, la integración de todos los materiales (folletos, cuadernos, etcétera) debería estar lista dos semanas antes de que comenzara el programa.

Pam se serviría de dos personas más para poner en marcha el plan, y ambas le reportarían los avances directamente a ella. Tammy sería responsable de contactar a la empresa que diseñaría el folleto y a la imprenta, así como de supervisar la entrega oportuna del folleto. Además, estaría a cargo de conseguir la lista para el envío de los folletos y de efectuar las diligencias pertinentes para que un contratista externo preparara los sobres con los folletos y las direcciones para su envío por correo. Por su parte, Dan sería responsable de todos los detalles concernientes al lugar de reunión. LDC contaba con sus propias instalaciones de entrenamiento y tenía contratos con diversos hoteles cercanos para facilitar los arreglos de alojamiento. Asimismo, Dan sería responsable de que se integraran todos los materiales, lo cual significaba conseguir que los instructores le entregaran a tiempo los materiales.

Cuando el plan se puso en marcha, todo parecía funcionar bien. Se había seleccionado como director de instructores a un miembro de la facultad, y el diseño y el contenido del programa estuvieron listos en dos semanas, es decir, una semana antes de lo programado. La empresa de diseño contratada elaboró el folleto con prontitud y tras unas cuantas modificaciones estuvo listo para su impresión y envío por correo. En cuanto a quienes se dirigirían los folletos, Tammy consiguió varias listas con nombres de altos ejecutivos de empresas medianas y grandes. Los envíos comenzaron casi cinco días antes de lo previsto.

Las solicitudes de informes y de solución de dudas hechas a la empresa respecto del programa duplicó las que hubo con de otros programas nuevos lanzados por LDC en el pasado. Sin embargo, conforme se agotaba el tiempo, la proporción entre solicitud de informes e inscripciones no era adecuada. En general, una de cada diez personas que solicitan más información a LDC sobre un programa específico terminan inscribiéndose a ese programa. No obstante, ocho semanas antes del inicio del programa, la proporción entre solicitud de informes y las inscripciones era de 100 a 1 (no de 10 a 1). Cuatro semanas antes de la fecha de inicio, apenas se habían inscrito 10 participantes. A Pam le asustaba no saber qué les convenía hacer.

Preguntas

1. En esa circunstancia, ¿qué ajustes haría usted? ¿Cancelaría el programa o lo llevaría a cabo aunque incurriera en pérdidas?
2. Elabore una gráfica de Gantt con la secuencia y los tiempos de las actividades clave. ¿Esta gráfica le ayuda a inferir nuevos elementos sobre el plan y su puesta en marcha?
3. ¿Qué considera usted que salió mal? ¿Qué fortalezas y debilidades advierte en este proceso de planeación?
4. Parece que LDC siguió un proceso de planeación que en el pasado funcionó bien con sus programas gerenciales de nivel medio. ¿Observa usted algunas diferencias entre los altos ejecutivos y los gerentes de nivel medio, que pudieran explicar por qué en este caso el plan no funcionó como se esperaba? ¿Podrían haberse anticipado tales diferencias? ¿Deberían haberse anticipado?

Toma de decisiones individual y en grupo

9

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Explicar el modelo tradicional de toma de decisiones.
- Reconocer y explicar los límites de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones.
- Describir el papel que juegan riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.
- Señalar las condiciones en las cuales es preferible tomar las decisiones de forma individual, y aquellas en que es mejor tomarlas de manera colectiva.
- Exponer los pasos que favorecen la participación del grupo en la toma de decisiones.
- Analizar las barreras que dificultan la toma de decisiones eficaz y las formas de superarlas.

Acer cambia de rumbo

A menudo los tiempos difíciles orillan a los líderes a tomar decisiones osadas. Y fue justamente lo que hicieron Stan Shih, el fundador de Acer —compañía de computadoras con sede en Taiwán— y su equipo de altos ejecutivos cuando decidieron abandonar el mercado de computadoras más grande del mundo: Estados Unidos. Asimismo, tomaron una segunda decisión estratégica: dividir la compañía en dos y separar la división de manufactura de computadoras personales marca Acer, de la división de manufactura bajo contrato de computadoras y productos relacionados para otras compañías como IBM y Sony.

Stan Shih fundó Acer en la década de 1970, con el propósito original de armar computadoras para otras compañías. Luego, él y su equipo de alta gerencia también tuvieron éxito, cuando menos por un tiempo, al consolidar el nombre de marca Acer y vender sus propias computadoras personales en Taiwán y alrededor del mundo.

*Partes de este capítulo se adaptaron de *Organizational Behavior*, 5a edición, por Richard M. Steers y J. Stewart Black con el permiso del autor y del editor.

Sin embargo, a finales de la década de 1990, conforme empresas como Dell ofrecían computadoras personales cada vez más baratas y aún más poderosas, Acer fue perdiendo su participación en el mercado de Estados Unidos. El problema se debió, en parte, a que los clientes en mercados más desarrollados no estaban muy dispuestos a comprar las computadoras de una compañía asiática poco conocida, puesto que en el pasado el sello "Hecho en China" significaba poca calidad.

En el año 2000, Acer tomó la decisión de separar las operaciones de manufactura de su marca, de las operaciones de manufactura por contrato por tres razones fundamentales. Primera, ciertas compañías del ramo dudaban cada vez más para contratar con Acer la fabricación de sus computadoras por el temor de revelar información a un posible competidor. Al separar el área de manufactura de su marca, del la fabricación por contrato, Acer aseguró a los clientes industriales que en su interior no se filtraría información delicada y que las computadoras de Acer no incorporarían más adelante las innovaciones hechas por IBM y Sony. Segunda, la unidad de manufactura por contrato únicamente fabricaba un rango limitado de los productos para computadoras que se venderían con los nombres de marca de otras compañías. El hecho de centrar su atención en menos productos y menos clientes industriales le ayudaría tanto a reducir costos como a incrementar utilidades para la parte de manufactura del negocio. Tercera, Shih y sus gerentes vieron en la separación de la marca Acer de la manufactura por contrato como una forma de construir los cimientos para la venta de servicios de tecnología en Asia —un mercado potencialmente enorme y muy lucrativo.

Las compañías están aprendiendo que la puerta de la globalización gira en ambos sentidos. Tras perder la participación de su marca de computadoras en el mercado estadounidense, Acer, fabricante de computadoras con sede en Taiwán, decidió abandonar el mercado estadounidense. En su lugar, Acer optó por vender sus computadoras y su tecnología en China y otros países de Asia: un mercado más familiar y en rápido crecimiento, localizado más cerca de sus oficinas principales.

Por consiguiente, durante dos años la compañía se enfocó en vender las computadoras personales con su nombre de marca Acer en China, un mercado en rápido crecimiento, mucho más familiar para la compañía y mucho más cercano a su casa matriz. "China y Taiwán no tan sólo comparten lenguaje y cultura, sino que ya también operan ahí [en China] muchos de nuestros proveedores taiwaneses", observó el presidente de Acer, J. T. Wang. Sin lugar a dudas, convertirse en la primera compañía en vender computadoras de bolsillo con sistema operativo en idioma chino fue un gran éxito competitivo a favor de Acer. Además, la compañía lanzó una de las primeras computadoras de tableta, lo cual fue una idea brillante si tomamos en cuenta que el lenguaje escrito de muchos países asiáticos, incluyendo China, no se adapta fácilmente a los teclados tradicionales.

Sin embargo, en el vertiginoso mercado de las computadoras personales, el cambio del juego parece incesante. Shih, quien había dirigido los destinos de Acer durante casi tres décadas, consideraba que la decisión de salir del mercado estadounidense no era definitiva. Así, tres años después de abandonarlo, decidió regresar a Estados Unidos. Sin embargo, en esta ocasión en vez de tratar de competir con Dell en el segmento de las computadoras personales, Acer se enfocó en un nuevo nicho: invirtió fuertes sumas en investigación y desarrollo con la finalidad de facilitar la integración de computadoras personales nuevas e innovadoras con productos electrodomésticos, como televisiones y teléfonos, y con equipos de oficina. Entre los nuevos productos destacan Aspire PC, e-Tablet, E 2GO, y E Radio.

La decisión que tomó la administración de enfocar su atención en una necesidad específica del consumidor finalmente tuvo recompensa al ser clasificada como una de las 10 mejores marcas del mercado. Posteriormente, la gerencia estableció una meta ambiciosa: de incrementar seis veces las ventas en Estados Unidos para finales de 2006. Se trata de un desafío asombroso tomando en cuenta que enfrenta una fuerte competencia con IBM, Hewlett-Packard y Dell (líder del mercado).

Hasta el momento la decisión parece funcionar bien. Los administradores lograron que Acer volviera a ser rentable (con márgenes muy reducidos), siendo una de las pocas compañías de PC que lo logra.

Fuentes: Steve Burke, "Acer's full house", *Computer Reseller News*, 15 de diciembre de 2003, p. 92; Mark Riehl, "Acer saddles up multimedia powerhouse", *eChannel Daily News*, 12 de diciembre de 2003; "Ace of Acer", *New Straits Times*, 4 de diciembre de 2003; John G. Spooner, "Acer offers a wide-screen notebook", *CNET News.com*, 17 de noviembre de 2003; Bill Powell, "The legend of legend", *Fortune Internacional*, 16 de septiembre de 2002, pp. 34+; Bruce Einhorn, "A proud papa called Acer", *Business Week*, 9 de septiembre de 2002, pp. 24+; Charles S. Lee, "Acer's last stand?", *Fortune*, 10 de junio de 2002, pp. 50+; Chris Hall, "Acer breaks new ground", *Electronic Business Asia*, febrero de 2002, pp. 24+.

panorama estratégico

A juicio de muchos, la toma de decisiones es la actividad administrativa más significativa. Las decisiones de la administración pueden tratar sobre asuntos de mucha importancia, como comprar o vender activos, entrar o salir de ciertos segmentos de productos, abandonar o introducirse a ciertos mercados, o lanzar campañas de anuncios a nivel nacional o a nivel internacional. En el caso de Shih, la decisión estratégica de salir del mercado estadounidense y dividir Acer en dos negocios independientes tuvo implicaciones relevantes para la organización. Por ejemplo, al abandonar el mercado estadounidense los competidores tomarían la participación que dejó Acer, fortalecerían sus posiciones y harían más desafiante y costosa un posible futuro reingreso de Acer a ese mercado. Como es evidente, si antes de tomar la decisión de salir del mercado estadounidense Shih hubiera sabido que más adelante tendría la oportunidad de regresar, quizá nunca habría decidido salirse. Este ejemplo ilustra uno de los principales desafíos que, en cualquier nivel, implica la toma de decisiones administrativas; a saber, tomar decisiones con recursos limitados. Los recursos limitados podrían ser informativos, financieros, técnicos o humanos. De manera que son justo esas limitaciones y presiones las que originan algunos de los retos más trascendentales que entraña la toma de decisiones administrativas. En consecuencia, es preciso que el administrador entienda tanto los procesos básicos de la toma de decisiones en las organizaciones, como los factores que influyen en ellos. Para facilitar la comprensión de la toma de decisiones administrativas están disponibles varios marcos de referencia, cada uno de los cuales toma como base distintos supuestos sobre la naturaleza de las personas en el trabajo. Por consiguiente, usted, como todo administrador bien informado, necesitará entender cada uno de los modelos y sus supuestos subyacentes.

Una decisión como la que tomó Shih de separar los negocios requerirá que administradores en el nivel inmediato inferior al director general tomen decisiones adicionales sobre el rediseño de la organización, el nombramiento de nuevos gerentes en los negocios recién creados, la asignación individual de recursos a cada área y el establecimiento de las metas particulares para cada negocio, entre otras. De hecho, tales decisiones son necesarias para implementar la decisión estratégica de Shih. Queda claro que la decisión de retirarse del mercado estadounidense originó que otros administradores de menor rango en la organización tomaran las decisiones subsiguientes. Pongamos por caso que alguien tuvo que decidir si vender o arrendar las instalaciones de Acer en Estados Unidos. Alguien más tuvo que decidir la forma de asegurar y mantener las instalaciones hasta que fueran vendidas o arrendadas. Aun cuando es fácil observar cómo las decisiones tomadas en los niveles superiores de la organización podrían tener efectos en cascada incidiendo, incluso, en los niveles inferiores, es necesario señalar que el efecto de las decisiones también se da en sentido ascendente. Por ejemplo, si los gerentes de Acer no se hubieran empeñado consistentemente en contratar ingenieros conocedores del mercado de China, entonces los efectos inmediatos de la decisión de enfocar sus ventas en China habrían resultado limitados. Entonces, para asegurar que sus decisiones sean consistentes con el sentido y con la idea de la dirección general de la organización, los administradores deben incorporar a sus decisiones más información de la directamente asociada con el problema o la tarea inmediatos.

No todas las decisiones administrativas son tan evidentes o importantes como las descritas en el caso de Acer. Muchas de ellas se refieren a asuntos "tras bambalinas" como la contratación de un nuevo empleado o la modificación de un proceso de producción. Además, en muchas situaciones es necesario determinar el nivel de participación que tendrán otros (por ejemplo, subalternos, compañeros) en las decisiones. ¿Cuándo son superiores (o inferiores) las decisiones en grupo a las decisiones individuales? ¿Qué nivel de participación es realista en aquellas organizaciones donde los administradores siguen asumiendo la responsabilidad por las acciones del grupo? Stan Shih, por ejemplo, tuvo que decidir a cuántos y cuáles de sus administradores implicar. Asimismo, usted como administrador podría verse en la necesidad de decidir cuánta gente debe participar en la decisión sobre una nueva contratación. Para hacer estas elecciones es importante comprender la forma en que diversos factores influyen en la calidad de sus decisiones. Por último, ¿de qué métodos podría valerse el administrador para mejorar las decisiones que se toman en su organización? Entender el proceso de toma de decisiones eficaces favorecerá que el administrador haga un uso más eficiente de su tiempo y de recursos limitados. ■

CONCEPTOS DE TOMA DE DECISIONES

Una característica distintiva de los líderes y de los grupos de trabajo eficaces es su capacidad para tomar decisiones adecuadas, oportunas y aceptables. Si la efectividad organizacional se define como la habilidad para asegurar y utilizar los recursos en la lucha por alcanzar las metas de la organización, entonces los procesos de toma de decisiones que determinan cómo se adquieren y emplean dichos recursos constituyen una pieza fundamental. Para nuestros propósitos, definimos **toma de decisiones** como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso. El acto de tomar una decisión supone una elección entre alternativas. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones comprende varios pasos que se dividen en dos categorías distintas. La primera se deno-

toma de decisiones proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad

formulación proceso que implica identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema u oportunidad

solución proceso que implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decidió

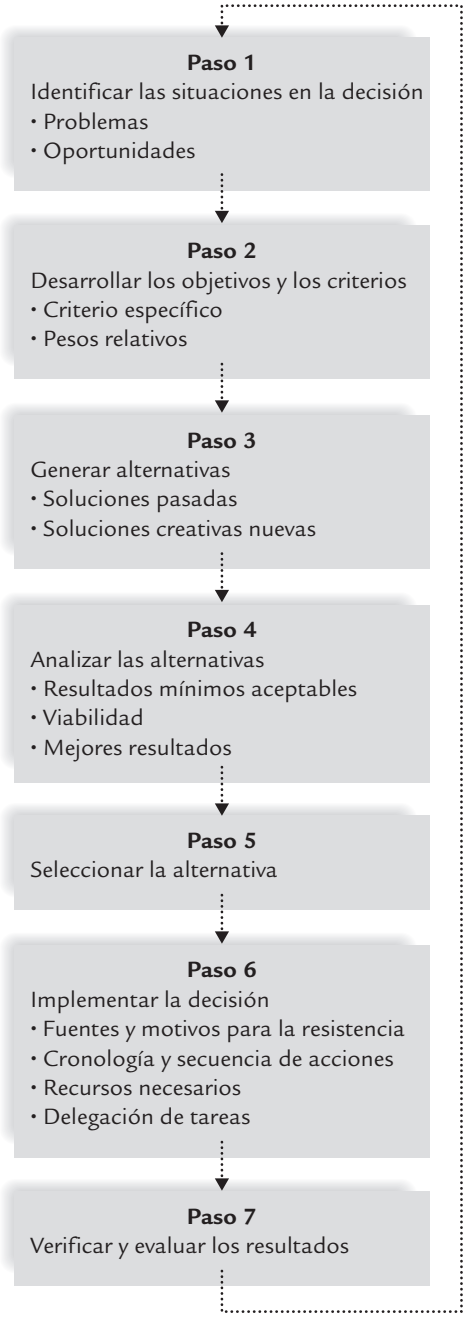
mina **formulación** y conlleva a identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad. La segunda es la fase de **solución** e implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica la solución, el administrador debe verificar la situación para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada.

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

De ninguna manera resulta sencillo resumir o elaborar un diagrama de los detalles que conforman el proceso de toma de decisiones. Las investigaciones de cómo los individuos y los grupos toman las decisiones ofrecen resultados ambiguos.[1] A pesar de ello, vale la pena resaltar cuando menos tres intentos por describir el proceso de toma de decisiones, los cuales son **1.** el modelo racional o clásico, **2.** el modelo administrativo o de racionalidad limitada, y **3.** el modelo de toma de decisiones retrospectiva. Cada uno de ellos es útil para entender la naturaleza de los procesos que operan en la toma de decisiones en las organizaciones. En la medida que usted lea las descripciones de tales modelos, conviene poner especial atención tanto en los supuestos que cada cual hace sobre la naturaleza de quienes toman las decisiones, como en las diferencias en sus enfoques.

figura 9.1

Modelo clásico de la toma de decisiones



El modelo racional/clásico

El modelo racional (también conocido como modelo clásico) constituye el primer intento por explicar los procesos que hay en la decisión.[2] Algunos lo consideran el enfoque clásico para comprender los procesos de decisión e incluye siete pasos básicos (véase la figura 9.1).

Paso 1: Identificar las situaciones en la decisión En el modelo clásico, quien toma la decisión comienza por reconocer que hay una situación para realizar una decisión, es decir, que existen problemas u oportunidades. Se enfrenta un **problema** cuando un administrador detecta una brecha entre el desempeño existente y el desempeño que se desea. Ésta es la situación que comúnmente asociamos con la toma de decisiones, y es la razón por la cual con frecuencia se habla de intercambio en la toma de una decisión y la solución del problema. Por ejemplo, usted podría darse cuenta de que sus subalternos simplemente tienen más trabajo del que pueden realizar. En consecuencia, podría tomar la decisión de contratar un trabajador más.

Aun cuando usted como administrador enfrentará muchos problemas y tendrá que decidir la forma de resolverlos, también encontrará muchas oportunidades. Hay una **oportunidad,** por ejemplo, cuando el administrador detecta la posibilidad de alcanzar un estado más deseable que el actual. Fue justo lo que sucedió a los gerentes en Brunswick cuando decidieron comprar Baja Boats. Para cuando se concretó la compra, Brunswick, junto con SeaRay, Bayliner, Procraft, y otras marcas de su propiedad, ya era la constructora de botes recreativos número uno en Estados Unidos. La compra de Baja Boats significó una oportunidad de expandir sus actividades en un nicho de mercado que los ejecutivos pensaban que crecería en el futuro, y en el cual no tenían una presencia significativa en aquel entonces.

El papel de la percepción. El hecho de que usted vea una situación como un problema o una oportunidad, hasta cierto punto, es una función de su **percepción**, o de su forma de apreciar las situaciones con base en su experiencia, personalidad y necesidades presentes. Suele ocurrir, por ejemplo, que una misma situación de negocios se interpreta de manera distinta por los diversos administradores que la enfrentan. Entre ellos, algunos la verán como oportunidad mientras que otros quizá la interpreten como amenaza.[3] Sin perder de vista esta idea, tal vez le parezca útil examinar la forma en que otros aprecian la situación, en vez de limitarse a actuar como si su percepción de la situación fuera la única.

La sección "Un reto para el administrador" ilustra la forma en la cual United Parcel Service (UPS) intenta brindar a sus gerentes algunas experiencias que ampliarán y diversificarán su base de conocimientos. El ejemplo muestra cómo los cambios en la base de experiencias y el énfasis en la diversidad no sólo afectan las percepciones de los administradores sino también, desde luego, las decisiones que toman. ¿Cree usted que el hecho de tener experiencias similares influiría su percepción de los problemas futuros? Por consiguiente, ¿cree que podría cambiar su forma de tomar decisiones?

modelo racional (clásico) modelo que en siete pasos describe la toma de decisiones, que representa el primer intento por explicar los procesos de decisión

problema brecha entre el desempeño existente y el desempeño que se desea

oportunidad posibilidad de alcanzar un estado más deseable que el actual

percepción forma en que cada individuo ve una situación de acuerdo con sus experiencias, personalidad y necesidades presentes

Paso 2: Desarrollar los objetivos y los criterios Una vez que se identifica la situación de conflicto que supone una decisión, el siguiente paso consiste en determinar un criterio para la selección de alternativas. Dicho criterio esencialmente representa aquello que importa en el resultado. Por ejemplo, antes de que uno decida a quién contratar entre los solicitantes de empleo, es necesario determinar las características importantes o los resultados necesarios. Si usted necesita que el nuevo empleado sea eficaz para las ventas, entonces quizás el criterio adecuado sería tener buenas habilidades interpersonales. Sin embargo, en raras ocasiones basta un solo criterio para guiar el proceso de toma de decisiones, en parte porque en casi nunca un solo factor produce los resultados que se desean. Por ejemplo, es poco probable que las habilidades interpersonales por sí mismas produzcan resultados excelentes en ventas; ello también supone una motivación destacada y un notable conocimiento del proceso de ventas. De manera que cuando se conjugan diversos criterios, a menudo es necesario evaluar los diferentes criterios implicdos. Digamos que usted podría decidir que la capacidad para las ventas del nuevo personal depende de cuatro factores: habilidades interpersonales, motivación, conocimiento del producto y comprensión del proceso de ventas. Sin embargo, el efecto de esos factores quizá no sea equivalente. En cuyo caso usted como administrador podría asignar un valor a cada criterio; a saber, motivación, 30 por ciento; habilidades interpersonales, 25 por ciento; comprensión del proceso de ventas, 25 por ciento; y conocimiento del producto, 20 por ciento.

Paso 3: Generar alternativas Una vez que se establecen los objetivos y los criterios, el siguiente paso es generar alternativas que hagan posible el resultado que se desea. ¿Cómo resolver un problema específico o cómo aprovechar una oportunidad determinada? Casi todos consideramos primero las alternativas que encontramos o usamos en el pasado. Las soluciones anteriores funcionarían si la situación presente es similar a la pasada. Sin embargo, es importante recordar que las situaciones cambian, y en la medida en que la situación actual difiera del pasado, o si las soluciones anteriores no tuvieron éxito, nos veríamos en la necesidad de idear nuevas alternativas. No obstante, aun cuando la situación presente sea familiar y las soluciones previas hubieran funcionado existen cuando menos dos razones que podrían exigir nuevas soluciones creativas. Primera, aunque una solución anterior específica hubiese sido eficaz se asemeje a una situación actual similar, conviene recordar que no hay dos situaciones idénticas, y que siempre es posible que las diferencias sutiles disminuyan la eficacia actual de una solución previa. Segunda, aun cuando fuera posible que una solución anterior diera resultados en el presente, las nuevas alternativas de solución podrían ser todavía más eficaces. En EDS, por ejemplo, un gerente de ventas necesitaba contratar un nuevo vendedor. En el pasado, el conocimiento del producto y la experiencia en el ramo se consideraban las claves del éxito. Sin embargo, a pesar de que muchos de los productos actuales se parecen a los productos anteriores, ahora los clientes se interesan cada vez más en que los vendedores les ayu-

diversidad *un reto para el administrador*

UPS y su nueva perspectiva de las decisiones

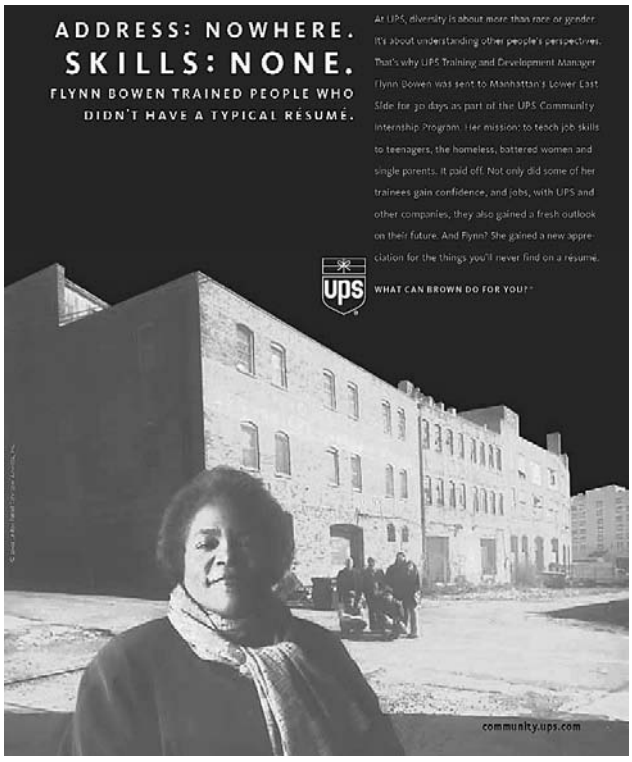
El manejo de diversas perspectivas para mejorar la toma de decisiones es un acto de equilibrio para los administradores en United Parcel Service (UPS). Por un lado, UPS ha logrado establecer un exitoso negocio de entrega de paquetes con base en el desarrollo de procedimientos estándar para casi todas las decisiones de rutina, incluso para la forma en la cual los conductores deben cargar sus llaves cuando realizan entregas. No obstante, los ejecutivos envían cada año a 50 gerentes medios a un programa para agregar diversidad a la perspectiva "café" (es decir, a la perspectiva de UPS), con la finalidad de que estos administradores puedan tomar mejores decisiones. A través de ese programa los gerentes pasan 30 días en comunidades alejadas que sufren de pobreza y otros problemas graves. El fundador de UPS, James Casey, inició el Programa de Internado en la Comunidad en 1968. A partir de entonces UPS ha invertido más de $14 millones al enviar a más de 1,100 gerentes medios, a un costo de $10,000 por participante (más el salario regular del administrador).

Ya sea que los administradores empleen ese mes ayudando a limpiar apartamentos deteriorados o trabajando con inmigrantes, los participantes dicen que la experiencia trae a casa nuevas lecciones acerca de la diversidad. Por ejemplo, tras un mes de trabajar con los adictos a las drogas en la ciudad de Nueva York, la gerente divisional Patti Hobbs quedó impresionada por la útiles sugerencias que ofrecían para mantener a los adolescentes alejados de las drogas. Una vez de regreso, amplió su forma de tomar decisiones colectiva para incorporar a todos los miembros del personal en las discusiones para resolver problemas, en vez de sólo a los administradores de más alto nivel. "Uno comienza a pensar que ningún individuo, al margen del puesto que ocupe, tendrá todas las respuestas," nos explica. "Las respuestas vienen de todos nosotros."

El programa destaca las habilidades para la toma de decisiones de cada participante al sacarlos de la cómoda rutina del trabajo. De acuerdo con Al Demick, gerente de aprendizaje y desarrollo en UPS, "[El programa] coloca a las personas en situaciones donde deben usar nuevas habilidades o usar las que ya tienen de formas distintas. A veces son situaciones de vida o muerte. Cuando regresan, las personas nunca son exactamente iguales."

Annette Law, una administradora afroestadounidense de UPS de Utah, trabajó con habitantes de vecindades en la ciudad de Nueva York. "Creí que sabía todo sobre diversidad," señala. "Lo que yo vi fue a gente exactamente igual a mí, tan sólo que con oportunidades y opciones distintas."

Michael Lockard, un gerente de finanzas y contabilidad, ayudó reclusos en una prisión de Chicago a prepararse para su liberación fomentando sus habilidades para la búsqueda de trabajo y para presentarse a las entrevistas. La experiencia hizo trizas las nociones preconcebidas por Lockard sobre los presos y cambió la forma en que se tomaba las decisiones en UPS. "Soy mucho más sensible al hecho de que tenemos que tomar las decisiones sobre la base de una a la vez," dice. "Para mí, las cosas han dejado de ser en blanco y negro."



A partir de 1968, UPS ha invertido más de $14 millones en enviar a más de mil gerentes intermedios, como Flynn Bowen, a comunidades pobres que sufren también otros problemas. El Programa de Internado en la Comunidad fue iniciado por el fundador de UPS James Casey, y está diseñado para que el participante incremente la diversidad en su perspectiva de las minorías.

Puesto que la mitad de todos los empleados de UPS no son de raza blanca, los directivos consideran que el programa es una área de capacitación importante para el equipo de gerentes, que en su mayoría son blancos. "Tenemos 330,000 empleados en Estados Unidos," afirma el coordinador del programa. "Hay toda clase de personalidades y todo tipo de diversidad. Necesitamos administradores que puedan manejar a esos individuos." Aun cuando los ejecutivos no demuestren un rendimiento financiero sobre tal inversión, de acuerdo con la retroalimentación obtenida de los participantes, no sólo traen consigo una nueva perspectiva a las decisiones de trabajo, sino que también llegan inspirados para fungir como voluntarios en las comunidades donde viven. "Nunca sabremos en realidad en cuántas vidas hemos influido," resume un participante reciente.

Fuentes: Karen Pelkey, "Resident Participates in Company's Community Internship Program", *Farmington Valley Post*, 24 de julio de 2003; Jennifer J. Salopek, "Just Like Me: UPS's Unique Intern Program Transforms the Perspectives of Leaders", *T&D*, octubre de 2002, pp. 52+; Louis Lavelle, "For UPS Managers, a School of Hard Knocks", *Business Week*, 22 de julio de 2002, pp. 58-59.

den a integrar una "solución perfecta" con distintos productos. De tal forma que como en este caso el éxito requería confianza, las habilidades interpersonales cobraron más valor que el conocimiento técnico o del producto. En consecuencia, el gerente de ventas no sólo tuvo que generar diferentes alternativas de candidatos (es decir, perfiles de individuos que destacaran por sus habilidades interpersonales, más que por su conocimiento técnico o del producto), sino que también tuvo que usar diferentes formas para generar tales alternativas de candidatos. Colocó anuncios en periódicos y revistas de comercio más allá de las publicaciones de la industria de la computación.

Paso 4: Analizar las alternativas El cuarto paso del proceso entraña el análisis de las alternativas antes generadas. Para comenzar, es necesario especificar las alternativas que producirían los resultados mínimos aceptables. Por consiguiente, puede descartarse cualquier opción con escasa probabilidad de generar, cuando menos, los resultados mínimos aceptables. Luego, es necesario analizar la viabilidad de las alternativas restantes. Retomando nuestro ejemplo de contratación, quizá usted haya encontrado tres candidatos con posibilidades de alcanzar las ventas mínimas aceptables para ocupar el puesto vacante. Sin embargo, la demanda salarial de uno de los candidatos excede su presupuesto, por lo cual no es viable contratar a esa persona. Así, una vez que se descartan las alternativas que no son factibles, el siguiente paso consiste en identificar cuál de las alternativas restantes daría el resultado más satisfactorio. Para ello, habitualmente se aplican los criterios y los valores establecidos en el paso dos. Por ejemplo, los cuatro criterios establecidos para el puesto de ventas serían útiles para calificar a las dos aspirantes, Jane y Martha, respecto de cada uno (véase la figura 9.2).

Aun cuando la puntuación de Jane sea inferior que la de Martha tanto en conocimiento de producto como de ventas, Jane es la mejor candidata. El hecho de que haya obtenido una puntuación general superior se explica en función de que logró más puntos en los criterios más relevantes (es decir, motivación y habilidades interpersonales).

Paso 5: Seleccionar la alternativa Tras el análisis de las alternativas se desprende lógica o naturalmente la selección de una opción. El modelo clásico sostiene que los administradores elegirán la alternativa que maximice el resultado deseado. El **modelo de la utilidad subjetivamente esperada (SEU)** se utiliza con frecuencia para expresar el mismo concepto. Este modelo afirma que los administradores eligen la alternativa que subjetivamente creen que maximiza el resultado deseado. Los dos componentes básicos que conforman su esquema teórico son una alternativa dada que produce el resultado esperado y que esa alternativa tenga probabilidad de implementarse. Así, en nuestro ejemplo de contratación, parecería que Jane es la candidata que lograría mayores ventas, ya que fue ella quien recibió la mejor puntuación total en los criterios que se supone conducirán al éxito en ventas. Sin em-

modelo de utilidad subjetivamente esperada (SEU) modelo de toma de decisiones que sostiene que los administradores eligen la alternativa que subjetivamente creen que maximiza el resultado deseado

Candidata	Criterio	Calificación*	×	Valor	=	Puntuación
Martha	Motivación	8	×	.30	=	2.40
	Habilidades interpersonales	6	×	.25	=	1.50
	Conocimiento de ventas	7	×	.25	=	1.75
	Conocimiento del producto	6	×	.20	=	1.20
			Puntuación total		=	6.85
Candidata	**Criterio**	**Calificación**	**×**	**Valor**	**=**	**Puntuación**
Jane	Motivación	9	×	.30	=	2.70
	Habilidades interpersonales	8	×	.25	=	2.00
	Conocimiento de ventas	6	×	.25	=	1.50
	Conocimiento del producto	5	×	.20	=	1.00
			Puntuación total		=	7.20

*1 = bajo; 10 = alto

figura 9.2
Aplicación de criterios al análisis de alternativas

bargo, como esto no necesariamente significa que Jane aceptará su oferta de trabajo, el modelo de la utilidad subjetivamente esperada sugiere, que antes de seleccionar una alternativa, se evalúe la probabilidad de que ella acepte. De tal forma que si Jane, quien es su mejor candidata, no acepta trabajar para usted, en realidad ella no era su mejor alternativa sino Martha.

Paso 6: Implementar la decisión Según el modelo clásico para la toma de decisiones, la implementación eficaz de una decisión se compone de cuatro elementos. El primero es evaluar las fuentes y las razones de posible resistencia a la decisión. Digamos que a Joe no le agrada la idea de que se contrate a Jane; él es gerente regional de ventas en su compañía y amigo personal de Martha, a quien se había propuesto ayudar a conseguir un empleo en ventas. El segundo elemento consiste en precisar la cronología y la secuencia de las acciones diseñadas para vencer la resistencia a la decisión y asegurar su aplicación eficaz. En este caso, supongamos que usted sabe que para Joe un vendedor que desconoce su producto o el proceso de ventas no es buen vendedor. Asimismo, sabe que justo en esas características Martha calificó mejor que Jane. Por consiguiente, usted podría decidir que tal vez podría disminuir la resistencia si primero platicara con Joe y le dijera que usted dio más valor a las habilidades interpersonales y la motivación que a las ventas o al conocimiento del producto en su proceso de selección, y le explicara que lo hizo con base en ciertos estudios independientes que lo sustentan (los cuales son acordes con los principios de su compañía). Pero, además, para asegurarse de que Jane tenga un buen inicio en la compañía, usted también puede asignarla con otro gerente regional diferente de Joe. Quizá también opte por enviarla a un programa de capacitación de un mes para que se familiarice con sus productos, así como al primer curso disponible sobre el "Proceso de ventas" de corta duración. Establecer la cronología y la secuencia de las acciones conduce en forma natural al tercer paso: la valoración de los recursos que se requieren para implementar la decisión de manera eficaz. Por ejemplo, usted sabe que el curso de capacitación en ventas para Jane costará $4,500. Además, necesita determinar si cuenta con personal en quien pueda delegar la puesta en marcha eficaz de algunos de estos pasos (como programar la participación de Jane en el curso sobre el "Proceso de ventas"), así como asegurar que sus acciones y sus resultados serán confiables.

Paso 7: Verificar y evaluar los resultados El último paso en el modelo clásico implica la verificación y la evaluación de los resultados. Para hacerlo, usted necesita reunir la información pertinente, y luego comparar los resultados con los objetivos y los estándares que estableció desde el principio. Sin embargo, este paso suele ser más engañoso de lo que parece. En primer lugar, es necesario recolectar la información adecuada o de lo contrario la evaluación, en el mejor de los casos, quedará confusa y, en el peor de ellos, no tendrá ningún sentido. En caso de contratar a Jane, por ejemplo, si desea evaluar su desempeño inicial en el trabajo, lo más probable es que de poco le sirva recolectar datos sobre los días que se reportó enferma. Quizá piense que sería poco acertado recolectar datos sobre sus días de enfermedad cuando lo importante son las ventas, pero recuerde no es extraño que la información más fácil de conseguir oculte la información que en verdad importa. Con frecuencia la información valiosa es la más difícil de obtener. Digamos que es más sencillo reunir información sobre el número de llamadas de ventas hechas por Jane, que sobre la actitud que tuvo con los clientes durante esas llamadas. Y, por supuesto, para concretar la venta es más importante la actitud que el número de llamadas. Conviene señalar, asimismo, que cuanto más largo sea el tiempo que media entre las acciones y los resultados, más importante será que los indicadores de desempeño sean correctos, aun cuando éstos no sean fáciles de conseguir ni de evaluar. El aspecto clave aquí consiste en verificar y evaluar los resultados con la finalidad de detectar los problemas respecto de la decisión original y su implementación para, en su caso, corregir los errores respectivos. Por consiguiente, de no reunirse la información adecuada este último paso resultaría infructuoso.

La siguiente sección "Un reto para el administrador" trata sobre dos propietarios/administradores de agencias de viajes y la manera en que evaluaron sus opcio-

tecnología *un reto para el administrador*

Agencias de viajes encuentran nuevas rutas tecnológicas hacia las utilidades

Cuando Delta Airlines dejó de pagar comisiones a las agencias de viajes por la venta de boletos nacionales, la decisión no les cayó de sorpresa a Rita Baron ni a Barbara Hansen. Baron es dueña de Baron Travel en Atlanta, Georgia; en tanto que Hansen y su hijo son propietarios de Sunflower Travel en Wichita, Kansas. Ambas empresarias deben tomar decisiones cruciales sobre si aventar la toalla o usar la tecnología para seguir en el negocio de las agencias de viajes.

Hace una década, las agencias de viajes ganaban un 10 por ciento de comisión por cualquier boleto de avión que vendieran, y mantenían buenas relaciones con los representantes de las aerolíneas. Sin embargo, en 1994 muchas aerolíneas estadounidenses comenzaron a recortar sus costos estableciendo topes a los niveles de las comisiones. Al mismo tiempo, el nuevo software hizo posible que cualquier cliente navegara por Internet en busca de gangas en boletos de avión, evitando al agente de viajes. En 2001, las aerolíneas estaban pagando a las agencias de viajes tan sólo $20 por cualquier boleto que vendieran (sin importar su valor) en vuelos nacionales. No obstante, en aras de mantener su rentabilidad, para 2002, casi todas las aerolíneas estadounidenses habían eliminado cualquier comisión sobre los boletos nacionales.

Inmersas en la crisis financiera que vivían las aerolíneas, más de 6,000 agencias de viajes dejaron de operar. En ese contexto, tanto Baron Travel Como Sunflower Travel decidieron superar la pérdida de ingresos originada por la desaparición de comisiones mediante el cargo a los clientes, vía tarifas de servicio, de 40 dólares por boleto. Al implementar esta decisión, Barbara Hansen reconoció que tenía que demostrarle su valor a los clientes. Por lo tanto, emplea sus muchos contactos en la industria para conseguir las tarifas más bajas posibles. Ahora, dice Hansen, "a menudo podemos bajar las tarifas que los clientes consiguen en la red". Ella ha puesto en marcha la tecnología de Internet con el encadenamiento de persona a persona pasado de moda.

Para seguir en el negocio, Hansen supo que tenía que mantener a Sunflower Travel lejos de sus competidores locales y *on line*. Debido a su interés personal en el Pacífico Sur, decidió que se enfocaría en vender viajes especializados a Australia y Nueva Zelanda. Una vez que estrechó su relación con una compañía de viajes establecida en dicha región y operando en tales países, decidió aprovechar la tecnología que casi la sacó del negocio. Optó por usar la Internet para promover sus viajes. Por ejemplo, ella vinculó su sitio Web con el de la Oficina de Turismo de Nueva Zelanda y ofreció, a través de Internet, a los vendedores al detalle de vino un paquete de viajes especiales con comida australiana y vino.

En este caso, la nueva tecnología de Internet y un cambio en la política de comisiones de las aerolíneas presentó un problema a Hansen y Baron. Lo que destaca es que cada una resolvió básicamente el mismo problema de forma distinta.

Fuentes: Tess Pearson, "Why use a travel agent", *Travel Agent*, 29 de septiembre de 2003, p. 20; Nancy Fonti, "Atlanta Travel Agency experiences many industry changes", *Atlanta Journal-Constitution*, 17 de mayo de 2002, www.ajc.com; Paulette Thomas, "Case study: Travel agency meets technology's threat", *Wall Street Journal*, 21 de mayo de 2002, p. B4.

nes hasta decidir que el hecho de no usar la tecnología llevaría a la ruina a su negocio. Al final, ellos también optaron por una forma en la cual el uso de la tecnología les permitirá mejorar sus negocios. Cuando lea la sección "Un reto para el administrador", pregúntese si usted ve la situación como un problema o como una oportunidad. ¿Qué opina sobre la solución de cada administrador?

Si bien para muchas personas el modelo clásico tiene amplio sentido, es importante entender los supuestos sobre los cuales basa su construcción:

- Los problemas son evidentes.
- Los objetivos también son evidentes.
- Las personas están de acuerdo en el criterio y el valor relativo.
- Todas las alternativas se conocen.
- Todas las consecuencias se pueden anticipar.
- Quienes toman las decisiones son racionales:
  - No muestran sesgos al reconocer los problemas.
  - Pueden procesar toda la información pertinente.
  - Incorporan de manera apropiada las consecuencias inmediatas y futuras al proceso de toma de decisiones.
  - Buscan la alternativa que maximiza los resultados deseados.

Si usted recuerda cuando decidió en qué universidad estudiar, nos resultará sencillo exponer las debilidades potenciales del modelo clásico. ¿Qué tan claro tenía usted los problemas o los objetivos? ¿Todos (padres, amigos, etcétera) estaban de acuerdo con sus criterios para evaluar las alternativas de universidades? ¿Pudo anticipar todas las consecuencias que tendría el hecho de asistir a cada una de las universidades? ¿No hubo prejuicios en su definición de los problemas o las oportunidades que representaba elegir cada universidad? ¿Fue objetiva su evaluación de la información pertinente? ¿Destacó de manera correcta las consecuencias a largo y a corto plazos? ¿Busco alternativas hasta que encontró la que maximizara los resultados que usted deseaba? Si respondió "no" a alguna de esas preguntas, despreocúpese, usted no está solo. Hay demasiada información que demuestra que las personas no somos tan racionales como lo supone el modelo clásico.[4] De hecho, podemos identificar una serie de factores que inhiben la capacidad de los individuos para identificar y analizar los problemas de forma precisa, como se indica en la figura 9.3.

Por lo tanto, aunque el modelo racional o clásico muestre como *deberían* tomarse las decisiones (es decir, funciona como un modelo perceptual), de alguna forma está lejos respecto de la forma en que *en realidad* se toman las decisiones (es decir, como modelo descriptivo).

modelo de la racionalidad limitada (del hombre como administrador) supone que la gente casi siempre opta por las opciones aceptables en vez de las de mayor potencial, porque las decisiones que enfrentan por lo general requieren más capacidad para procesar información de la que poseen

El modelo de la racionalidad limitada (del hombre como administrador)

Herbert Simon[5] presentó un modelo alternativo que no está limitado por el supuesto anterior. El modelo se conoce como **modelo de racionalidad limitada** (o **modelo del hombre administrativo**). Como su nombre indica, este modelo no supone la ra-

figura 9.3
Factores que inhiben el análisis y la identificación correcta de los problemas

Factor	Descripción	Ejemplo
Sesgo en la información	Renuencia a dar o a recibir información negativa.	Usted favorece a Jane como candidata y descarta la información sobre un problema de desempeño que tuvo en su último trabajo.
Absorción de la incertidumbre	Tendencia a que la incertidumbre en la información se pierda conforme se va comunicando.	No está claro qué tan bueno fue el desempeño Martha en su último empleo, pero cuando usted recibe la retroalimentación, se la describe como un elemento con desempeño deficiente.
Percepción selectiva	Inclinación a ignorar o a evitar cierta información, en especial la que es ambigua.	Jane puede tener varias opciones de empleo, y quizás hasta este pensando en regresar a la escuela, pero cuando usted le ofrece el puesto desconoce esas situaciones.
Inclinación a formar estereotipos	Decidir acerca de una alternativa con base en las características que se atribuyen a los demás.	Puesto que Jane estudió se graduó en una escuela privada, y fue aceptada en una reconocida universidad donde obtuvo una media beca, usted se imagina que sería la candidata ideal.
Complejidad cognoscitiva	Límites en la cantidad de información que la gente es capaz de procesar al mismo tiempo.	Al inicio había 200 solicitantes, pero usted optó por eliminar a todo aquel que no tuviera como mínimo tres años de experiencia en ventas.
Estrés	Disminución de la capacidad de los individuos para hacer frente a las demandas sobre información.	La participación de mercado de su compañía está declinando porque no cuenta con suficientes vendedores en el campo, por lo cual usted cree que no podrá entretenerse en revisar cada detalle de la información sobre los candidatos.

cionalidad absoluta del individuo en el proceso de decisión. En cambio, admite que aunque las personas busquen la mejor decisión, por lo general se conforman con mucho menos, puesto que a menudo las decisiones que enfrentan requieren más capacidad para procesar información de la que poseen. En las decisiones, la gente busca una racionalidad acotada o limitada de alguna forma.

El concepto de racionalidad limitada intenta describir los procesos que conforman la toma de decisiones en términos de los siguientes tres mecanismos. Primero, el modelo racional considera que se identifican todas las soluciones posibles y después se elige la mejor alternativa. En cambio, Simon y otros investigadores argumentan que en la vida real las personas actúan así. Sostienen que la gente analiza por separado cada una de las posibles soluciones a un problema. Cuando la primera solución no funciona o se piensa que no es viable, se descarta y se considera la siguiente. Cuando se encuentra una solución aceptable (no necesariamente la mejor), las personas dejan de buscar nuevas alternativas. Por consiguiente, si la primera solución es funcional, lo más seguro es que terminen los esfuerzos de búsqueda y análisis.

Segunda, según el modelo de la racionalidad limitada, cuando las personas buscan alternativas usan heurísticas en lugar de usar criterios y valores explícitos. Una **heurística** es una regla que guía la búsqueda de alternativas hacia áreas con alta probabilidad de resultar exitosas. Por consiguiente, en vez de buscar por todas partes los posibles candidatos para el puesto de ventas, usted podría valerse de la heurística que indique que los mejores individuos para ocupar el puesto que usted ofrece son quienes actualmente se encuentran desempeñando dicho trabajo. En consecuencia, quizás usted intente contratar a alguien que trabaje para algún competidor. Eso también podría ayudarle a tomar la decisión más rápido. Así, el motivo por el cual se observa que ciertas compañías reclutan en determinadas universidades se explica porque en el pasado los estudiantes de esas instituciones se desempeñaron bien para su compañía.

heurística regla que guía la búsqueda de alternativas hacia áreas con alta probabilidad de resultar exitosas

El tercer mecanismo consiste en el concepto **conformismo**, que significa elegir la solución mínimamente aceptable, en vez de continuar buscando la alternativa que ofrezca los mejores resultados. Si bien del modelo racional ve a quien toma la decisión como un optimizador, este modelo ve a quien decide como un conformista. Como lo explican March y Simon:

conformismo tendencia de quienes toman las decisiones para aceptar la primera alternativa que cubre los requerimientos mínimos aceptables en vez de continuar buscando la alternativa que ofrezca los mejores resultados

> *Una alternativa es óptima **1.** Cuando hay una serie de criterios que permiten comparar todas las alternativas, y **2.** Cuando la alternativa en cuestión es preferible a todas las demás con base en tales criterios. Una alternativa es satisfactoria si **1.** Hay una serie de criterios que describen las alternativas mínimamente satisfactorias, y **2.** La alternativa en cuestión cumple o supera todos los criterios […] Encontrar esa alternativa óptima es un problema radicalmente distinto a encontrar una alternativa satisfactoria […] Para optimizar es necesario procesar varios órdenes de magnitud más complejos que los que se deben satisfacer.*[6]

Maximizando el conformismo por Stewart Black

Tomando como base estos supuestos sobre la persona que toma la decisión, podemos bosquejar el proceso de decisión desde la óptica del modelo de la racionalidad limitada:

1. Establecer la meta que se persigue o definir el problema por solucionar.
2. Señalar un nivel apropiado de desempeño o criterio de nivel (es decir, saber en qué punto una solución será aceptable, aunque no sea perfecta).
3. Emplear heurísticas para estrechar la solución a *una* alternativa única y prometedora.
4. De no identificar una alternativa viable, bajar el nivel de la solución al que se aspira y comenzar otra vez a buscar una alternativa de solución (repetir los pasos 2 y 3).
5. Después de encontrar una alternativa viable, evaluar y determinar su aceptabilidad.
6. Si la alternativa individual es inaceptable, iniciar la búsqueda de una nueva alternativa de solución (repetir los pasos 3 a 5).
7. Si la alternativa identificada es aceptable, implementar la solución.
8. Después, evaluar la manera con la cual se cumplió (o no) la meta, y aumentar o disminuir el nivel respectivo para decisiones futuras.

Este proceso de decisión es muy diferente del que propone el modelo racional, pues no se busca la mejor solución, sino una que sea *aceptable*. El comportamiento en la búsqueda es secuencial, es decir, se evalúan una por una las soluciones. Por último, a diferencia del modelo racional que señala cómo *debería ser*, el modelo de racionalidad limitada describe, es decir, *expone la forma real* con la cual quienes toman las decisiones identifican las soluciones a los problemas organizacionales.

El modelo retrospectivo de toma de decisiones

Un tercer modelo centra su atención en la forma en que quienes toman las decisiones tratan de justificar su elección después de haberla realizado. A este modelo se le conoce como **modelo retrospectivo de toma de decisiones**[7] o **modelo del favorito implícito**.[8]

modelo retrospectivo de toma de decisiones (del favorito implícito) modelo de toma de decisiones que centra su atención en la forma en la cual quien toma las decisión intenta justificar su elección después de haberla realizado

El profesor Peter Soelberg fue uno de quienes contribuyó en forma notable con esta perspectiva. Así, cuando Soelberg observaba el funcionamiento de los procesos de selección en estudiantes de administración de último año, notó que en muchos casos los estudiantes identificaban a un favorito implícito (es decir, la alternativa que ellos querían) casi desde el principio del proceso de reclutamiento y selección. Por ejemplo, un estudiante podría identificar como favorito a un fabricante localizado en Arizona. Sin embargo, los estudiantes seguían buscando alternativas y rápidamente elegían la mejor (o la segunda) alternativa, que se conoce como "candidata de confirmación". En nuestro ejemplo, el estudiante elegiría una compañía de alta tecnología ubicada en California como empresa alterna. Luego los estudiantes intentaban desarrollar reglas de decisión que demostraban de manera inequívoca que la favorita implícita era superior a la candidata de confirmación. Para hacerlo, recurrían a la **distorsión perceptual** de la información, es decir, resaltaban las características positivas de su favorita implícita más que las de la opción alterna. Supongamos, entonces, que en nuestro ejemplo el estudiante descarta el criterio de mejor tiempo de vacaciones, sabiendo que la política de vacaciones en su empresa favorita en Arizona es menos atractiva en comparación con la de la empresa en California. Sin embargo, quizá también el estudiante decida ponderar más el criterio costo de la vivienda, sabiendo que el alquiler de una en general es más bajo en Arizona, el estado de la opción que el estudiante favorece. Por último, tras derivar una regla de decisión que claramente beneficia a su favorita implícita, el estudiante anuncia su decisión y acepta el trabajo en Arizona.

distorsión perceptual resalta las características positivas de la alternativa favorita implícita más que las de la opción alternativa

Irónicamente, Soelberg notó que casi siempre el favorito implícito fue superior al candidato de confirmación en tan sólo una o dos dimensiones. No obstante, en general quienes tomaban las decisiones describieron sus reglas de decisión como multidimensionales. Por ejemplo, en el caso de las dos empresas en California y en Arizona, las ofertas de trabajo eran muy semejantes, en tanto que sus ofertas de sueldo, prestaciones y perspectivas de promoción también eran casi idénticas. No obstante, el estudiante afirmaría que la empresa en Arizona superaba a la otra en diversos rubros.

Todo el proceso está diseñado para que justifique, de una manera aparentemente científica, una decisión ya tomada por mera intuición. Así, el individuo se convence de que está actuando en forma racional y de que está tomando una decisión importante de manera lógica y razonada. Piense cuántas veces ha tomado decisiones de manera similar cuando compra ropa, automóvil, equipo de sonido y demás. Primero un objeto llama nuestra atención y luego pasamos un buen rato tratando de convencernos a nosotros mismos y a nuestros amigos de que tal objeto es la "mejor" opción. Cuando el favorito implícito es más barato que la competencia, se destaca el precio; si no lo es, se destacan la calidad o el diseño. Al final se termina comprando el que se favoreció desde el inicio; pero eso sí, sintiéndose a gusto de haber elegido la opción más adecuada. Con esto, sin embargo, no deseamos dar la impresión de que son incorrectos la **toma de decisiones intuitiva** o el proceso subconsciente primario para identificar una decisión y elegir una alternativa preferi-

toma de decisiones intuitiva proceso subconsciente primario para identificar una decisión y elegir una alternativa preferida

da. Aun cuando algunas empresas suelen basar sus prácticas de toma de decisiones en análisis racionales,[9] ciertas investigaciones han encontrado que, en determinadas situaciones, las decisiones intuitivas no sólo son más rápidas, sino también que su resultado es tan bueno o incluso mejor que el de los enfoques metódicos y racional.[10]

Tipos de decisión

¿Qué clase de proceso de decisión considera usted que se parece más a su forma de tomar decisiones? ¿Su forma de hacerlo es de tipo racional, de racionalidad limitada o de retrospectiva? Lo más probable es que usted sea de las tres clases en diferentes momentos. Tal vez su forma de tomar decisiones varíe de acuerdo con el tipo de decisión.[11] La mayoría de las decisiones se dividen en dos tipos básicos: programadas y no programadas. Por **decisión programada** entendemos la respuesta estándar que se da a una tarea simple o a un problema de rutina. En este caso, quien toma la decisión entiende claramente y define bien la naturaleza del problema; así como el arreglo de posibles soluciones. Son ejemplo de decisiones programadas las decisiones de admisión a universidades, las de reembolso de gastos de viaje a los administradores y las de ascenso para gran parte del personal sindicalizado. En todas estas decisiones se identifica un criterio específico; (por ejemplo, en la admisión a la universidad el promedio de calificaciones por grado y la puntuación en los exámenes; los límites diarios para viáticos en el reembolso de gastos; o la antigüedad para los ascensos del personal sindicalizado). El proceso de decisiones programadas se caracteriza por tener un alto grado de certidumbre tanto en la fase de formulación del problema como en la de solución; así como por el hecho de que las normas y los procedimientos a menudo indican la forma exacta de responder.

decisión programada
respuesta estándar a una tarea simple o a un problema de rutina

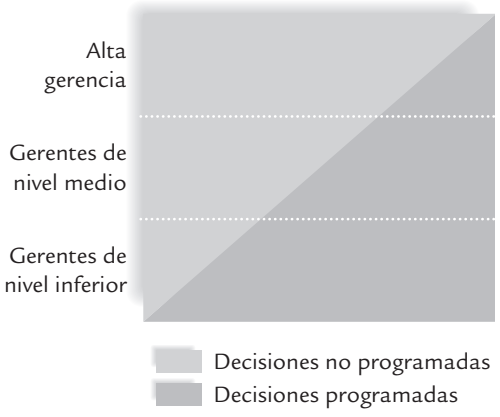
Por otro lado, una **decisión no programada** es aquella que responde a problemas nuevos o los que han sido mal formulados. Por ejemplo, para usted ¿qué debería hacer el rector de una universidad con fondos escasos: ampliar las instalaciones de la facultad de administración para satisfacer la creciente demanda de alumnos, o ampliar las instalaciones de la facultad de ciencias para atraer más contratos gubernamentales de investigación? Ninguna alternativa es definitivamente mejor que la otra, y de poco serviría la experiencia de las decisiones previas; en este caso, quien deba tomar la decisión necesitará evaluar de manera cuidadosa tanto las alternativas como sus consecuencias, para tomar una decisión única, es decir, una decisión no programada.

decisión no programada
decisión sobre un problema nuevo o mal formulado

procedimiento operativo estándar (SOP) procedimiento de acción establecido que especifica exactamente lo que se debería hacer respecto de decisiones programadas

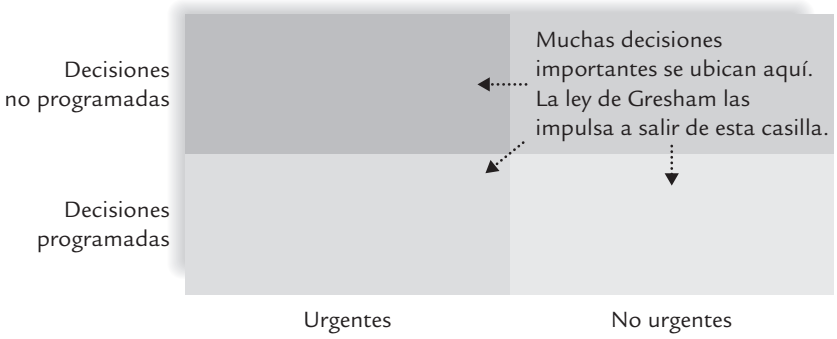
En la mayoría de las instituciones se observa una estrecha relación entre las decisiones programadas y las no programadas con la jerarquía organizacional. Como se muestra en la figura 9.4, por ejemplo, en general los administradores en los niveles altos de la organización enfrentan decisiones no programadas, como en el caso del rector de la universidad. Por su parte, los decanos, los directores de facultades, los catedráticos o los alumnos pocas veces enfrentan ese tipo de decisiones. Pero, además, lo común es que los administradores en los niveles inferiores (como los supervisores de primera línea) participen, sobre todo, con decisiones programadas o de rutina. Tanto sus opciones y recursos como sus riesgos casi siempre son notablemente inferiores que los de los administradores de alto nivel. Y, como es de esperarse, los administradores en los niveles intermedios se encuentran en algún punto entre ambos.

figura 9.4
Nivel de quien toma la decisión y tipo de decisión



Respecto de la relación entre las decisiones programadas y las no programadas es preciso examinar un punto más. Por lo general las decisiones programadas se adoptan usando técnicas estructuradas y burocráticas. Por ejemplo, a menudo los **procedimientos operativos estándar (SOP)** son útiles para las decisiones programadas, pues se trata de procedimientos que especifican de forma precisa lo que debe hacerse —la secuencia de los pasos y la manera exacta en que debe ejecutarse cada uno. En contraste, los administradores de alto nivel deben tomar decisiones no programadas con base en la información que tengan disponible y en su propio juicio. Entonces, en parte la ambigüedad del problema

figura 9.5
Ley de Gresham y toma de decisiones



ley de planeación de Gresham tendencia de los administradores a dejar que las actividades programadas ensombrezcan las actividades no programadas

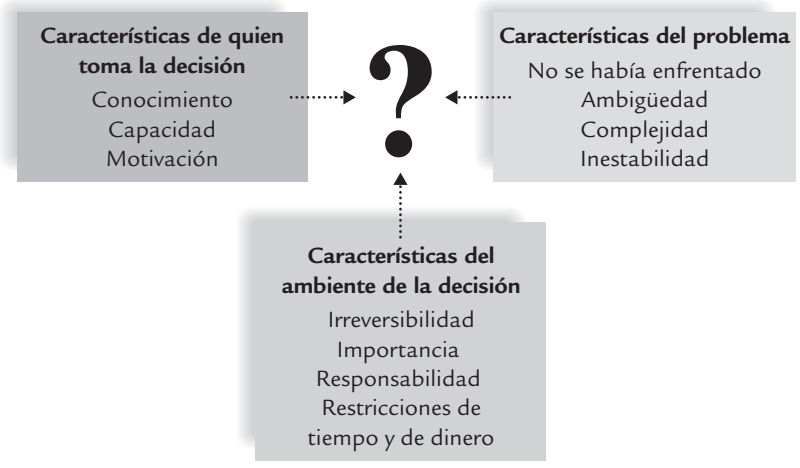
contribuye con la incertidumbre del resultado. A la vez, en las decisiones no programadas la incertidumbre del resultado lleva a la siguiente consecuencia interesante e importante: la tendencia de los administradores a dejar que las actividades programadas eclipsen las actividades no programadas. A esa proclividad se le conoce como **ley de planeación de Gresham**.[12] Por lo tanto, si un administrador tiene una serie de decisiones que tomar, se inclinará por resolver aquellas decisiones repetitivas y de rutina, antes de enfocarse en aquellas decisiones únicas que exigen una buena dosis de pensamiento. Al preguntárseles porque lo hacían así, ellos respondieron que deseaban despejar sus escritorios para concentrar mejor en los problemas realmente importantes. Por desgracia, la verdad es que a menudo los administradores nunca llegan a las decisiones más difíciles y quizá las más importantes. Es posible que se les acabe el tiempo, o que tan sólo sigan ocupando su tiempo en las decisiones programadas (y sus resultados más seguros) en vez de abocarse a las decisiones no programadas (cuyos resultados son más inseguros).

La ley de Gresham tiene claras implicaciones en la toma de decisiones administrativas. Es imprescindible que usted como administrador tome oportunamente las decisiones necesarias. En consecuencia, para saber usted se está volviendo presa de la ley de planeación de Gresham, quizás quiera revisar periódicamente en qué está usando su "tiempo para tomar decisiones". La figura 9.5 contiene una matriz que le servirá para llevar a cabo dicha evaluación.

Influencias en la toma eficaz de decisiones

Desde un enfoque práctico, quizá la pregunta más importante para los administradores sea "¿qué influye en la toma de las decisiones eficaz?" Puesto que los administradores quieren tomar buenas decisiones, conviene examinar brevemente los factores que afectan la calidad de las decisiones y, después, lo que podríamos hacer para mejorar la toma de decisiones que hacemos en lo individual. Entonces conviene destacar que hay cuando menos tres factores generales que influyen en la calidad de las decisiones (véase la figura 9.6).[13]

figura 9.6
Influencias en el proceso de decisión



En primer lugar se encuentran las características de quien toma la decisión. Como vimos ya en este capítulo, es posible que nosotros no seamos tan racionales como nos gustaría creer que lo somos. Es decir, que quizá tengamos preferencias implícitas hacia ciertas alternativas y, que en tal caso, simplemente elaboramos las justificaciones lógicas de dichas inclinaciones para que nos hagan parecer como si fuéramos racionales y objetivos. Además, podemos tener capacidades limitadas para procesar la información y, por consiguiente, limitaremos las alternativas que examinemos. Si no estamos suficientemente motivados, es fácil que nos conformemos con la primera solución viable y, por lo tanto, que evitemos buscar la mejor de las diversas soluciones posibles. Asimismo, si no estamos familiarizados con el problema o si nos falta conocimiento al respecto, podríamos tomar decisiones lejos mucho menos que ideales. No obstante, si el problema nos es muy familiar optaríamos demasiado rápido por soluciones que funcionaron antes; y en ese proceso quizá no tomar en cuenta de manera suficiente que las posibles diferencias entre la situación actual y la anterior volvería inadecuada dicha solución para el problema actual.

En segundo lugar, en la calidad de la decisión también podría influir la naturaleza del problema (u oportunidad). Cuanto más ambiguo sea el problema, más difícil será estar seguros de haber tomado la decisión "correcta". También, como lo acabamos de analizar, los problemas ambiguos quizá nos intimidan y, por lo tanto, el hecho de evitar la decisión necesaria derivaría en resultados poco favorables. Pero, además, la complejidad del problema puede afectar la decisión. Cuanto más complejo sea el problema, más desafiante serán tanto la decisión como su implementación eficaz. El grado de estabilidad o volatilidad del problema también incide en la eficacia de la decisión que se tome. Cuanto más volátil sea un problema más probable será que el problema cambie y, por consiguiente, que la solución elegida no se ajuste al problema.

El tercer factor consiste en que el ambiente donde se toma la decisión también influye en la decisión misma. Las limitaciones de tiempo o de cualquier otro recurso relevante (por ejemplo, dinero, gente, equipo, etcétera) podrían influir en la eficacia de una decisión. Por ejemplo, cuanto más presión de tiempo haya sobre el individuo que toma la decisión, mayor será la probabilidad de que olvide "algo" o de que sea vulnerable frente a alguna o todas las restricciones de la racionalidad limitada analizadas. Cuando se trata de una decisión irreversible y la decisión que se toma es "equivocada", no habrá ocasión para corregir los resultados. Sin embargo, también la importancia de la decisión en sí podría generar presiones, la cual, a la vez, influye en la eficacia de la decisión.

Tomar mejores decisiones

Si todos estos factores importantes pueden influir en la eficacia de las decisiones, usted como administrador ¿qué haría para evitar esos riesgos latentes y mejorar su probabilidad de tomar una mejor decisión?

Analizar la situación Primero, reconocer los puntos débiles es un factor significativo para el éxito. Por ejemplo, si se desconoce la ley de Gresham, habría escasas probabilidades de evaluar si se es su víctima de ella o no, y sin esa conciencia es casi imposible superar ese riesgo específico. Aunque parece simple, este primer paso es fundamental. Entonces, uno de los primeros pasos hacia una mejor toma de decisiones individual es lograr una mejor evaluación de la situación de decisión. La figura 9.7 contiene una serie de preguntas (relacionadas con las tres categorías de factores que se presentan en la figura 9.6) que conviene plantearse a uno mismo con la finalidad de tener una imagen más clara de la situación y de sus riesgos potenciales.

Escanear o rastrear el ambiente Como ya lo mencionamos, en general las decisiones no programadas son más ambiguas que las decisiones de rutina. De manera que es mayor el riesgo de que una decisión no programada sea incorrecta y de que tenga consecuencias negativas importantes para usted y otros individuos. Por ejemplo, si usted como rector de la universidad se equivoca al decidir el rumbo que

figura 9.7

Preguntas relacionadas con los factores que influyen en la calidad de la decisión (véase figura 9.6)

Características de quien toma la decisión

1. ¿Tiene usted una solución favorita implícita?
2. ¿Tiende a conformarse con la primera solución posible?
3. ¿Se siente abrumado por la cantidad de información que necesita procesar?
4. ¿Cree que le falta conocimiento sobre el problema?
5. ¿Esta particularmente familiarizado o no con el problema?

Características del problema

1. ¿Parece un problema demasiado ambiguo?
2. ¿La complejidad del problema es sustancial?
3. ¿Parece un problema estable o volátil?

Características del ambiente de la decisión

1. ¿Debe tomar la decisión bajo una presión de tiempo considerable?
2. ¿Son graves las limitaciones de los recursos (personas, dinero, equipo, etcétera) relacionados con el problema y su solución?
3. ¿Se trata de una decisión irreversible?
4. ¿La importancia del problema y de su decisión es trascendental?

debe seguir la organización, éste podría ser un error muy costoso tanto financiera como políticamente. De hecho, su empleo dependería de que tome la decisión correcta. Por un lado, si amplía las instalaciones de la facultad de ciencias, no por ello garantiza que la universidad atraerá más contratos y concesiones; además, tomar esta decisión implicaría, al mismo tiempo, negar la admisión a un buen número de excelentes alumnos de administración. Tal vez usted podría vincular a la facultad de administración con las compañías que contratan a los estudiantes que se gradúan en ella. Por otro lado, construir los programas de negocios, podrían distanciar a la facultad de ciencias y a sus estudiantes, y quizá con ello se estaría dando la oportunidad a que una universidad rival se le adelante y así quizá se favorezca que muchos de sus mejores científicos emigren hacia otra institución. En consecuencia, cuanto más complejo, ambiguo y volátil sea un problema, más a fondo se querrá explorar el ambiente antes de tomar una decisión. Por ejemplo, como rector de la universidad usted buscaría tener la mayor información útil del exterior de su organización. De esa manera, descubriría que una escuela rival está a punto de ampliar sus propias instalaciones de ciencias y que planea llevarse a sus mejores científicos a ese complejo. Por un lado, usted intentaría defender lo que tiene, en especial, si considera que la escuela de administración es menos importante para las metas generales de la institución. Sin embargo, si el gobernador y la legislatura de su estado han sido claros en cuanto a la necesidad de ampliar la oferta de escuelas de administración, antes de tomar una decisión es preciso que usted sume este factor a su planteamiento del problema. Entonces, el escaneo del ambiente puede servir para obtener información valiosa que conduzca a una decisión de mejor calidad.

Pensar a través del proceso Como lo afirmamos antes en este capítulo, aun cuando el enfoque racional no describe muchos de los procesos que conforman la toma de decisiones, usted podría y debería usarlo con la mayor frecuencia posible para guiar la toma de sus decisiones.

Ser creativo La creatividad puede ser una clave importante para la toma de decisiones eficaces, en especial, cuando al analizar la situación de decisión se descubre que uno tiene una solución "favorita implícita", o cuando se está demasiado familiarizado con la situación pero la situación actual difiere respecto de las anteriores. Lo mismo ocurre cuando se enfrenta un problema complejo o poco familiar. Por ejemplo, si el problema es hacer que un huevo crudo se mantenga verticalmente diez segundos sobre su escritorio, sin ninguna ayuda y sin que el huevo pierda sustancia

alguna de su interior. Es decir, que no puede recargarlo contra algún objeto, ni tampoco usar pegamento ni extraer su yema o clara, etcétera. Sea creativo. Intente girarlo. Intente equilibrarlo. ¿Qué funciona? Seguro que existe una forma de lograrlo.

Reconocer el momento oportuno Desde luego, usted debe estar consciente del tiempo límite para tomar una decisión. Muchas decisiones entrañan problemas u oportunidades con restricciones de tiempo. Por ejemplo, en general no funciona la decisión de participar en una carrera cuando ya transcurrió la mitad de la misma. Asimismo, tampoco funciona comenzar a correrla antes de que se presente algún otro competidor o espectador. Es posible que las decisiones se tomen demasiado pronto o demasiado tarde. El hecho de tomar una decisión antes del tiempo necesario dificultaría que usted genere una serie de alternativas completa o que las examine cuidadosamente una por una. Tomar una decisión demasiado tarde podría ofrecerle una serie de alternativas estupenda y un análisis más que completo, pero sin un solo resultado benéfico. En la literatura popular de administración, esto se conoce como "parálisis por el análisis", es decir, ser incapaz de moverse y de decidir porque se está atorado en el proceso de analizar la situación, los objetivos, las alternativas y demás. Para ser oportuno, pregunte a los demás para cuándo se necesita la decisión y por qué. Asegúrese de entender muy bien el tiempo de que dispone para tomar la decisión y de que ese tiempo tenga sentido.

Incrementar su conocimiento Si no duda sobre el tiempo en que se necesita la decisión, usted podría ayudarse a no caer víctima de la parálisis por el análisis y, además, incrementar su conocimiento para tomar una mejor decisión. Quizá no haya mejor guía para generar conocimientos relevantes que mejoren nuestra decisión, que los viejos relativos aprendidos en la clase de gramática; a saber: quién, qué, dónde, por qué y cómo.

Ser flexible Por fortuna, son pocas las decisiones irreversibles. Como lo exploraremos más a fondo en este capítulo, mucho del sentido de la irreversibilidad de las decisiones proviene del deseo que tiene quien toma la decisión de parecer consistente, y no de la naturaleza de la decisión misma. Por ejemplo, como una vez que usted salte del avión y comience a caer la naturaleza de la decisión será irreversible, más le valdría llevar un paracaídas. En consecuencia, como lo indica el modelo racional de toma de decisiones, es importante monitorear de cerca los resultados y estar listos para modificar o, incluso, para cambiar la decisión por completo, si parece que los resultados deseados no van a concretarse.

La sección "Un reto para el administrador" sobre Global Radio expone el ejemplo de un grupo de administradores quienes, frente a una incertidumbre significativa, intentan asegurarse de tomar buenas decisiones. Para tomar la decisión de si lanzar una compañía de transmisión de radio vía satélite, primero exploraron cuidadosamente el ambiente para conocer tanto las acciones de los demás competidores (sus triunfos y sus fracasos), como la naturaleza del mercado para este servicio. Pero además ellos intentan dar soluciones creativas a los problemas que enfrentan respecto de su decisión general de aventurarse en ese negocio. En general estos administradores están comprometidos con el negocio pero son flexibles en cuanto a las decisiones sobre la forma de estructurar los aspectos específicos para ponerlo en marcha. Cuando lea la sección respectiva pregúntese ¿qué impresión le dan esos administradores? ¿Cree que rastrearon el ambiente de manera suficiente? ¿Considera correcta su decisión de seguir adelante con los planes?

TOMA DE DECISIÓN EN GRUPO

Los tres modelos descritos al principio de este capítulo intentan explicar ciertos aspectos de la toma de decisiones individual. Sin embargo, dichos modelos también aclaran algunos aspectos de la toma de decisiones en grupo. Muchos de los procesos básicos permanecen iguales. Por ejemplo, usando el modelo racional veríamos

globalización *un reto para el administrador*

La decisión de poner en órbita European Radio

¿Sintonizarán la radio vía satélite los radioescuchas europeos? Todo parece indicar que los gerentes de Global Radio, con base en Luxemburgo, esperan un sonoro "sí", al tiempo que se preparan para lanzar un sistema pan-europeo de transmisión satelital en 2006. En el camino, los administradores deberán tomar una serie de decisiones fundamentales, al margen de la considerable incertidumbre que existe sobre el nivel de demanda, los contenidos de la programación, la competencia y el apoyo financiero.

Por fortuna, los gerentes de Global Radio están aprendiendo de sus experiencias de sus contrapartes estadounidenses, XM Satellite Radio Holdings y Sirius Satellite Radio. Ambas emplean satélites para transmitir 100 canales de programas —en su mayoría sin comerciales—, de deportes, música, noticias, programas infantiles y de entretenimiento, a los suscriptores que pagan de 100 a 350 dólares por el equipo especial de receptores de radio para automóvil, así como una tarifa adicional de $10 (XM) o $13 dólares (Sirius) al mes. Los administradores de XM y Sirius han comprometido miles de millones de dólares en la expectativa de que los choferes, y otros que manejan cotidianamente durante varias horas, pagarán por recibir una señal de radio clara, continua y con programación especializada en cualquier lugar del país. Hasta el momento, sin embargo, el camino del negocio en Estados Unidos ha sido accidentado, sobre todo porque el número de suscriptores ha crecido con lentitud y porque ahora compite con la nueva tecnología de radio digital, la cual hace que las señales de radio ordinarias suenen mucho mejor sin la necesidad de pagar una tarifa mensual.

El hecho de observar cómo las compañías estadounidenses enfrentan los retos ha servido para que los administradores de Global Radio conozcan mejor la naturaleza y la complejidad de las decisiones que enfrentan. Por ejemplo, los gerentes de Sirius y XM tuvieron poco éxito para vender los dispositivos para equipar los radios de automóviles existentes para que recibieran las señales satelitales de radio, por lo cual finalmente decidieron acordar con los principales fabricantes de automóviles como Ford, Chrysler y Honda, que ofrecieran la opción de instalar los receptores de señal vía satélite en sus vehículos nuevos. Por consiguiente, los administradores de Global Radio decidieron que si, en una etapa temprana del proceso de desarrollo, se asociaban con algunos fabricantes de autos europeos, ello les permitiría que sus diseñadores de producto crearan los receptores adecuados y más pequeños, a un costo más redituable, que facilitaran su instalación en la fábrica.

Asimismo, los administradores de Global Radio se dieron cuenta de que, a pesar de tener muchas similitudes, también había diferencias fundamentales entre los mercados europeo y estadounidense. Aun cuando en Europa y Estados Unidos se venden casi el mismo número de automóviles nuevos cada año, la población europea casi duplica la de Estados Unidos, y en general los niveles de ingreso son más bajos en Europa. Investigando más profundo, los administradores encontraron que regiones europeas específicas tenían preferencias distintas en cuanto a programación radiofónica, las cuales variaban con base en los diferentes idiomas, actividades deportivas, música popular y noticias. Global Radio decidió ir más allá de los suscriptores al volante para buscar las formas de desencadenar la demanda de los hogares entre ciertas audiencias del continente. Los administradores también decidieron que antes de lanzar el servicio por toda Europa, examinarían ampliamente el servicio por suscripción, así como la retroalimentación que les proporcionaran fabricantes de automóviles, distribuidores y clientes.

Por último, la administración de Global Radio tiene que luchar contra un panorama nebuloso y competitivo, y contra una notable incertidumbre financiera. A los gerentes les preocupa en especial reunir el dinero para construir y poner en órbita los tres satélites que les permitirían cubrir todo Europa con su señal de programas de radio. ¿Cree usted que los inversionistas se desanimarán ante el lento crecimiento de la radio por satélite estadounidense y ante la imposibilidad de predecir la situación económica mundial? Sólo con el tiempo se sabrá si inversionistas, fabricantes de automóviles y —finalmente— los radioescuchas sintonizarán la longitud de onda radial de Global Radio.

Fuentes: Adaptado de Stephen A. Blum, "Global Radio learns from U.S. Satellite Radio missteps", *Interspace*, 11 de septiembre de 2002; "FCC approves Digital Radio", *Dow Jones Newswires*, 10 de octubre de 2002, www.wsj.com; Brian Werth, "Companies Push Satellite Radio While Public Interest Lags", *Herald-Times*, Bloomington, IN; 10 de septiembre de 2002, www.hoosiertimes.com.

que tanto los individuos como los grupos identifican objetivos. Quizá también ambos busquen identificar todos los resultados posibles antes de elegir uno y lo más seguro es que sus intentos de ambos fracasen. A menudo se observa que tanto los individuos como los grupos se comprometen en conductas conformistas o que emplean la heurística en el proceso de decisión. Además individuos y grupos tienen favoritos implícitos e intentan justificar esos favoritos utilizando procedimientos que a los ojos de los demás parezcan racionales. Muchas de las dinámicas y los procesos de los grupos relacionados con la toma de decisiones y con otras actividades de los grupos se abordan de forma amplia en el capítulo 13.

Efecto de los grupos en la toma de decisiones

La diferencia entre la toma de decisiones en grupo y la toma de decisiones individual radica en la interacción social del proceso, la cual hace más intrincada su dinámica. En ciertas condiciones la toma de decisiones en grupo es un activo, mientras que en otras es un pasivo. Sin embargo, la clave para el administrador consiste en descubrir cuándo y cómo conviene invitar al grupo a que participe en la toma de una decisión. La figura 9.8 lista algunos de los activos y pasivos que caracterizan la toma de decisiones en grupo. Adelantándonos un poco, veamos lo que sabemos sobre el efecto que tienen los grupos en el proceso mismo de decisión, y en especial respecto de las decisiones no programadas:

- Para *establecer objetivos*, en general los grupos superan a los individuos, ya que aportan al proceso un mayor conocimiento acumulado de los problemas.
- Para *identificar alternativas*, el esfuerzo individual en las diversas áreas por función permite asegurar la identificación de soluciones diferentes, y quizá únicas, que el grupo podría considerar más adelante.
- Para *evaluar alternativas*, la racionalidad del grupo suele ser superior a la individual, puesto que entraña puntos de vista provenientes de un rango más amplio.
- Para *seleccionar las alternativas*, la participación de miembros del grupo suele derivar en una mayor aceptación del resultado final.
- Para *implementar la elección*, por lo común la responsabilidad individual es superior a la grupal. Al margen de si la decisión se toma de forma individual o colectiva, poner en marcha la decisión los individuos se desempeñan mejor que los grupos.[14]

El contenido de la figura 9.8 destaca que no hay bases para concluir que una toma de decisiones —ya sea individual ya colectiva— sea superior a la otra. En cambio, es preferible que sean los individuos que participan y la situación en sí lo que debería guiar la elección de la técnica más idónea para una decisión.

En cuanto al efecto de la participación del grupo, es necesario plantear todavía una cuestión más: ¿Por qué en muchas instancias esa participación se considera adecuada? Ebert y Mictchell[15] dan una respuesta parcial a esa interrogante. Ellos sugieren, en primer lugar, que la participación aclara mejor lo que se espera. En segundo lugar, que la participación incrementa la probabilidad de que los empleados trabajen con base en gratificaciones y en resultados que ellos valoran. En tercer lugar, que intensifica los efectos de la influencia social en el comportamiento. Es decir, que los pares entre sí se vigilarán y ejercerán la presión necesaria para que el grupo se desempeñe al nivel esperado. Por último, que la participación amplía el control que el empleado mismo ejerce sobre sus actividades laborales. En muchos casos, la participación en la toma de decisiones puede ser útil tanto para alcanzar las metas organizacionales como para satisfacer una necesidad individual.[16]

Activos +	**Pasivos –**
• Los grupos acumulan mayores conocimientos y datos sobre hechos. • Los grupos tienen una perspectiva más amplia y evalúan más alternativas. • Los individuos que participan en las decisiones de grupo quedan más satisfechos con la decisión que se toma y es más probable que la respalden. • Los procesos grupales de decisión responden a una función de comunicación importante, así como a una función política útil.	• Los grupos suelen trabajar más lentamente que los individuos. • Las decisiones grupales en general implican compromisos considerables que podrían originar decisiones bastante lejos de ser las óptimas. • Los grupos suelen estar bajo el dominio de un individuo o un pequeño grupo, por lo tanto, negarían muchas de las virtudes de los procesos grupales. • La sobredependencia de la toma de decisiones en grupo llega a inhibir la capacidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando es necesario.

figura 9.8

Activos y pasivos de la toma de decisiones en grupo

En virtud de que la participación ayuda a implicar a los trabajadores e incrementa su satisfacción y su interacción, ésta ha sido una parte relevante de los esfuerzos por mejorar la calidad. Por ejemplo, los esfuerzos grupales para mejorar los productos y procesos siempre han funcionado mejor cuando incluyen una participación significativa en la toma de decisiones.

MODELO CONTINGENTE DE LA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA

Por lo general los administradores enfrentan una cuestión fundamental: hasta qué grado deben permitir que los empleados que forman el grupo de trabajo participen en las decisiones que afectan sus actividades. Por ejemplo, como todo cambia en situaciones de trabajo, presiones de tiempo, e incluso en las destrezas del subalterno, ¿también sería necesario que cambiara el nivel de participación en las decisiones? En una palabra la respuesta es "sí". Aun cuando muchos defensores de la participación destacan ejemplos de ambos casos, e incluso la investigación científica ha demostrado cómo la participación favorece el mejoramiento de la calidad de la decisión, incrementa el compromiso de los integrantes con los resultados de la decisión y aumenta la satisfacción individual por participar, la toma de decisiones participativa tampoco es la panacea. Un análisis cuidadoso de la investigación sugiere que la participación no es adecuada en todas las situaciones.[17] Pero si la toma de decisiones participativa no es conveniente para cualquier situación, usted como administrador cómo determinaría cuando será eficaz y cuando no y, por ende, cuándo debería cambiar su enfoque o estilo de tomar decisiones, de toma de decisiones individual hacia un proceso participativo.

Quiénes toman decisiones en forma participativa

Con la finalidad de determinar algunas de las variables que conforman una buena decisión participativa, los investigadores han explorado las características de quienes toman las decisiones. En esencia, los investigadores se han hecho la siguiente pregunta: "Cuando la toma de decisiones participativa es eficaz, ¿qué aspecto tiene la gente que participa en ella?" Primero y sobre todo, la investigación sugiere que los individuos que participan en el proceso de la toma de decisiones deben contar con suficientes conocimientos a cerca del contenido de la decisión. Compañías como Ford, Federal Express, Procter & Gamble y Boeing organizan **equipos interfuncionales** (formados por miembros de finanzas, *marketing*, operaciones, recursos humanos, etcétera) con el objetivo de analizar el lanzamiento de productos nuevos, ya que creen que el conocimiento único que aporte cada miembro agregará valor a la decisión general sobre el lanzamiento del producto. En contraste, la participación de los individuos en decisiones totalmente ajenas a su área de experiencia no origina decisiones de mejor calidad, ni un compromiso mayor con las decisiones y su implementación.

equipos interfuncionales
empleados de distintas áreas —como finanzas, *marketing,* operaciones y recursos humanos— que trabajan juntos en la solución de problemas

Además de saber del contenido, es imprescindible que los miembros tengan el deseo de participar. No todos quieren intervenir en las decisiones. El deseo de participar proviene de que el individuo cree que **1.** Su conocimiento del contenido es pertinente, **2.** Su intervención ayudará a generar cambios, **3.** El cambio producirá los resultados que ellos valoran o prefieren, y **4.** La participación es valiosa para la organización y se ajusta a sus metas y objetivos. La primera vez que General Motors fomentó la participación de más empleados en las decisiones, éstos simplemente se oponían ya que no creían "que fuera en serio". Lo que originó esa idea fue que en la historia de la compañía no había antecedentes de esa clase de participación; en el pasado, los gerentes tomaban las decisiones y sus subalternos las implementaban. Entonces, para que los empleados se convencieran de que el interés por su intervención era legítimo, la alta gerencia tuvo que apoyar la idea de manera consistente.

Proceso de toma participativa de decisiones

Al igual que en el caso de la toma de decisiones individual, la toma de decisiones participativa incluye procesos relacionados aunque independientes. Si bien respecto del modelo clásico la toma de decisiones participativa sigue los mismos siete pasos que la decisión individual, lo que varía es la intervención de los integrantes del grupo en cada uno de los pasos. Así, la participación menor permite que los miembros comuniquen sus opiniones sobre el asunto, las alternativas y la solución, pero no que influyan en la determinación final. La participación mayor no sólo les permite comunicar sus opiniones, sino también que tomen determinaciones finales. Por lo tanto, el grado de intervención sería mayor o menor en cada uno de los siete elementos del modelo clásico de toma de decisiones. La figura 9.9 ilustra a un grupo específico con una participación alta en el extremo inicial del modelo clásico de toma de decisiones y una participación baja en su extremo final.

Ante la posibilidad de que varíe el nivel de participación en cada uno de los pasos del modelo clásico de toma de decisiones, la pregunta natural es si algún esquema de participación es mejor que los demás. Un estudio examinó directamente esta pregunta.[18] De acuerdo con sus hallazgos, una participación mayor en la generación de alternativas, en la planeación de su implementación y en la evaluación de los resultados se relacionó significativamente con niveles más altos de satisfacción y de desempeño del grupo de trabajo. Los autores afirmaron que la participación en la generación de alternativas era importante porque la solución casi siempre se encontraba entre las alternativas generadas. Asimismo, encontraron que la participación en la elaboración los planes de implementación era importante porque el modo de implementar la solución influía más en el resultado que la solución en sí. Por último, señalaron que la participación en la evaluación de resultados era importante porque la retroalimentación era decisiva para iniciar un nuevo ciclo de decisión.

Otra de las implicaciones interesantes de esta línea de estudio es que también los integrantes del grupo necesitan entender los procesos grupales para que la toma de decisiones participativa sea eficaz. Es decir, que la habilidad para el análisis, la comunicación y el manejo de conflictos podría ser tan importante como el conocimiento y el deseo de participar. Por ejemplo, el escaneo (o rastreo) del ambiente es una de las destrezas fundamentales para identificar los problemas. Si bien no todos los administradores son diestros para escanear el ambiente y para reconocer problemas u oportunidades, es difícil iniciar la toma de decisiones participativa sin miembros capaces de reconocer los problemas y las oportunidades. Por su parte, la creatividad es una capacidad vital para generar alternativas. Es poco probable que el grupo llegue al acuerdo sobre la selección de la solución más conveniente sin que experimente algún conflicto. Por lo tanto, el manejo eficaz de tales conflictos es una habilidad crítica para del proceso. En ese sentido, gran parte de lo que se estudia en el capítulo 13 sobre grupos y equipos y su eficacia se aplica a las decisiones de grupo eficaces.

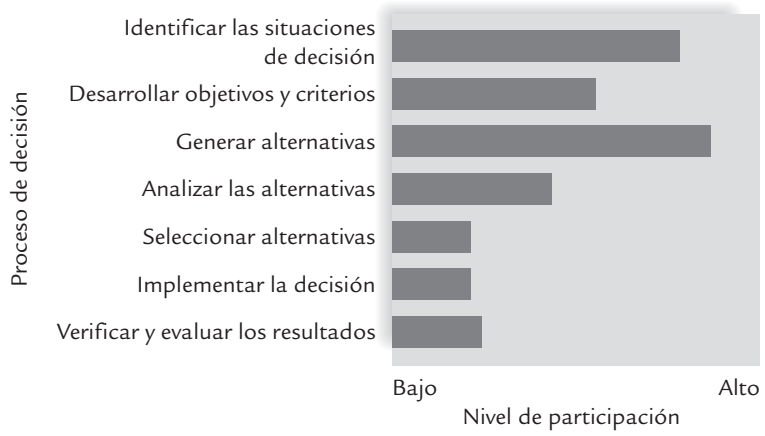


figura 9.9

Esquema del nivel de participación y del proceso de decisión

figura 9.10

Factores de contingencia para la eficaz toma de decisiones participativa

1. ¿Los posibles miembros del grupo tienen suficiente conocimiento del contenido?
2. ¿Los posibles miembros conocen el proceso suficientemente bien?
3. ¿Los miembros tienen deseos de participar?
4. ¿Los miembros creen que su participación generará cambios?
5. ¿Los miembros valoran positivamente los resultados esperados?
6. ¿Los miembros ven la participación como legítima y congruente con otros aspectos de la organización?
7. Si se respondió "no" a cualquiera de las preguntas anteriores, ¿es posible modificar las condiciones?

Fuente: N. Margulies y J. Stewart Black, "Perspectives on the implementation of participative approaches", *Human Resource Management* 26, núm. 3, 1987, pp. 385-412.

La figura 9.10 contiene un resumen de las preguntas que el administrador debería formularse con la finalidad de determinar qué tan probable es que la toma de una decisión participativa resulte eficaz.

Con base en un proyecto de investigación a largo plazo, Victor Vroom y sus colegas Phillip Yetton y Arthur Jago también desarrollaron una teoría de la participación en la toma de decisiones que se destaca por sus implicaciones administrativas.[19] Su teoría podría clasificarse como modelo de liderazgo o como modelo de toma de decisiones. Este esquema no sólo considera la forma en que deberían comportarse los administradores en situaciones de decisión, sino que también prescribe la conducta adecuada del líder respecto del grado de participación. Dada su orientación hacia el comportamiento de liderazgo, en el capítulo 14 examinaremos esa teoría con detalle.

La sección "Un reto para el administrador" ilustra una situación en que el paso de una participación mayor a una menor en la toma de decisiones parece ser eficaz. Desde luego, cuando participan muchos individuos en las decisiones y cuando tales decisiones implican áreas de especialidad donde los participantes no tienen experiencia, resulta más adecuada una participación menor que una mayor. Es justo la situación que viven muchos despachos de abogados que han experimentado un crecimiento significativo. ¿Cómo evalúa usted la situación y la respuesta de los administradores? ¿Cree que la cambiante situación pudiera justificar una participación menor en las decisiones?

RAPIDEZ Y CALIDAD DE LA DECISIÓN

¿Alguna vez escuchó hablar de Gavilan Computer? Si usted tiene una computadora portátil, debería conocerla, aunque es poco probable que así sea. A principios de la década de 1980, Gavilan Computer se encontraba a la vanguardia de la tecnología de computadoras y tenía un monopolio virtual en el lucrativo mercado de computadoras portátiles en desarrollo. No obstante, en 1984, la empresa había solicitado se le declarara en quiebra. A pesar de la aportación de $31 millones de capitalistas emprendedores, la compañía experimentó demoras e indecisiones significativas que le costaron su anterior ventaja tecnológica y de mercado. Los competidores entraron a su nicho de mercado y Gavilan no pudo aprovechar su ventaja inicial. Como lo señaló un ejecutivo, "perdimos nuestra ventana de oportunidad".[20] Lo que le pasó a Gavilan ha ocurrido con una frecuencia alarmante en muchas corporaciones —en especial en las industrias de alta tecnología— a causa de la indecisión.

En una serie de estudios sobre la toma de decisiones en industrias caracterizadas por cambio frecuente y turbulencia (los llamados ambientes de alta velocidad), los investigadores Kathleen Eisenhardt y L. J. Bourgeois intentaron determinar qué separa a los administradores que toman decisiones exitosas de quienes no lo hacen.[21] En las industrias de alta velocidad (por ejemplo, microelectrónica, tecnolo-

un reto para el administrador

Cambio

Los despachos de abogados modifican su forma de tomar decisiones

En forma tradicional, los socios de los despachos de abogados participaban, como grupo, en la toma de decisiones, ya fuera de manera individual o en comités. Aun cuando dicho sistema entrañaba consenso y compromiso, también atraía a las deliberaciones antecedentes y opiniones diversos. Con el tiempo, no obstante, conforme los despachos de abogados se fusionaban o incorporaban más socios, la acostumbrada toma de decisiones participativa originó cuellos de botella y complicaciones cuando las agendas incluían asuntos sobre finanzas, tecnología u otros temas especializados. Y es que los socios no sólo necesitaban más tiempo para llegar a acuerdos sobre esos temas, sino que, además, el resultado de su participación como grupo no necesariamente derivaba en mejores decisiones.

En la actualidad, la competencia entre los despachos de abogados es más fuerte que nunca y, por lo tanto, con el objetivo de retener y atender mejor a sus clientes corporativos, se presionan más para mantenerse al veloz ritmo de sus negocios. Para operar con más eficacia y más eficiencia en ese ambiente, algunas de las grandes firmas de abogados están cambiando su forma de tomar las decisiones internas.

Por ejemplo, aunque Piper Marbury Rudnick & Wolfe tiene 950 abogados distribuidos en oficinas a lo largo de Estados Unidos, a últimas fechas los 300 abogados pertenecientes a su oficina más grande, ubicada en Chicago, cambiaron por un método más centralizado de toma de decisiones: en vez de reunir a todos los socios para votar una decisión y después llevar a cabo lo decidido, el presidente de la mesa de directores se apoya en los gerentes profesionales especializados en áreas de experiencia específicas, para la toma de decisiones de *marketing*, tecnología de la información, recursos humanos y finanzas, entre otras. "Nos dimos cuenta de que nuestro tamaño nos exigía adoptar un modelo corporativo", declara el presidente, Lee I. Miller. "Este modelo hace que nuestra toma de decisiones sea más eficiente. Ahora podemos reaccionar con rapidez y decisión."

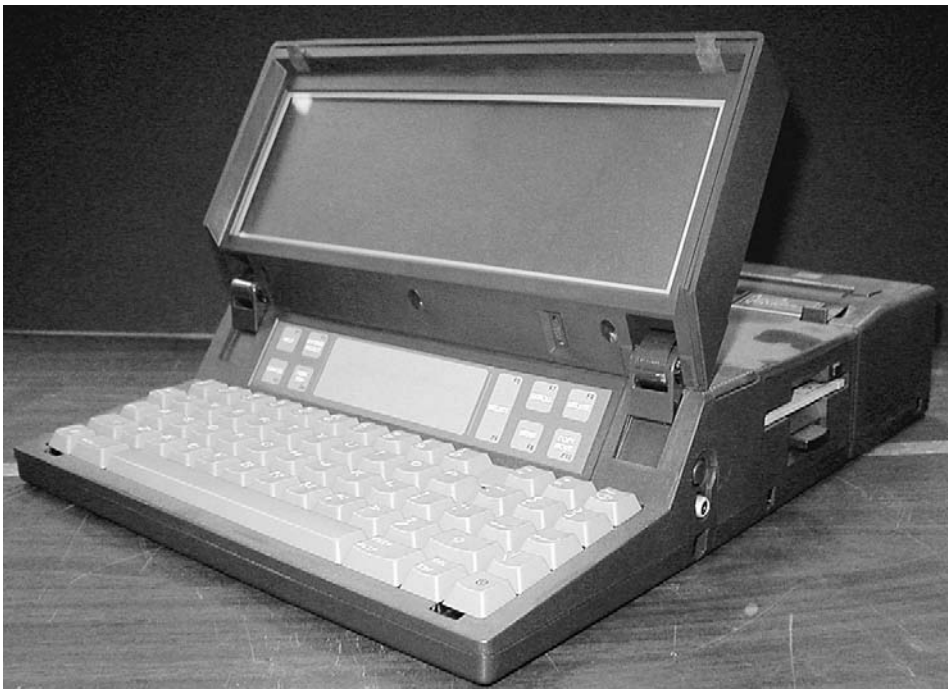
Sin embargo, quizá por estar acostumbrados a participar en la toma de decisiones, los socios no aceptan fácilmente la idea de delegar las decisiones en administradores profesionales sin que tomen en cuenta las aportaciones del grupo. "A veces es un trago amargo", afirma un socio de la empresa de abogados Stellato & Schwartz. "Para ascender a la posición de socio, se toma como base nuestra capacidad para demostrar lealtad, permanencia y perspicacia en los negocios. Junto a tales cualidades hay un deseo de dirigir. Sin embargo, en ciertas ocasiones este anhelo tiene que dejarse a un lado por el bien del equipo." Por su parte, aun tratándose de funciones de apoyo como recursos humanos y finanzas, es preciso que los administradores que toman las decisiones en nombre de los despachos de abogados evalúen de forma constante y cuidadosa cómo afectaría a la empresa y sus socios el resultado de cada decisión importante que tomen.

Considere la situación de la firma de abogados Wildman Harrold Allen & Dixon, localizada en Illinois, en la cual John Holthaus se desempeña como director general. Holthaus, como contador con maestría en administración de empresas, tiene la formación técnica y directiva para a diario tomar el sinnúmero de decisiones que mantienen operando al despacho sin problemas. Holthaus decidió probar su valía renegociando el contrato de arrendamiento de la empresa con la finalidad de ahorrar en gastos de alquiler. "Veo mi trabajo como el del administrador de hospital que cuida todos los detalles para que los doctores puedan atender a sus pacientes", explica. "Estoy tratando de facilitar el hecho de que los abogados enfoquen su atención en servir a nuestros clientes." Así, sabiendo que Holthaus entiende los objetivos de la firma y que cuida los detalles más pequeños, los socios han llegado a confiar en él las decisiones del despacho, en vez de empantanarse en interminables reuniones de grupo para llegar a una decisión.

Fuente: Adaptado de John T. Slania, "More Firms Mind Their Business: Corporate Model Helps Streamline Decision Making", *Crain's Chicago Business*, 28 de enero de 2002, p. SR10.

gía médica e ingeniería genética), la rápida toma de decisiones de alta calidad de sus ejecutivos y de sus compañías se relaciona estrechamente con el buen desempeño corporativo. En esas industrias los errores son costosos; la información a menudo pierde actualidad, es ambigua o simplemente incorrecta; y recuperar las oportunidades perdidas es extremadamente difícil. Entonces, frente a la importancia de la velocidad para la innovación, el desempeño y la sobrevivencia de las organizaciones, ¿qué hacen los directivos exitosos para tomar decisiones de alta calidad con rapidez? ¿Cómo implementan sus decisiones tan rápidamente?

Eisenhardt y Bourgeois encontraron que en los ambientes de alta velocidad había cinco factores que influían en la capacidad del administrador para tomar rápidamente las decisiones (véase la figura 9.11). Esas cinco características son moderadas por tres procesos intermedios que determinan la capacidad del administrador y del grupo para manejar la cantidad y la calidad de la información; a saber:



A principios de la década de 1980, Gavilan Computer estaba a la vanguardia de la tecnología de las computadoras. No obstante, en 1984 Gavilan solicitó que se le declarara en quiebra.

1. ***Procesamiento cognoscitivo acelerado.*** Es necesario que quien toma las decisiones sea capaz de procesar y analizar grandes volúmenes de información con rapidez y eficacia. Ciertos individuos (y ciertos grupos) simplemente procesan información más rápido y mejor que otros. Como es evidente, cuanto más rápido el administrador procese aquello que se le presenta, más rápido podrá tomar la decisión.
2. ***Procesos grupales cordiales.*** Para ser eficaz, el administrador debe trabajar con un grupo sin que haya problemas para relacionarse con armonía. Sin embargo, ello no quiere decir que todos deban estar de acuerdo siempre. Todo lo contrario: los miembros de grupos eficaces suelen tener desacuerdos entre sí. Lo que cuenta, no obstante, es la forma en que disienten y resuelven sus diferencias. Las decisiones rápidas se favorecen cuando los miembros del grupo comparten una visión, son unidos y se apoyan recíprocamente.
3. ***Seguridad para actuar.*** Por último, los grupos que toman decisiones con rapidez no temen actuar. Como todos hemos notamos, algunas personas se muestran renuentes a tomar decisiones cuando hay incertidumbre y suelen esperar hasta que puedan reducirla;

figura 9.11

Factores en la toma de decisiones rápida

1. *Información en tiempo real.* Quienes toman decisiones con rapidez necesitan tener acceso a información en tiempo real y ser capaces de procesarla, es decir, deben contar con información que describa lo que está sucediendo ahora, no lo que pasó ayer.
2. *Múltiples alternativas simultáneas.* Los tomadores de decisiones examinan en forma simultánea, no secuencial, diversas alternativas de cursos de acción posibles (por ejemplo, "veamos juntas las alternativas X, Y, y Z, para saber qué nos parece cada una"). Esto enriquece y detalla el análisis, y además reduce el tiempo necesario para procesar la información.
3. *Proceso de asesoría en dos niveles.* Quienes toman decisiones con rapidez se sirven de un sistema en dos niveles, donde a todos los integrantes se les permite aportar, pero se le da más peso a los compañeros de trabajo más experimentados.
4. *Consenso con los resultados.* Los tomadores de decisiones rápidos procuran lograr el consenso generalizado respecto de la decisión, al mismo tiempo que la decisión se está tomando, no después de hacerlo.
5. *Integración de la decisión.* Quienes toman decisiones con rapidez integran la planeación táctica y las cuestiones de implementación al proceso de decisión mismo (por ejemplo, "si vamos a hacer X, cómo podríamos lograrlo?").

son presa fácil de la parálisis por el análisis. Por desgracia, en los ambientes de alta velocidad jamás se elimina la incertidumbre. Por lo tanto, para ser eficaces, quienes toman decisiones con rapidez deben estar dispuestos a elegir cuando llegue el momento apropiado, incluso en escenarios inciertos.

Recuerde que esta investigación se enfocó en los ambientes de alta velocidad, no en todos los ambientes organizacionales. Es decir, en los ambientes de negocios que se caracterizan por su relativa estabilidad (ejemplo, las industria de las casas funerarias) las decisiones rápidas podrían ser desastrosas. Puesto que la estabilidad hace posible disponer del tiempo necesario para mejorar tanto la recolección de datos como su procesamiento, los administradores tienen menos necesidad de actuar de inmediato. Por lo tanto, para que usted como administrador de un grupo tome las decisiones adecuadas para su industria, primero necesitará valorar los factores de tiempo característicos de su industria.

PROBLEMAS EN LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Cuando menos dos problemas llegan a afectar negativamente la eficacia de las decisiones que se toman en grupo: el pensamiento dominante y la intensificación del compromiso con un curso de acción.

Pensamiento dominante

En años recientes ha ido en aumento el interés por un fenómeno conocido como **pensamiento dominante**. Irving Janis fue el primero en hablar de ese fenómeno, que se refiere a un modo de pensar en el cual la búsqueda de acuerdo entre los miembros de un grupo llega a ser tan dominante que supera la visión realista de los cursos de acción alternativos.[22] El concepto surgió de los estudios de Janis sobre las decisiones políticas de alto nivel tomadas por gobernantes. Entre ellas se incluían las decisiones del gobierno de Estados Unidos sobre Vietnam, Bahía de Cochinos y la Guerra de Corea. Al analizar el proceso de decisión que llevó a cada acción, Janis encontró señales que apuntaban hacia el desarrollo de normas grupales que mejoraban el estado de ánimo a costa del pensamiento crítico. La figura 9.12 presenta un modelo de este proceso.

pensamiento dominante
forma de pensamiento en que la búsqueda de acuerdo entre los miembros de un grupo llega a ser tan dominante que supera la visión realista de los cursos de acción alternativos

Pensamiento dominante por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Síntomas del pensamiento dominante En estudios tanto de líderes gubernamentales como empresariales, Janis identificó ocho síntomas básicos del pensamiento dominante. El primero es la *ilusión de invulnerabilidad*. Sus manifestaciones son que los miembros del grupo se reaseguran entre sí respecto de ciertos peligros evi-

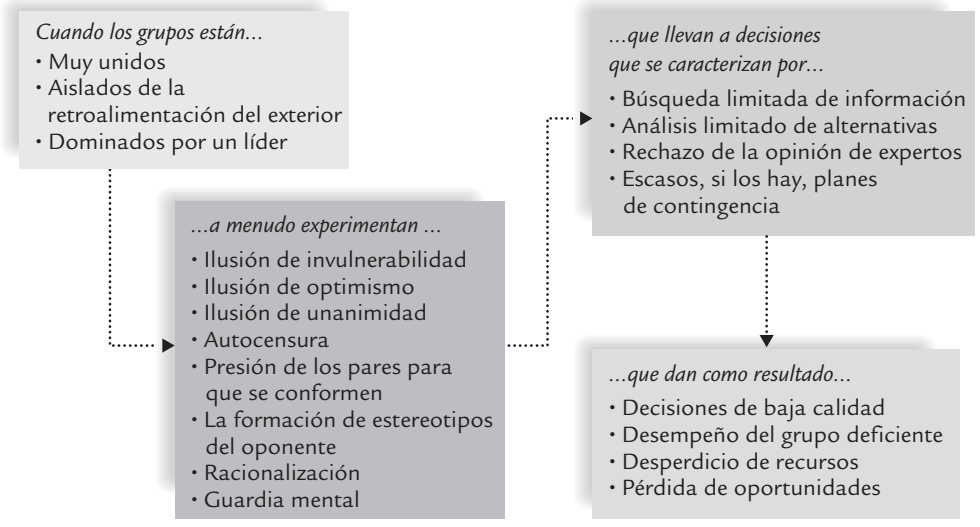


figura 9.12
El proceso del pensamiento dominante

Fuente: Adaptada de Gregory Moorhead, "Groupthink: Hypothesis in need of testing", *Group and Organization Studies 7*, núm. 4, diciembre de 1982, pp. 429-44. Copyright © 1982 por Sage Publications, Inc. Reimpresión con autorización de Sage Publications, Inc.

das sobre las "ilusiones" que comparten los demás, o quienes cuestionan la validez del argumento que sustenta una decisión grupal.

Más aún, los miembros del grupo a menudo se *autocensuran* para evitar desviarse del consenso de la mayoría. Frecuentemente reducen por sí mismos la seriedad de sus dudas. En parte por la autocensura se forma la *ilusión de unanimidad*. Los integrantes suponen que los individuos que permanecen en silencio están de acuerdo con las opiniones que expresan los otros y concluyen equivocadamente que todos tienen la misma opinión.

Por último, las víctimas del pensamiento dominante en ocasiones se autodesignan *guardias mentales* para proteger a su líder y a los demás compañeros frente a la información adversa que pudiera originar un conflicto sobre la conveniencia de un curso de acción. Así, por ejemplo, el guardia mental podría decirle a quien no esté de acuerdo que está fastidiando o que no apoya al grupo, o quizá simplemente lo aísle del resto del grupo. Durante muchos años los agentes del FBI en las oficinas centrales de Washington D.C. que expresaban posturas opuestas a la línea del partido en el gobierno, de pronto se veían transferidos a otras oficinas en ubicaciones menos atractivas.

Consecuencias del pensamiento dominante El pensamiento dominante tiene varias consecuencias adversas en cuanto a la calidad de la toma de decisiones. La primera es que los grupos afectados por este fenómeno a menudo limitan la búsqueda de soluciones viables a una o dos alternativas, en lugar de abrirse a todas las posibilidades. Segunda, dichos grupos rara vez reexaminan una acción ya seleccionada, aun cuando información o acontecimientos nuevos les sugieren la necesidad de cambiar el curso de acción. Tercera, los integrantes del grupo invierten poco tiempo en considerar las ventajas que no son evidentes de los cursos de acción alternativos. Cuarta, estos grupos suelen no buscar la asesoría de expertos, ya sea al interior o al exterior de su propia organización. Quinta, los miembros se interesan por los hechos que les sirven para respaldar la alternativa que ellos prefieren, e ignoran o descuidan aquellos que no la favorecen. Y, por último, los grupos suelen ignorar los posibles elementos para su selección y, por consiguiente, no son capaces de elaborar los planes de contingencia necesarios. Esta última consecuencia es semejante a la toma de decisiones retrospectiva en que primero se toma la decisión y luego se eligen los datos para sustentarla. Puesto que los pares refuerzan la decisión, la falta de voluntad para reexaminar y cambiar el rumbo es incluso más fuerte en los grupos que en los individuos.

Superar el pensamiento dominante Como la mentalidad del pensamiento dominante tiene consecuencias importantes para las organizaciones, es preciso que reflexionemos cómo minimizar sus efectos. Janis sugiere diversas estrategias. Para comenzar, los líderes atenuarían el pensamiento dominante si estimulan a cada uno de los miembros del grupo para que realicen evaluaciones críticas de distintos proyectos. Los líderes también podrían asegurar que el grupo considere un rango de alternativas, si promueven la discusión abierta de las posturas individuales, en vez enunciar su postura de antemano.

Otras estrategias para prevenir el pensamiento dominante se enfocan en reunir más sugerencias respecto de soluciones viables. Esto puede lograrse si se encarga a dos grupos que trabajen por separado en un mismo problema. O bien, si antes de que el grupo llegue a una decisión final, los miembros buscan el consejo de otros grupos en la organización. También sería útil la técnica de invitar a expertos ajenos al grupo para que en sesiones grupales desafíen las perspectivas individuales de sus integrantes.

El pensamiento dominante también se preveniene con estrategias dirigidas a los propios miembros del grupo. Como sería el caso de, en cada sesión de grupo, nombrar a un integrante distinto para que juegue el papel de **abogado del diablo**, y como tal, que desafíe la postura que defienda la mayoría.[23] Después de llegar a un consenso preliminar, el grupo también podría organizar una sesión de "segunda oportunidad" que serviría para expresar dudas y volver a pensar al respecto.

abogado del diablo miembro de un grupo cuyo papel es desafiar la postura de la mayoría

Asimismo, si los grupos tienen conciencia del pensamiento dominante y sus problemas, entenderán la importancia de seguir los pasos analizados para minimizar su inclinación a caer víctimas de ese fenómeno. La figura 9.13 ofrece un resumen de

figura 9.13
Lineamientos para superar el pensamiento dominante

Para la compañía
- Establezca varios grupos independientes para examinar el mismo problema.
- Entrene a los administradores en técnicas que prevengan el pensamiento dominante.

Para el líder
- Asigne a cada uno el papel de evaluador crítico.
- Consulte a expertos externos para desafiar al grupo.
- Atribuya el papel de abogado del diablo a un integrante del grupo.
- Procure ser imparcial y absténgase de plantear su visión personal.

Para los miembros del grupo
- Intente conservar la objetividad y sea un pensador crítico.
- Analice las deliberaciones del grupo con un individuo de confianza externo e informe al grupo sobre la experiencia.

Para el proceso de deliberación
- De cuando en cuando, divida al grupo en subgrupos para analizar un problema.
- Dese el tiempo necesario para estudiar lo que han hecho otras compañías o grupos en situaciones semejantes.
- Programe sesiones de segunda oportunidad para ofrecer la ocasión de repensar sobre los asuntos antes de tomar una decisión final.

tales pasos y sirve como guía para conocer a líderes, organizaciones, individuos y el proceso en sí.

Intensificación del compromiso con una decisión

intensificación del compromiso tendencia a mostrar niveles cada vez más altos de compromiso respecto de una decisión, conforme el tiempo pasa y se hacen inversiones en la decisión, incluso después de que surge evidencia significativa de que la decisión original era incorrecta.

Si bien el pensamiento dominante explica la forma en que los grupos encargados de tomar decisiones políticas se niegan a ver más allá y sofocan las opiniones que disienten cuando se trata de decisiones importantes, el concepto de **intensificación del compromiso** con las decisiones ofrece una explicación del porqué quienes toman las decisiones se adhieren a un curso de acción aunque más adelante sepan que es incorrecto (es decir, por qué los administradores "echan dinero bueno al malo"). Para entender el problema de la intensificación del compromiso, imagine los siguientes ejemplos de la vida real:

- Apenas se vislumbraba la escalada en la intervención de Estados Unidos en la Guerra de Vietnam, cuando el Subsecretario de Estado, George Ball, escribió lo siguiente en un memorando dirigido al Presidente Johonson:
  Usted enfrenta ahora una decisión crucial. Tan pronto como se comprometa un gran número de soldados estadounidenses en combate directo comenzarán a caer muchos de los nuestros en una guerra que pelearán en un terreno adverso y enormemente hostil, para el cual no están bien equipados. Una vez que suframos numerosas bajas, habremos detonado un proceso prácticamente irreversible. Estaremos tan profundamente involucrados que no podremos, sin humillación nacional, dejar de alcanzar por completo nuestros objetivos. De las dos posibilidades, creo es más segura la humillación que el logro completo de nuestros objetivos; aun después de haber pagado un precio terrible.
- La compañía había sobreestimado su capacidad para construir un sistema de frenos para avión que cumpliera ciertas especificaciones técnicas a un costo determinado. Puesto que había concursado y ganado el contrato del gobierno correspondiente, la compañía se vio en la necesidad de invertir más y de realizar un esfuerzo mayor para cumplir los términos del contrato. Por consiguiente, cuantos más días pasaban, tanto más se presionaba la compañía por las especificaciones técnicas y las fechas límite; y sin lograr su cometido, alteró los registros de las pruebas del freno y los entregó a los funcionarios de gobierno. La carrera de la corporación y la credibilidad de la compañía dependían cada vez más del contrato de los frenos de aire (aunque muchos sabían que el freno aún no esta listo para un desempeño eficiente). Al concluir el periodo de construcción, el piloto de pruebas del gobierno voló el avión, éste se derrapó, salió de la pista y el piloto estuvo cerca de salir herido.
- Un individuo compró una serie de valores a 50 dólares por acción, pero poco después el precio se desplomó hasta llegar a 20 dólares. Aún así, convencido de que la acción

se reapreciaría, él compró más acciones, sólo que ahora por el precio bajo. Pronto el precio de la acción bajó todavía más, y ahí estaba el individuo, de nuevo ante la decisión de si comprar más acciones, conservar las que tenía o venderlas todas.[24]

¿Con qué argumento podríamos justificar el compromiso que hacemos con errores tan obvios de individuos y grupos por igual? Explicaciones posibles hay cuando menos tres. En primer lugar, podemos señalar las limitaciones individuales para procesar información. Esta limitación, a la vez, podría referirse al deseo o la capacidad para manejar la información necesaria para atender decisiones complicadas. Por lo tanto, quizás haya errores de juicio. Por ejemplo, nuestro inversionista en títulos de valor compró acciones de una compañía que opera, sobre todo, en un país cuyo tipo de cambio ha estado variando con clara tendencia hacia la baja; o en otro donde ha variado por un cambio reciente en los reglamentos gubernamentales relativos. Él parece no entender dichos asuntos ni cómo dañan el desempeño de la compañía y el subsecuente precio por acción. Un segundo enfoque a los errores de decisión los explica como fallas de racionalización a causa de las dinámicas de grupo. Por ejemplo, quizás un amigo de confianza le pasó el *tip* a nuestro inversionista en títulos, o tal vez sea amigo del director general de la compañía; eso explicaría su fuerte compromiso emocional. Aun cuando ambas explicaciones nos ayudan a entender el error, Staw dice que ninguna de las dos llega muy lejos. "Una característica sobresaliente […] es que una serie de decisiones se asocia con un curso de acción más que con una decisión aislada."[25]

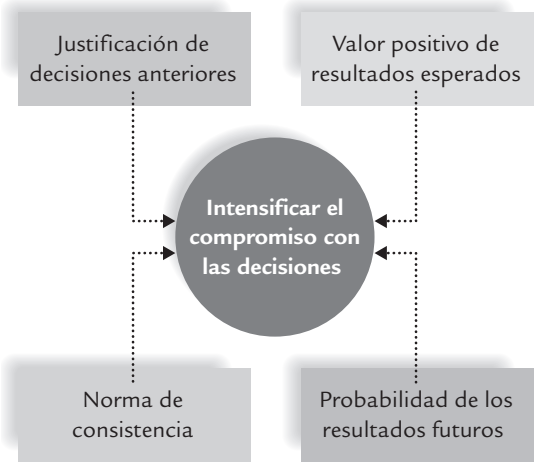
Para ayudarse a explicar este comportamiento, Staw acudió a la literatura de psicología social sobre el comportamiento forzoso. De acuerdo con los estudios del comportamiento forzoso, los individuos se ven obligados a hacer algo desagradable o no satisfactorio (por ejemplo, comer saltamontes) sin recibir recompensas externas. Y, en general, después de haber cumplido, los individuos predisponen sus propias actitudes para justificar su conducta previa (comer saltamontes no es malo porque tienen un alto contenido de proteínas). Es probable que esta predisposición ocurra cuando los individuos se sienten personalmente responsables de ciertas consecuencias negativas y cuando es difícil revertir las consecuencias.

Con base en estos descubrimientos Staw y sus colegas llevaron a cabo una serie de experimentos para averiguar cómo la gente que así lo deseaba continuaría enviando recursos hacia rutas de acción, después de saber que la decisión original había estado equivocada. Y encontraron que quienes toman las decisiones en realidad estaban aportando más dinero a las divisiones de la compañía con resultados inferiores que a aquellas con mejores resultados. Asimismo, los que tomaban las decisiones aportaban más dinero cuando habían sido parte de la decisión original de apoyar a determinada división. En suma, quienes tomaban las decisiones estaban más dispuestos a gastar dinero en proyectos que tenían consecuencias negativas cuando eran responsables.

Para descubrir por qué Staw sugirió un modelo de intensificación del compromiso (figura 9.14), este modelo abreviado muestra cuatro elementos básicos que determinan el compromiso con una acción. Primero, los individuos tienden a permanecer comprometidos con un curso de acción (aun cuando sea evidentemente incorrecto) debido a la necesidad de justificar sus decisiones previas. Cuando la gente se siente responsable de ciertas consecuencias negativas o siente la necesidad de demostrar su propia competencia, a menudo se adherirá a una decisión para dar la cara o para "sacar una victoria de una batalla perdida". Esta es una forma de racionalidad eventual; el individuo o los miembros de un grupo buscan explicaciones con la finalidad de que sus decisiones anteriores parezcan racionales. Por ejemplo, los bancos que, a finales de la década de 1980 y principios de la siguiente, prestaron miles de millones de dólares a países asiáticos, les siguieron prestando todavía más dinero incluso después de que

figura 9.14

Factores que contribuyen a intensificar el compromiso con las decisiones



se hizo evidente que sus gobiernos tendrían grandes dificultades para liquidar los prestamos. Siguieron con los préstamos, en parte, para apoyar sus decisiones originales. De no continuar prestándoles quizá se hubieran visto forzados a reconocer que su idea original era equivocada. Sin embargo, esta dinámica no se limita a decisiones importantes.[26] Sino que también puede afectar nuestro compromiso con las decisiones personales. Por ejemplo, a veces nosotros, como individuos, seguimos con un novio o novia mucho tiempo después de saber que no hacemos buena pareja, para no admitir que nuestra decisión original era incorrecta.

Además, en el compromiso con las decisiones anteriores también influye una norma de consistencia. Es decir, en general se considera que son mejores líderes los administradores que son consistentes con sus acciones que quienes pasan de un curso de acción a otro. Por ejemplo, en una encuesta de Gallup sobre la popularidad del ex presidente Clinton, los encuestados insatisfechos con su desempeño lo describieron como "inconsistente".

racionalidad eventual
creencia de que los cursos de acción futuros son racionales y correctos

Por último, dos factores adicionales (la probabilidad percibida y el valor de los resultados futuros) en conjunto influyen en lo que se conoce como **racionalidad eventual**, la cual es simplemente la creencia de que los cursos de acción futuros son racionales y correctos. Cuando las personas creen que pueden modificar una situación o que la "prosperidad está a la vuelta de la esquina" y cuando la meta es altamente apreciada, los individuos muestran un compromiso muy alto con un curso de acción continuo, influidos, en parte, por el sentimiento de que eso es lo que se debe hacer.

Superar el compromiso intensificado Como la intensificación del compromiso podría derivar en consecuencias serias y negativas para las organizaciones, es preciso considerar en qué forma minimizar sus efectos.

1. Primero, como administrador, usted debe destacar en su mente y la de otros (superiores, compañeros y subalternos) que las inversiones hechas en el pasado son costos hundidos, es decir, que no se pueden recuperar. La teoría financiera sostiene que para tomar decisiones a futuro es necesario ignorar los costos hundidos, y que sólo deben tomarse en cuenta los costos futuros y los beneficios futuros anticipados.
2. Segundo, usted debe crear una atmósfera donde no domine la consistencia. Ello supone que se destaquen los aspectos cambiantes del competitivo ambiente comercial, social y cultural alrededor del negocio, y enfocarse en la importancia de que las decisiones actuales correspondan con los ambientes actuales y futuros, en vez de con las decisiones pasadas.
3. Tercero, usted puede estimular a cada miembro para que evalúe, de una forma crítica, los prospectos de los resultados futuros y su valor positivo esperado. Usted podría invitar a expertos externos al grupo para que desafíen las expectativas futuras del grupo.
4. Tal como sucede con el pensamiento dominante, aquí también es posible nombrar a un integrante para que actúe como abogado del diablo y desafíe la postura de la mayoría.

En resumen, para considerar los procesos eficaces de toma de decisiones en las organizaciones, es necesario prevenir las amenazas del pensamiento dominante y de la intensificación del compromiso. Cada una puede trastornar incluso la decisión más cuidadosamente considerada.

DIMENSIONES CULTURALES DE LA TOMA DE DECISIONES

Por el momento, hemos examinado la toma de decisiones como si fuera un proceso generalizado aplicable a todo el mundo. Sin embargo, aun cuando falta mucho por aprender sobre la forma en que se toman de decisiones en otros países y culturas, es posible identificar algunos factores que afectan las decisiones. Muchas surgen de las diferencias culturales analizadas en el capítulo 4.

Uno de los factores que afectan la toma de decisiones es la orientación individualista o colectivista de la cultura en que se toma la decisión. Por ejemplo, al explorar un marco de referencia contingente para la toma de decisiones participativa,

citamos una investigación que sugería que la participación no era eficaz en todos los casos, y que debía emplearse sólo si se presentaban ciertos elementos específicos en una situación. Sin embargo, vale la pena observar que la mayoría de quienes investigan sobre la toma de decisiones participativa viene de culturas individualistas como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. En países como Japón, Indonesia y Corea, tanto administradores como empleados tienen una orientación mucho más colectivista. En consecuencia, el hecho de implicar a otros en la toma de decisiones quizá no sea sólo una función de factores contingentes, sino que la toma de decisiones participativa podría simplemente considerarse como "lo correcto". En las culturas colectivistas, aun cuando un individuo considere que posee todo el conocimiento necesario para tomar las decisiones, se impondrá un fuerte valor colectivista que incluiría a otros en el proceso.

Tales choques culturales a menudo se presentan cuando es necesario que individuos de orientaciones culturales distintas trabajen juntos. Por ejemplo, cuando se asigna a gerentes de culturas más individualistas a trabajar en culturas más colectivistas, con mucha frecuencia enfrentan dificultades, ya que suelen tomar demasiadas decisiones individuales sin incluir a los demás.[27]

Los valores básicos respecto de la jerarquía también podrían influir en la toma de decisiones según el país.[28] Como se analizó en el capítulo 4, los administradores de países como Tailandia, Malasia e India tienen mayor aceptación de las diferencias por jerarquías entre la gente (alta distancia del poder, en términos de Hofstede) que los administradores de Israel, Australia y Dinamarca. La distancia del poder afecta significativamente la etapa del análisis del problema en la toma de decisiones, en especial cuando implica decisiones grupales. En las culturas de baja distancia del poder, los miembros del grupo tienden a manifestar desacuerdo entre sí abierta y directamente, al discutir los riesgos o los beneficios de una alternativa. En los países con alta distancia del poder, son menos aceptables estas clases de discusión abierta cuando intervienen personas con rangos distintos. En Tailandia, por ejemplo, si un individuo de menor rango tiene una diferencia de opinión notable con un superior, no sería aceptable que la planteara en una reunión de grupo. En cambio, ese individuo trataría de buscar un momento apropiado, quizá después del trabajo, para expresar su opinión a un superior.

En la superficie uno esperaría que las organizaciones en culturas con niveles altos en la distancia del poder enfrentarían problemas del pensamiento dominante, ya que los empleados estarían menos dispuestos a expresar sus preocupaciones o formular comentarios críticos en especial, en presencia de sus superiores. Resulta interesante que muchas de estas culturas han desarrollado prácticas de negocios para contrarrestar ese problema potencial. En Japón, por ejemplo, los gerentes emplean una técnica llamada *nemawashi*. Este término proviene de la jardinería y se refiere al proceso de extraer gradualmente las raíces al árbol que se va a trasplantar, para reducir el impacto general en el vegetal. En los negocios, *nemawashi* se traduce en muchas reuniones privadas o semiprivadas, donde se comparten las verdaderas opiniones sobre un tema, antes de que se realice la reunión importante para la toma de decisiones. Esto hace posible que se expresen las diferencias de opinión, al mismo tiempo que se protege el estatus de respeto a la jerarquía. Además, las reuniones en un bar o un restaurante después del trabajo también permiten que los desacuerdos o las divergencias sean más directos. Ambas prácticas sirven para contrarrestar el pensamiento dominante que se fomenta en las culturas con una notable distancia del poder.

Asimismo, el grado en que difiere la tolerancia al riesgo en las diferentes culturas podría afectar la toma de decisiones. En los países con relativamente poca tolerancia a la incertidumbre y al riesgo, como Japón y Alemania, las decisiones no programadas se evitan lo más posible utilizando procedimientos operativos estándar. Por ejemplo, en BMW tienen un manual muy grueso y detallado sobre la forma de resolver un problema de ingeniería. Aunque los problemas de ingeniería varíen, los ejecutivos de BMW buscan hacer tan programadas como sea posible las decisiones no programadas. En contraste, los administradores en países con un relativamente alto grado de tolerancia a la incertidumbre y al riesgo, como Australia y Estados Unidos,

Algunas compañías de Australia y Estados Unidos, como Nordstrom, tienden a posponer la toma de decisiones no programadas y a dar a sus empleados mayor orientación para la toma de decisiones.

suelen buscar más decisiones no programadas y dar más responsabilidades a la alta administración respecto de tales decisiones no programadas. Por ejemplo, el manual del empleado de Nordstrom simplemente establece lo siguiente: "Reglas de Nordstrom. Regla núm. 1: Use el buen juicio en cualquier situación. No habrá más reglas adicionales. Siéntase libre de hacer cualquier pregunta en cualquier momento a su gerente de departamento o de tienda, o al gerente general de la división."

Además de los valores culturales y de la forma en que afectan el proceso de toma de decisiones, los valores sociales e incluso los valores culturales corporativos influyen en casi todo el espectro de la toma de decisiones. Por ejemplo, lo que es visto como un problema, lo que es visto como un resultado aceptable o deseable, qué criterios se usan para evaluar las alternativas, cómo se elige una de éstas (por ejemplo, por el miembro de más alto rango, mayoría de votos, consenso, etcétera) o quién interviene en la planeación de la implementación, podrían estar influidos por la cultura organizacional o nacional subyacentes. No obstante, conocer los elementos fundamentales de la toma de decisiones ayuda a hacer preguntas y a descubrir diferencias importantes en el proceso al trabajar con individuos de otras culturas.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES

Una vez que hemos examinado los problemas y los procesos de la toma de decisiones, así como examinado varios de sus modelos, las diferencias entre las decisiones individuales y de grupo, la participación en la toma de decisiones, las restricciones en la toma de decisiones eficaz y las influencias culturales, consideraremos algunas otras formas para mejorar el proceso mismo. Al principio del capítulo mencionamos que la toma de decisiones podría dividirse en dos fases: formulación del problema y solución del problema. También las estrategias para mejorar la toma de decisiones se dividen en las mismas dos categorías.[29]

Mejorar la formulación del problema

La formulación del problema se enfoca en identificar las causas de la conducta insatisfactoria y en encontrar nuevas oportunidades y desafíos. No obstante, a menudo este proceso se inhibe por la falla de los miembros del grupo para ir más allá de lo

Debate estructurado (Formulación del problema)	Estímulos para la creatividad (Solución del problema)
Abogado del diablo	Lluvia de ideas
Defensa múltiple	Técnica del grupo nominal
Cuestionamiento dialéctico	Técnica Delphi

figura 9.15
Técnicas para mejorar la toma de decisiones

que les es familiar. El pensamiento dominante y la intensificación del compromiso con frecuencia limitan el análisis crítico o la búsqueda completa de información o de soluciones. Como resultado, la mejoría en la formulación del problema requeriría el uso de un **debate estructurado,** que es un proceso para mejorar la formulación del problema mediante el uso de un abogado del diablo, la defensa múlilple y el cuestionamiento dialéctico (véase la figura 9.15).

debate estructurado proceso para mejorar la formulación del problema que incluye el uso de un abogado del diablo, la defensa múltiple y el cuestionamiento dialéctico

Abogado del diablo Como ya se indicó antes, el abogado del diablo es un miembro del grupo cuyo papel consiste en estar en desacuerdo con el resto del grupo. Por ejemplo, si usted pregunta a un grupo de ejecutivos de una compañía de automóviles estadounidense por qué están bajas sus ventas, quizá ellos culpen a la importación de vehículos japoneses. Es tal caso el abogado del diablo argumentará que el problema no radica en las importaciones de Japón, sino en los propios estadounidenses y la baja calidad de sus productos. A través de este proceso, el grupo se ve forzado a justificar sus posturas y, en consecuencia, a desarrollar una imagen más precisa y exacta del problema y de sus causas subyacentes.

Defensa múltiple La **defensa múltiple** se parece al enfoque del abogado del diablo, excepto que presenta más de una perspectiva opuesta. A cada grupo que interviene en la decisión se le asigna la tarea de representar las opiniones de sus partes constituyentes. Por lo tanto, si a una universidad le preocupara fortalecer la diversidad racial y cultural en su campus, establecería una comisión que incluyera grupos afro-estadounidenses, asiáticos, hispanos, de mujeres, etcétera. El diálogo resultante debería llevar a la identificación de una agenda útil de asuntos por discutir.

defensa múltiple proceso para mejorar la toma de decisiones que consiste en asignar a varios integrantes del grupo para que representen las opiniones de las partes que podrían tener intereses en la decisión

Cuestionamiento dialéctico El **cuestionamiento dialéctico** ocurre cuando a un miembro del grupo se asigna el papel de cuestionar los supuestos subyacentes asociados con la formulación del problema. Comienza por identificar la visión prevaleciente del problema y sus supuestos relacionados. Luego se le solicita a un individuo que desarrolle una formulación alternativa que sea creíble pero que tenga supuestos diferentes. De esta forma se examina y quizá se altera la precisión de los supuestos originales. Como resultado, se fomenta el hecho de que los miembros del grupo piensen "fuera de la caja" y busquen nuevas formas de analizar el problema. Estos enfoques son particularmente útiles para vencer el pensamiento dominante y la intensificación del compromiso, ya que cuestionan los supuestos subyacentes y la conducta del grupo.

cuestionamiento dialéctico proceso para mejorar la toma de decisiones que implica asignar a un miembro (o a miembros) del grupo el papel de cuestionar los supuestos subyacentes asociados con la formulación del problema

Mejorar la solución de problemas

La solución de un problema entraña el desarrollo y la evaluación de cursos de acción alternativos, así como la selección e implementación del las alternativas más convenientes. Para mejorar este proceso, los integrantes del grupo deben ser tan objetivos y creativos como sea posible. El estímulo de la creatividad amplía la búsqueda y el análisis de las alternativas posibles. Resultan útiles tres de estos mecanismos.

Lluvia de ideas La **lluvia de ideas** es un proceso para generar muchas soluciones creativas sin evaluar su mérito individual. Se trata de un mecanismo usado con mucha frecuencia para obtener el máximo número de ideas en un periodo de tiempo corto. Un grupo se reúne, se le plantea un problema específico, y se le indica que proponga cualquier idea que tengan en mente para solucionarlo. En esta clase de

lluvia de ideas proceso para generar muchas soluciones creativas sin evaluar su mérito

sesiones (cuando menos en las primeras etapas) se minimizan las críticas con la finalidad de no inhibir las propuestas. Una vez que todas las ideas se colocan sobre la mesa, el grupo pone a consideración los aspectos negativos y positivos de cada propuesta. Así, a través de un proceso de refinamiento continuo, debe surgir la mejor solución posible en las circunstancias dadas.

técnica de grupo nominal proceso de hacer que los miembros del grupo registren sus propuestas de solución, resuman todas las soluciones propuestas y califiquen cada solución de forma independiente hasta que surja la solución claramente más conveniente

Técnica de grupo nominal La **técnica de grupo nominal** por lo general se conoce como TGN y consiste en una toma de decisiones grupal de cuatro fases.[30] Primera, los miembros individuales se reúnen en un grupo, pero comienzan por sentarse en silencio, y por generar y escribir, de forma independiente, sus ideas sobre un problema. Esta fase de silencio es seguida por un procedimiento de *round-robin* en el cual cada integrante presenta una idea al grupo. En este momento no se permite hacer ningún comentario sobre las ideas. Luego, las ideas se resumen y registran (tal vez en un pizarrón). Después de que todos hayan presentado sus ideas, cada una se discute hasta aclararse y se evalúa. Por último los miembros del grupo concluyen la reunión dando la calificación independiente (en silencio) de las distintas ideas o soluciones al problema. Así, lo que determina la decisión final es la mayor coincidencia de resultados o votos de los integrantes.

La TGN permite que el grupo se reúna de manera formal, pero no favorece que sus miembros efectúen una discusión amplia al respecto; de ahí el concepto de técnica de grupo *nominal*. Una de las grandes ventajas de esta técnica radica en que cada uno considera el problema de forma independiente sin la influencia de los demás miembros del grupo. Como ya lo señalamos, uno de los principales obstáculos para la discusión y la toma de decisiones abierta es justo esa influencia.

técnica delphi técnica que nunca permite que los participantes en una decisión se reúnan frente a frente, sino que identifican el problema y ofrecen soluciones usando un cuestionario

Técnica delphi A diferencia de la TGN, la **técnica delphi** nunca permite que los participantes en una decisión se reúnan frente a frente. En cambio, se identifica un problema y a los miembros se les pregunta a través de una serie de cuestionarios cuidadosamente diseñados para obtener soluciones posibles. Dichos cuestionarios se resuelven de manera independiente. Luego los resultados del primer cuestionario se hacer circular entre todos los miembros del grupo (quienes siguen físicamente separados). Tras observar la retroalimentación, a los miembros del grupo vuelve a preguntárseles su opinión (para saber si los puntos de vista de los demás en el primer cuestionario fueron motivo para que cambiaran de opinión). Este proceso continúa hasta que comienza a notarse algún consenso sobre las opiniones del grupo.

El proceso de toma de decisiones incluye diversos problemas. Los individuos y las personas tienen prejuicios y metas individuales que podrían derivan en resultados mucho menos que óptimos. Más aún, los grupos suelen censurarse a sí mismos. A pesar de todo, técnicas como las que aquí se analizan tienden a minimizar tales problemas al aislar a los participantes individuales de la influencia indebida de los otros. Esto hace posible que los individuos tengan una mayor libertad de expresión, en tanto que el grupo recibe mucho menos información filtrada para tomar sus decisiones. Así, aunque no son perfectas, esas técnicas ofrecen a los administradores ciertos mecanismos para mejorar la calidad y los tiempos límite para la toma de decisiones en las organizaciones.

El papel de la tecnología

En años recientes ha aumentado en forma significativa el papel de la tecnología para la toma de decisiones tanto en el nivel individual como grupal.[31] Computadoras y software incrementan de manera relevante las capacidades de quienes toman las decisiones, respecto de tareas rutinarias pero complicadas como la programación de aeronaves, de materias primas, y del flujo de insumos y componentes para una fábrica. Estas herramientas procesan cantidades de información que simplemente serían abrumadoras para un individuo, a una velocidad imposible para el ser humano. Por ejemplo, al margen de las grandes pérdidas que sufrieron las aerolíneas comerciales en Estados Unidos durante la década de 1990, JetBlue se convirtió en una exitosa empresa nueva en 1998, la cual hizo dinero mientras otras aerolíneas perdían miles de millones de dólares. El amplio uso de tecnología y software explica

parte de su éxito. Al poner en manos de los pilotos computadoras portátiles y software, la compañía fue capaz de prescindir de docenas de individuos que usualmente requería para tomar las decisiones sobre rutas y horarios de vuelos, carga de combustible, y demás.[32]

Asimismo, hay una gran variedad de tecnologías para ayudar a que los grupos se comuniquen y tomen decisiones sin la necesidad de estar frente a frente. Los equipos de diseño en industrias como la automotriz emplean cada vez más las tecnologías que permiten que varios miembros del grupo, en distintas ubicaciones, vean y modifiquen en forma simultánea un mismo documento en tiempo real. Los aspectos "virtuales" se analizan para ahorrar costos de viaje y los aspectos de tiempo real se estudian para aumentar la eficacia de las decisiones grupales. Esta tecnología es tan nueva que resulta difícil precisar qué tan válidos son todos los grandes beneficios anticipados. La revisión de estudios recientes que comparan la eficacia de las decisiones hechas por grupos que se reúnen frente a frente, con la de las decisiones tomadas por grupos que se comunican de manera electrónica, reveló que las comunicaciones mediadas por computadora disminuyen la eficacia del grupo, aumentan el tiempo requerido para completar las tareas y reducen la satisfacción de los miembros, en comparación con los grupos que se reúnen en persona.[33] El estudio concluyó que las organizaciones debían tomar con cautela el desmedido entusiasmo por adoptar las comunicaciones vía computadora como medio para la toma de decisiones grupal.

perspectivas administrativas analizadas

1 PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL En este punto sin lugar a dudas se aprecia la importancia del contexto organizacional para la toma de decisiones tanto individual como colectiva. Sin embargo, vale la pena comentar sus vínculos de manera explícita. Por ejemplo, como vimos, las presiones de tiempo en una organización influyen de manera significativa en la toma de decisiones. Por un lado, si la naturaleza del negocio es de alta velocidad, requerirá decisiones rápidas. Por el otro, la cultura de su compañía o simplemente de su jefe inmediato quizá lo presionen para que tome una decisión con rapidez, cuando en realidad no sea necesario. Es decir, la incapacidad para reconocer el contexto organizacional podría orillarnos, en la primera situación, a tomar una decisión tardía, y en la segunda, a decidir precipitadamente. La diversidad cultural en su organización presenta tanto desafíos como oportunidades. Huelga decir que cuando el grupo y los procesos de decisión se manejan de manera adecuada, se puede influir en la diversidad cultural para que favorezca el análisis del problema o la oportunidad desde perspectivas más diversas, así como tener mayor creatividad en la solución de problemas. Pero, al mismo tiempo, la diversidad cultural entraña todo un desafío para el administrador, puesto que en escenarios de grupo y, en especial ante la presencia de superiores, el administrador se ve obligado a enfrentar muy distintos niveles de comodidad o incomodidad ante los problemas ambiguos, el deseo de participar o las diferencias de opinión. La naturaleza de la organización influye, asimismo, en la relación específica que tienen los distintos niveles administrativos con las decisiones programadas y las no programadas. En general, es más seguro que los administradores enfrenten decisiones programadas en una compañía de ferrocarriles, que los administradores que se desempeñan en la industria de la moda. Sin embargo, incluso dentro de una determinada industria se destaca la cultura de cada organización por sus efectos en el nivel de decisiones programadas y no programadas que enfrentan los administradores. En la industria petroquímica, por ejemplo, ExxonMobil se inclina por que los administradores de menor nivel traten, sobre todo, con decisiones programadas; mientras que El Paso Energy tiende a impulsar la toma de decisiones no programadas hacia los niveles inferiores en su organización.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Por momentos todo administrador enfrenta decisiones que puede y debe tomar individualmente. No obstante, sin la ayuda de otros, es poco probable que un administrador por sí solo pueda implementar de principio a fin las decisiones que tomó en lo individual. Y es que incluso tratándose de una situación donde no quepa duda de que los beneficios de que otros participen en la toma de una decisión superan cualquier desventaja posible, el administrador tiene que decidir en qué grado intervendrían los demás y en qué fase (de formulación o de solución). Entonces, en la medida en que aumente la complejidad y la ambigüedad de los problemas que enfrente y de las decisiones por tomar, también aumentará la probabilidad de que usted necesite implicar a otros en la decisión. ¿Usted en que fase favorecería que otros tuvieran una participación mayor en su decisión: en la fase de formulación, en la de solución, o en ambas? Entonces el éxito en formular e implementar las decisiones no se alcanza sin antes haber aprendido a trabajar de manera eficaz con otras personas, lo cual dependería del grado de participación que tuvieron otros en la toma de decisiones.

PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS Es muy probable que los administradores encuentren paradojas en la toma de decisiones. Por un lado, el uso del enfoque racional para tomar e implementar las decisiones le ayudará a evitar las fallas potenciales más comunes en el modelo de racionalidad limitada o eventual de la toma de decisiones. Por otro, la adhesión rígida a los pasos del enfoque racional nos volvería presa fácil de la trampa de la parálisis por el análisis y nos llevaría a perder elementos importantes para la decisión oportuna, o bien, a que ignoremos los mecanismos de la intuición o la precisa y valiosa heurística desarrollada con el tiempo y la experiencia. Usted también necesitará empeñarse en dominar la paradoja potencial que constituye la base de la ley de Gresham. Por un lado, sencillamente no es posible ignorar o delegar todas las decisiones programadas sean urgentes o no. Pero, sobre todo, si consigue que éstas consuman su tiempo y energía, es menos probable que usted atienda las decisiones no programadas, las cuales suelen tener mayor impacto en el desempeño de su trabajo y en los resultados generales para la organización. La diversidad presenta otro elemento de dualidad. Por un lado, en parte como administrador a usted se le paga por su racionalidad y por su capacidad para tomar decisiones. Por el otro, si usted nunca comprueba cómo ven la situación los otros o nunca toma en cuenta las diversas perspectivas, experiencias y capacidades de quienes lo rodean, el resultado serán decisiones menos eficaces y menos creativas.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA La mentalidad emprendedora de un administrador se refleja en las decisiones que toma, así como en su grado de compromiso con tales decisiones y los procesos que lo llevan a tomarlas. La mentalidad empresarial en la toma de decisiones se refleja, sobre todo, cuando, junto con el hecho de ser creativo y flexible en la toma de decisiones, hay buena disposición a correr ciertos riesgos. Un administrador puede enriquecer las actividades emprendedoras en su organización si busca información nueva y anima a los otros a expresar sus diferentes puntos de vista. Aun cuando la mentalidad empresarial no se refleja ni en la intensificación del compromiso con decisiones previas ni en el pensamiento dominante (si un grupo interviene en la decisión), el administrador encontrará útiles los métodos del abogado del diablo, la lluvia de ideas, las técnicas delphi y del grupo nominal, para favorecer un enfoque más emprendedor en la toma de decisiones. Asimismo, el uso de estos métodos para auxiliar la toma de decisiones importantes muestra que el administrador se ha comprometido a ser más innovador y emprendedor mientras busca nuevas oportunidades.

comentarios para concluir

Tomar decisiones forma parte imprescindible en la vida de todo administrador. Usted construirá mucho de lo que el administrador hace al tomar decisiones. En ese sentido, la motivación se podría ver como una decisión respecto de cómo motivar a un subalterno. La administración estratégica se podría ver como la decisión de qué estrategia perseguir. La comunicación se podría ver como la decisión de qué decir y cómo decirlo. Sin embargo, para la administración la toma de decisiones fundamental sería lo más importante.

De cualquier forma, usted como administrador necesitará tomar muchas decisiones, grandes y pequeñas. Entonces, necesitará un marco de referencia razonablemente amplio, pero funcional, para orientar sus decisiones. Hemos sugerido que la toma de decisiones puede responder a esta necesidad si pensamos en ella en términos de formulación e implementación. Es importante recordar que a menudo seleccionamos soluciones que cumplen el mínimo aceptable de nuestros objetivos, en vez de invertir más tiempo y energía en el intento de encontrar la solución que maximice nuestros objetivos. Para parecer racionales, sin embargo, con frecuencia elaboramos los objetivos y criterios adecuados para justificar la decisión que tomamos. Por su parte, los grupos pueden agregar a esta tendencia una dinámica social y hacer que sus integrantes se sientan todavía mejor por haber sido racionales, que si estuvieran actuando solos. A final de cuentas, si todo el mundo siente que se llegó a una buena decisión, así debería ser. Con la dirección adecuada, los grupos también pueden servir como antídoto para muchas de las limitaciones antes descritas. En consecuencia, dependiendo del hábil manejo de la dinámica grupal, la toma de decisiones colectiva podría determinar decisiones y resultados significativamente mejores o peores, en comparación con los resultados que los individuos podrían alcanzar por sí solos.

Por lo tanto, la toma de decisiones grupal o el hecho de que otros intervengan en la toma de una decisión no es una panacea para las fallas comunes. La decisión de cuánto implicar a otros es una función de diversos factores, que incluyen el conocimiento y la motivación de los posibles participantes en la decisión, la naturaleza del problema y la decisión, el ambiente donde existe el problema y la rapidez con la cual debería tomarse la decisión.

La comprensión de tales principios sienta las bases para tomar conciencia de la forma en que los valores culturales repercutirían en la toma de decisiones. Lo cual, a la vez, lo prepararán mejor para que usted como administrador tome decisiones eficaces en un ambiente cada vez más global y culturalmente más diverso.

términos clave

abogado del diablo 325
conformismo 309
cuestionamiento dialéctico 331
debate estructurado 331
decisión no programada 311
decisiones programadas 311
defensa múltiple 331
distorsión perceptual 310
equipos interfuncionales 318
formulación 302
heurística 309
intensificación del compromiso 326
ley de planeación de Gresham 312
lluvia de ideas 331
modelo de la racionalidad limitada 308
modelo de la utilidad subjetivamente esperada (SEU) 305
modelo racional (o clásico) 303
modelo retrospectivo de la toma de decisiones (favorito implícito) 310
oportunidad 303
pensamiento dominante 323
percepción 303
problema 303
procedimiento operativo estándar 311
racionalidad eventual 328
solución 302
técnica del grupo nominal 332
técnica delphi 332
toma de decisiones 301
toma de decisiones intuitiva 311

pruebe su comprensión

1. ¿Cuáles son las dos etapas fundamentales en la toma de una decisión?
2. ¿Cuál es la premisa básica del modelo racional (clásico) de toma de decisiones?
3. ¿En qué sentido el modelo racional (o clásico) difiere del modelo de racionalidad limitada?
4. ¿De qué forma la información prejuiciada afectaría negativamente la calidad de una decisión?
5. ¿Cómo influiría la percepción selectiva en la formulación de una decisión?
6. ¿Qué ventajas clave implica entender el modelo de racionalidad limitada de la toma de decisiones?
7. ¿Qué significa conformismo? ¿En qué difiere de la satisfacción?
8. ¿Qué es el favorito implícito?
9. ¿Cómo funciona el modelo retrospectivo de la decisión?
10. Describa las decisiones programadas y las no programadas.
11. ¿En qué condiciones se utilizan con mayor frecuencia los procedimientos operativos estándar?
12. Explique en qué consiste la ley de planeación de Gresham.
13. ¿Por qué se dice que el análisis de la situación de decisión es un paso fundamental para la toma de mejores decisiones?
14. ¿Cuáles son los principales activos de la toma de decisiones colectiva?
15. ¿Cuáles son los principales pasivos de la toma de decisiones colectiva?
16. ¿Cuándo es más adecuado que el administrador favorezca la participación en la toma de decisiones?
17. Describa el fenómeno del pensamiento dominante. ¿Cuáles son sus síntomas?
18. ¿Cómo se puede superar el pensamiento dominante?
19. ¿En qué sentido tienen que esforzarse los administradores para superar los efectos de la intensificación del compromiso con decisiones pasadas?
20. Compare la técnica del grupo nominal con la técnica delphi en la toma de decisiones.
21. ¿Qué efectos tendrían los valores culturales en la toma de decisiones?

aplique sus conocimientos

1. Sus subalternos tienen la expectativa de que el administrador (es decir, usted) sea consistente un cuanto a la adopción de un estilo de toma de decisiones. Pero usted, por su parte, está convencido que en situaciones concretas es más adecuado algún estilo específico (por ejemplo, que otros tengan una participación mayor o menor). ¿Qué actitud le permitiría el *cambio* de enfoques en la toma de decisiones sin que sus empleados lo interpreten como una inconsistencia de su parte?
2. ¿Conoce a alguien que sea eficaz para tomar decisiones? ¿Con qué características clave lo describía?
3. ¿Qué fortalezas y debilidades distinguen a un administrador con "buenos instintos", quien parece tomar decisiones eficaces a través de un método que se parece más al modelo retrospectivo que al racional?
4. Los administradores japoneses y coreanos suelen invertir mucho más tiempo e involucrar a más individuos en la etapa de formulación del problema de la toma de decisiones, en comparación con los administradores estadounidenses. ¿Qué pros y contras encuentra usted en esa situación?

ponga en práctica sus habilidades

Mientras usted se encuentra en su oficina, recibe una llamada del supervisor de planta diciéndole que un cliente importante ha hecho una solicitud que requiere que usted ajuste su línea de producto para llevar a cabo la corrida personalizada que exige el pedido urgente de ese cliente. El supervisor de la planta ha delegado en usted la decisión de detener o no la corrida actual, para atender la solicitud del cliente. Él necesita saber su decisión mañana a primera hora.

En este momento su línea se encuentra en medio de una amplia corrida estándar que producirá los bienes solicitados por cinco de sus clientes de mediano tamaño. Su compañía compite, en parte, ofreciendo tanto costo bajo como buen servicio. La gran mayoría de sus clientes medianos lo eligieron a usted porque sus precios son más bajos. A la vez, usted mantiene su rentabilidad con estos clientes al mantener sus costos bajos. Usted puede lograr lo anterior siempre y cuando produzca grandes volúmenes de productos estándar a través de su línea de producto. Si bien muchos de sus clientes grandes aprecian su precio bajo, estarían dispuestos a pagar una cantidad adicional por un servicio personalizado y ciertas modificaciones a los productos que manufactura en su línea.

Si usted detiene la línea para efectuar los cambios en el equipo que se requieren para surtir el pedido

personalizado, incurrirá tanto en demoras como en mayores costos para su actual corrida estándar. En este momento, la corrida actual lleva un avance de dos tercios de su producción total. Los ajustes necesarios para comenzar la corrida personalizada tardarían cerca de tres horas y su producción requeriría dos días.

Si bien usted ya antes había realizado esa conversión particular, cuando menos han pasado seis meses desde la última vez que la efectuó. En lo fundamental usted sabe lo que hay que hacer, pero la persona con mayor experiencia en los detalles exactos que implica esta conversión se reportó enferma esta mañana. Le dejó un correo de voz diciendo que espera presentarse al trabajo el día de mañana.

En general, su equipo de nueve operadores de línea de producción es experimentado y no necesita que se le supervise de cerca, con excepción de los dos recién contratados. A todos ellos les agrada participar en las decisiones, pero además todos ellos están contentos con sólo "hacer su trabajo".

1. ¿Considera pertinente tomar esta decisión usted solo o le convendría hacer participar al grupo?
2. Si usted estuviera en ese caso, ¿pararía la corrida actual y efectuaría las adaptaciones para arrancar la corrida personalizada? ¿Por qué?
3. Si usted insiste en que es imposible tomar esa decisión, ¿qué información adicional requeriría para tomarla?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Schwab intercambia *on line* seguridad por incertidumbre

Cuando una empresa decide transformar completamente su forma de hacer negocios, su decisión dista mucho de ser automática. Los ejecutivos de la venerable empresa de inversiones Charles Schwab han enfrentado este desafío dos veces en unos cuantos años.

Schwab comenzó como una compañía de corretaje al detalle con descuento. Durante años procuró tres estándares para sí: no asesorar a sus clientes, no hacer llamadas de promoción y no pagar comisiones a los corredores. En su lugar, Schwab se dirigía a clientes conocedores que hacían sus propios análisis de valores y no dependían de las recomendaciones de los analistas. Para atraer a estos clientes del tipo "hágalo usted mismo", Schwab ofrecía una atractiva propuesta de valor: ellos podrían hacer negociaciones de valores a través de Schwab a cambio de una comisión más baja que con las grandes compañías de correduría como Merrill Lynch y PaineWebber. Sin embargo, para hacer viable su oferta de comisiones bajas, Schwab debería mantener sus costos bajos, lo cual lograba al no tener que mantener un costoso departamento de investigación. Schwab, por consiguiente, no podía ofrecer los análisis y los informes que brindaban las compañías llamadas de "servicio completo". No obstante, la estrategia de menor comisión de negociación a cambio de menos informes fue un intercambio atractivo para el cliente "independiente" al que Schwab había decidido dirigirse.

Luego de varios años de éxito, Schwab enfrentó su primera decisión importante: comprometerse o no en la negociación de valores a bajo costo por Internet. Sin un sitio en Internet, pero viendo que el cambio en tecnología brindaba a sus clientes una forma de hacer operaciones rápida y de bajo costo, a fines de la década de 1990 Schwab tomó la decisión de aventurarse en el mundo del intercambio de valores con base en la Web. En tan sólo dos semanas la compañía alcanzó las 25,000 cuentas por la Web que se había propuesto como meta para el primer año. "Estábamos totalmente desprevenidos", señala uno de los directivos de la empresa. Aunque tuvo sus inconvenientes, los activos *on line* de Schwab crecieron hasta llegar a $81 millones.

Quizá porque la unidad de corretaje *on line* aún no se integraba al resto de las unidades de inversión, los representantes del habitual servicio al cliente por teléfono y en sucursal no estaban en posibilidad de ayudar a los clientes *on line*. En consecuencia usted, como cliente *on line* de Schwab, podía obtener un precio más bajo que un cliente regular, aunque, por supuesto, sin el mismo servicio. En este contexto, los clientes de Schwab se vieron forzados a elegir entre servicio y precio, una situación que muchos encontraron poco atractiva. La única forma de resolver este problema —y de aprovechar lo que parecía ser una enorme oportunidad— era el comprometerse totalmente con el comercio a través de Internet.

La decisión no fue sencilla, en especial porque significaba aceptar la enorme baja en las comisiones más altas que los clientes pagaban por las operaciones en la sucursal y por teléfono. Sin embargo, como lo expresó entonces el propio Charles Schwab, su director general: "En realidad no tenemos opción. Es sólo una cuestión de tiempo". Así, pocos meses después estuvo listo el nuevo servicio de negociaciones u operaciones. Como se había previsto, al principio tanto los ingresos como los precios de las acciones descendieron significativamente, en tanto que las quejas de los clientes sobre las dificultades para utilizar el sitio Web pusieron de manifiesto aquello que los inversionistas en verdad querían: información rápida y precisa que pudieran entender y utilizar con facilidad. Por lo tanto, para atender a sus clientes, Schwab buscó ayuda en dos sentidos: en cuanto a la información (análisis financiero) que debía distribuir entre sus clientes, recurrió a fuentes externas como Credit Suisse y First Boston; mientras que para modernizar su sitio Web contrató a una empresa especializada en diseño. La innovación del producto y una audaz

decisión de *marketing* recompensaron muy bien a la empresa durante varios años.

Luego, el mercado de valores se desplomó y Estados Unidos entró en una recesión. A finales de junio de 2001, el ingreso total de la empresa había disminuido un 38 por ciento y las utilidades se habían esfumado. Dos meses después, Schwab recortó a casi el 25 por ciento de su personal e hizo una reestructuración de $225 millones. Por último, los directivos se vieron en la necesidad de recortar un 40 por ciento más de sus empleados.

Tras romperse la burbuja del mercado de valores, los ejecutivos enfrentaron una nueva decisión. Necesitaban recuperar la rentabilidad de la empresa y demostrar, una vez más, que podrían generar ingresos y construir activos. También era necesario asegurar que su personal no comenzara a irse en desbandada. Si bien los ejecutivos sabían que la recuperación de su empresa suponía un decidido recorte de los costos, también sabían, desde luego, que la recuperación de la empresa exigiría mucho más que eso. Sin embargo, los ingresos de Schwab se ligaban directamente con el volumen de operaciones de sus clientes, y la drástica disminución del volumen de operaciones de sus clientes se debía sobre todo al desplome del mercado de valores. En consecuencia, sin la menor idea de cuánto más duraría el mercado de valores en tales condiciones, los ejecutivos debían resolver cómo y dónde conseguir ingresos adicionales.

En esencia, tenían que decidir entre la conveniencia de agregar a las operaciones *on line* con descuento el más tradicional servicio de asesoría financiera, es decir, algo que la empresa no hacía desde hace 28 años. Si querían tener éxito, también debían resolver cómo diferenciar el servicio de Schwab del que ofrecían otras corredurías de servicio completo. ¿Cuál sería el nuevo nicho de Schwab? Inevitablemente la lógica redefinición ante el nuevo enfoque suscitó la renuncia o el retiro prematuro de muchos ejecutivos y empleados de Schwab.

Poco después, no obstante, Charles Schwab y el subdirector David Pottruck optaron por incorporar la oferta de servicios financieros, en parte debido a que la mayoría de los clientes de la compañía pertenecía a la generación de *baby boomers*, y como estaba cerca de su jubilación se interesaban cada vez más por la planeación financiera. Preocupados por la drástica caída del mercado, muchos de estos clientes preferían ya no "recorrer a ciegas el camino" cuando se trataba de invertir su dinero. A ciertos ejecutivos les preocupaba que mientras Schwab no ofreciera asesoría financiera corrían el riesgo de que sus clientes interesados recurrieran a otras empresas para obtenerla. La compañía entonces se quedaría con el negocio de bajas comisiones por las transacciones realizadas, mientras que sus competidores ganarían jugosos ingresos por la asesoría que daban a los clientes de Schwab.

Schwab y Pottruck al final decidieron que la manera en que diferenciarían a la compañía sería capitalizar los "conflictos de intereses". Es decir, que como en muchas empresas los asesores financieros ganan comisiones sobre las transacciones que logran que sus clientes realicen, tales comisiones pueden constituir un incentivo para el operador deje de procurar el interés de su cliente y se incline por recomendar valores, fondos, seguros y otros títulos que le paguen a él mejores comisiones. Esto favorece un potencial conflicto de intereses. Además, como la mayoría de las corredurías de servicio completo también terminan relacionándose con las compañías que atienden, como banca de inversión, el hecho de beneficiar las relaciones continuadas y lucrativas que establecen como banca de inversión, suele constituirse también en un incentivo para otorgar estudios y calificaciones favorables a dichas compañías. La investigación y posterior imposición de multas millonarias a varias empresas tradicionales como Goldman Sachs, por haber publicado recomendaciones positivas concluyentes sobre empresas en cuyos valores ni siquiera sus analistas creían que valía la pena invertir, dio un relevante impulso a Schwab.

En este contexto, los ejecutivos de Schwab pensaron que con tecnología avanzada, y con asesores financieros con una remuneración por completo ajena a las comisiones, sería posible ofrecer un programa de recomendación de títulos de valor personalizado, de fácil uso y libre de conflictos de intereses. Así, en vez de gastar 20 millones de dólares al año en la contratación de analistas, la empresa hizo una sola apuesta de 20 millones de dólares en la tecnología de la Web, para desarrollar Calificaciones de Capital Schwab, que es un sistema de evaluación computarizado que ofrece los servicios de asesoría para compra y venta de 3 mil valores, basado en 24 criterios que incluyen los principios de la compañía, las tasas de precio-ganancia y el movimiento histórico de los títulos de valor. Cada acción se califica en una escala que va de A a F, como en las boletas de aprovechamiento escolar.

El software automáticamente revisa los portafolios del cliente, los compara con una lista generada por computadora de las acciones recomendadas para el perfil de riesgo de cada cliente, y envía a éste los resultados. Schwab afirma que el software es tan eficaz como sus homólogos humanos. Un año después del lanzamiento del software, Schwab indicó que las compañías calificadas con "A" habían bajado tan sólo un 6 por ciento (en un mercado con tendencia a la baja), mientras que las compañías que se evaluaron con "F" descendieron mucho más (casi un 31 por ciento). Schwab también sacó un controversial anuncio que mostraba al gerente de corretaje de una empresa competidora que gritaba a sus corredores: "¡Maquillemos al cerdo!", en alusión a su aparente esfuerzo por subir "con pésimos fundamentos" el valor de ciertos activos.

No obstante, es innegable que Schwab enfrentó muchos retos para implementar su nueva estrategia. Para uno, la compañía gana la mayoría de su dinero de las transacciones. ¿No eran los correos electrónicos automáticos de Calificaciones de Capital enviados a los clientes semejantes a un corredor que llama para hacer una transacción? ¿Los correos electrónicos animaban a los inversionistas a hacer más transacciones de las que hubieran hecho de otro modo?

En efecto, la decisión de ofrecer servicios financieros también podría crear conflictos con la red de trabajo de asesores financieros independientes de Schwab. Gente, que si bien no trabaja para Schwab en forma directa, si trabaja con la compañía de manera estrecha para ayudar a que sus clientes abrieran cuentas y efectuaran operaciones sobre aquello que recomendaba. ¿Acaso Schwab no estaba compitiendo con ellos al ofrecer directamente la asesoría sobre inversiones y al contratar empleados para hacerlo?

Estos agentes y asesores independientes generan casi el 30 por ciento del dinero que en la actualidad percibe Schwab.

Por último, en un esfuerzo por hacer "mucho dinero" en vez de sólo percibir los 36 dólares que gana por transacción, Schwab compró U.S. Trust, es decir, la compañía que maneja el dinero de los millonarios en Estados Unidos. Asimismo, Schwab comenzó a cobrar una comisión a los pequeños inversionistas que mantenían sus cuentas por debajo de $50,000 dólares.

Los resultados han sido muy alentadores. En la actualidad, Schwab está administrando más dinero que nunca para inversiones. Los ingresos de la compañía también han aumentado: en general, sus ingresos están ascendiendo más allá del nivel que tenían en 2000. No obstante, el ingreso neto es menor y el precio por acción de Schwab es apenas una fracción del que tenía antes de que estallara la burbuja. Aunque Schwab es tan sólo una de las tantas compañías afectadas por este fenómeno.

Preguntas

1. ¿Considera inteligentes las decisiones adoptadas por Schwab en los últimos años, tomando en cuenta la larga historia de la compañía haciendo lo contrario? ¿Cuáles son los riesgos inherentes a ofrecer el nuevo servicio? ¿Qué recomendaría a los administradores de Schwab para equilibrar tales riesgos mientras consolidan sus nuevas responsabilidades?
2. ¿Sobre qué base debería Schwab decidir cómo resolver el posible conflicto de canal?
3. ¿Considera que Schwab estaba bien posicionada para aprovechar la oportunidad que ofreció el repunte del mercado de valores en 2003?

Fuentes: Amy Feldman, "Schwab's Changing Face", *Money*, octubre de 2003; Niamh Ring, "Schwab Makes its Play in Independent Research", *American Banker*, 20 de noviembre de 2003; Fara Warner, "Taking Stock at Schwab", *Fast Company*, junio de 2003; "Downsizing May Cost Schwab $50 million in Half", *American Banker*, 14 de agosto de 2003; Erick Schonfield, "Schwab Puts it all Online", *Fortune*, 7 de diciembre de 1998, pp. 94-100, www.schwab.com, acceso al sitio el 4 de diciembre de 1998 y 17 de febrero de 2002; Fred Vogelstein, "Can Schwab Gets its Mojo Back?" *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 93-98.

PARTE TRES

caso integrador

Paragon Information Systems

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

John R. Phillips preparó este caso bajo la supervisión del profesor W. Glenn Rowe, con la idea de aportar un material adecuado para discutir en clase. Por lo tanto, escapa a la intención de los autores ilustrar la efectividad o no efectividad del manejo de una situación administrativa. Los autores modificaron ciertos nombres y datos de identificación con la finalidad de proteger la confidencialidad.

Ivey Management Services prohíbe que este material se reproduzca, almacene o transmita por cualquier forma sin su autorización escrita. La autorización de CanCopy o de ninguna otra organización de derechos de reproducción cubre este material. Los contactos para solicitar copias o permisos para reproducir los materiales son Ivey Publishing, Ivey Management Services, o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canadá, N6A 3K7; teléfono (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; correo electrónico cases@ivey.uwo.ca.

Derechos reservados © 2002, Ivey Management Services Version: (A) 2003-06-09. Ivey Management Services otorgó el permiso para reproducir una sola vez el 25 de mayo de 2004.

Sin lugar a dudas, Keith Collins, el presidente de Paragon Information Systems, localizada en St. John's, Newfoundland, enfrentó una crisis. El 19 de julio de 1996, apenas cuatro días después de su nombramiento, Collins recibió la renuncia de dos vicepresidentes, quienes, tenían el objetivo de poner en marcha una nueva compañía, rival directa de Paragon. Ellos habían contratado a todos los integrantes de su fuerza de ventas, y a otros tantos del área técnica y del personal de soporte. De tal forma que, a fines de agosto, la empresa se redujo de 50 a 36 personas, de manera que Collins necesitaba, por supuesto, responder.

NewTel Enterprises Limited: Estructura corporativa[1]

Paragon era una subsidiaria totalmente poseída por NewTel Enterprises Limited (NEL), la cual a su vez pertenecía en 55.6 por ciento a BCE Inc. (BCE). NEL tenía su sede en Newfoundland, y Paragon y otras cuatro subsidiarias, se hacían cargo de sus principales operaciones en las industrias de telecomunicaciones y de tecnología de la información.

- NewTel Communications Inc. (antes Newfoundland Telephone Company Limited) era una subsidiaria totalmente poseída que ofrecía servicios de telecomunicación y de manejo de información en todo Newfoundland y Labrador, y operaba como miembro de Stentor en los niveles nacional e internacional. Como tal, NewTel Communications estaba sujeta al reglamento de la Comisión Canadiense de Radio, Televisión y Telecomunicaciones (CRTC).
- NewTel Mobility Limited era una subsidiaria totalmente poseída, y proveedora de comunicación inalámbrica a través de teléfono celular, radio localizador y bidireccional en Newfoundland y Labrador.
- NewTel Information Solutions Limited, una subsidiaria 80 por ciento poseída especializada en integrar tecnología de la información con experiencia en el desarrollo de sistemas mainframe y operación de centros de datos, instalación de redes en áreas locales, desarrollo y soporte de sistemas de microcomputadoras, administración de redes en áreas extensas y planeación de tecnología de la información. Los dos dueños minoritarios al 10 por ciento, respectivamente, eran Andersen Consulting y Bell Sygma Inc.
- NewTech Instruments Limited era una subsidiaria totalmente poseída y fabricante por contrato del servicio completo de ensambles electrónicos, electromecánicos y por cables, para las industrias de telecomunicación, marina y defensa en el mercado mundial.

Por su parte, la subsidiaria totalmente poseída, denominada Paragon Information Systems Inc., era una empresa de tecnología de la información enfocada en la integración, desarrollo y aplicaciones de sistemas y redes de computadoras que operaba en el mercado de Newfoundland y Labrador. La compañía también daba al mercado comercial acceso a Internet, desarrollo de sitios Web y soporte técnico a través de su nueva división newcomm.

La declaración de la misión de NEL era

	1997	1996	1995	1994
Rubros en el estado financiero				
Ingresos operativos	$ 331,425	324,229	315,401	296,685
Gastos operativos	$ 240,175	241,695	238,867	211,810
Partida extraordinaria	$ (85,480)	–	–	–
Ingreso neto (pérdida)	$ (49,069)	30,550	25,458	32,826
Índices financieros				
Beneficios (pérdidas) promedio por acción común	$ (2.72)	1.70	1.42	1.92
Valor en libros o valor contable por acción común	$ 14.16	18.22	17.88	17.76
Tasa de rendimiento promedio sobre capital común (%)	10.93	9.43	7.97	11.02
Deuda a capital total (%)	52.1	45.5	48.0	48.0
Otras estadísticas				
Gastos de capital	$ 67,016	61,745	83,693	84,484
Sueldos y salarios	$ 84,749	82,630	86,540	80,574
Número de empleados	1,945	1,951	2,004	2,128
Promedio acciones comunes en circulación (000)	18,018	18,006	17,886	17,138

Fuente: NewTel Enterprises Limited, *op. cit.*

figura 1

Resumen de los estados financieros consolidados de cuatro años: Newtel Enterprises Limited (en miles de dólares, excepto las cifras por acción)

Proporcionar al accionista un valor de crecimiento sostenido y consistente al enfocar nuestra atención, sobre todo, en las telecomunicaciones y los negocios relacionados en la costa atlántica de Canadá. Las actividades esenciales de nuestro éxito serán el aprovechamiento de las oportunidades competitivas emergentes, el servicio responsable al cliente, y un equipo administrativo eficaz y orientado a la acción.

La figura 1 muestra los elementos financieros consolidados más destacados de NEL. La figura 2 contiene un desglose de las contribuciones a los ingresos y a la renta neta por subsidiaria.

	1997	1996	1995	1994
Ingresos operativos				
NewTel Communications	$264,847	$269,433	$263,964	$263,727
NewTel Information Solutions	45,743	40,321	38,340	5,327
NewTel Mobility	20,023	15,556	13,037	9,414
Paragon Information Systems	14,816	12,315	14,860	11,871
NewTech Instruments	11,253	9,820	8,245	6,943
Eliminaciones consolidadas	(25,257)	(23,216)	(23,045)	(1,911)
Total consolidado	$331,425	$324,229	$315,401	$296,685
Renta neta				
NewTel Communications	$ 31,912	$ 28,226	$ 25,002	$ 32,068
NewTel Information Solutions	3,696	2,080	1,100	–
NewTel Mobility	3,024	2,053	1,509	–
Paragon Information Systems	511	(207)	242	–
NewTech Instruments	776	495	404	–
Eliminaciones consolidadas	(3,508)	(2,097)	(2,799)	–
Total	36,411	30,550	25,458	–
Partida extraordinaria	(85,480)	–	–	–
Renta neta total consolidada (pérdida)	$(49,069)	$ 30,550	$ 25,458	$ 32,826

Nota: Para coincidir con la presentación del Reporte Anual de NEL 1996, se ajustaron todas las cifras de 1995 y las correspondientes a los ingresos totales consolidados y la renta neta total consolidada (pérdida) de 1994.

Fuente: NewTel Enterprises Limited, *op. cit.*

figura 2

Resumen de cuatro años de ingresos operativos y renta neta por subsidiaria

Historia Corporativa de Paragon

Paragon se fundó en 1988 por tres empresarios. La compañía ofrecía servicios relativos a sistemas de integración de tecnología de la información, desarrollo de software y productos y servicios de redes de cómputo, enfocándose principalmente en el hardware, para atender a los clientes industriales en todo Newfoundland y Labrador. Tenía 50 empleados en total. Una segunda subsidiaria de NEL, NewTel Information Solutions (NIS), se enfocaba más en las cuestiones del servicio de tecnología de la información a los negocios. Esta última compañía se formó a partir de la compra y privatización del departamento de servicios de tecnología de la información del gobierno de Newfoundland y, la subsiguiente adquisición y consolidación de los activos en TI de NewTel Communications. Contaba con un total de 250 empleados.

A mediados de 1995, el presidente de Paragon, uno de los tres ejecutivos fundadores de la compañía, fue transferido a NIS como vicepresidente de *marketing* y, por consiguiente, NEL nombró a un nuevo presidente en Paragon. Sin embargo, en la primavera de 1996 el consejo de administración de Paragon expresó su insatisfacción tanto con el desempeño del nuevo presidente como de la compañía. Entonces, el presidente del consejo de administración de Paragon, a quien Collins le reportaba en NewTel Communications, se puso en contacto con éste y tras informarle que pronto se prescindiría de los servicios del entonces presidente de Paragon, le ofreció el puesto. Así, después de su respuesta afirmativa, Collins fue nombrado presidente y director general la mañana del lunes 15 de julio de 1996.

Diferencias culturales

Puesto que Collins trabajaba en NEL desde hacía mucho tiempo, las telecomunicaciones, no tecnología de la información, constituían su principal área de experiencia. Consciente de la dificultad que entrañaba el cambio de una industria a otra, Collins asumió con agradó el reto que implicaba el cambio. Asimismo, estaba consciente de que la relación de trabajo entre Paragon y NEL, su compañía matriz, siempre había sido muy tensa. Sus diferencias eran producto de los antecedentes específicos de las dos compañías. Bajo el control de sus propietarios fundadores, Paragon había sido un negocio empresarial relativamente ajena a los grandes problemas. Sin embargo, su adquisición por parte de NEL impuso mayores controles a Paragon, la cual debió asumir la responsabilidad de operar dentro de un presupuesto y de alcanzar objetivos de desempeño. Por lo tanto, no es de extrañar que las relaciones entre la empresa matriz y la subsidiaria fueran tensas tanto en los niveles directivos como operativos.

La situación de crisis

El viernes 19 de julio de 1996, el vicepresidente de *marketing* de NIS y dos vicepresidentes de Paragon, los tres ejecutivos fundadores de esta última, presentaron su renuncia a Collins, a quien también le notificaron su intención de fundar una nueva compañía en el ramo de sistemas de tecnología de la información para competir directamente con Paragon. Para Collins fue más que evidente que llevaban mucho tiempo pensando este movimiento y que su ascenso a la presidencia había desencadenado esa acción, en particular debido a que el negocio de sistemas de tecnología de la información era nuevo para él.

Los dueños de la nueva compañía actuaron rápidamente para contratar a sus anteriores empleados, valiéndose de la relación poco clara que había entre Paragon y NEL, y difundiendo la idea de que Paragon no sobreviviría por mucho tiempo. En consecuencia, a finales de agosto Paragon experimentó una fuga notable en su base de recursos humanos, la cual disminuyó de 50 a 36 empleados. Además de la pérdida de experiencia administrativa, se marchó toda su fuerza de ventas y parte de su destacado personal técnico y de soporte. Con el propósito de minar la presencia de Paragon en el mercado, sus rivales hicieron correr un rumor semejante entre los proveedores y clientes de la empresa. Los resultados de su estrategia no se hicieron esperar y a fines de agosto de 1996, la compañía enfrentaba circunstancias difíciles. Si una parte sustancial del conocimiento corporativo de Paragon residía en el nuevo competidor, las conjeturas sobre el futuro de Paragon eran incontrolables.

Reacción inicial y perspectiva

Si bien la primera reacción de Collins ante la avalancha inicial fue algo así como la correspondiente a un "¿por qué a mí?", rápidamente fue capaz de poner la situación en perspectiva. Si lo habían puesto ahí, era porque los procesos, la estrategia y el equipo existentes estaban generando un desempeño financiero bastante alejado del requerido. Por su parte, los empleados restantes estaban dispuestos a permanecer con Paragon hasta superar la crisis y, por ende, estaban más abiertos a efectuar los cambios fundamentales que la circunstancia exigía. No obstante, la principal desventaja de Paragon era que al marcharse parte de su personal con experiencia, la empresa se había debilitado. Y el hecho de que la administración anterior de Paragon se hubiese establecido como rival en el ámbito de mercado de la empresa, no hacía más que agravar el problema. La ventaja de esta situación consistía en que la salida de la gente responsable del deficiente desempeño anterior favorecía la implementación del cambio, y en que Paragon contaba con el apoyo de un consejo de administración y una empresa matriz establecida. De hecho, su consejo de administración se mostraba completamente solidario, y su actitud de "lo que creas necesitar" dio a Collins la seguridad de que no había la intención de cerrar la compañía. La necesidad de reenfocar y reestructurar la compañía siempre había existido y la situación de crisis era sólo el catalizador que abría la oportunidad de hacerlo.

Reducir la incertidumbre

La primera tarea importante de Collins fue aclarar a empleados, proveedores y clientes que él no había llegado a Paragon para cerrarla, asegurarles que la compañía simplemente vivía una etapa de reconstrucción, y que lograría sobrevivir y prosperar en el futuro. Además, ya fuera en gru-

pos pequeños o en lo individual, se reunió con los empleados para solicitarles que contribuyeran a la reconstrucción de la compañía, y que pensaran en cómo sacarla adelante. Aprovechó para informarles que tanto el consejo de administración como NEL, la empresa matriz, lo respaldaban ampliamente y que, por lo tanto, no había motivo para preocuparse respecto de conservar su empleo.

Collins se encargó de convocar reuniones con los clientes para transmitirles el mismo mensaje. Es decir, que confiaran en que Paragon se estaba reconstruyendo sin importar lo que dijeran el nuevo participante en el mercado ni cualquier otro. Asimismo, les pidió que fueran pacientes durante las semanas que tardaran los cambios, y les confirmó que Paragon cumpliría cualquier compromiso establecido con anterioridad. Por un lado, los clientes estaban dispuestos a cooperar brindando copias de sus pedidos y los contratos establecidos con Paragon, ya que algunos expedientes habían desaparecido de la empresa. Por otro, los clientes estaban contentos por saber que próximamente habría más competencia en el mercado.

Como la empresa rival también había hecho saber a proveedores y a socios en tecnología de Paragon que ésta pronto se cerraría, Collins voló en la primera oportunidad para entrevistarse con ellos. Los proveedores agradecieron que Collins hiciera el esfuerzo por reunirse con ellos y, sobre todo, que les confirmara que la compañía seguía fiel a sus compromisos de negocios y que tenía la intención de hacer que su negocio pronto comenzara a crecer. El hecho de que Collins supiera que contaba con el apoyo del nivel corporativo resultó fundamental para asegurar a los principales accionistas que la compañía continuaría operando su negocio.

El proceso de reconstrucción

Para reconstruir la compañía Collins necesitaba un nuevo equipo de alta gerencia. Del equipo anterior, sólo quedaban el contralor, el vicepresidente de desarrollo de software y su subalterno principal. Collins tenía dos fuentes de liderazgo: aprovechar a gente de la organización que antes se había pasado por alto y contratar personal del exterior. Pronto descubrió que los primeros eran más que capaces para ponerse a la altura de la mayoría de los desafíos que la situación les imponía. Sin embargo, para el trabajo que supone la vicepresidencia de ventas y *marketing*, tuvo que recurrir al exterior, donde encontró un candidato dispuesto a asumir la responsabilidad de reconstruir el departamento.

Si bien la estrategia subyacente a lo largo del proceso de restructuración fue transformarse en una compañía cada vez más orientada al cliente, la verdad es que no se había hecho ningún intento por cambiar de inmediato la compañía. No obstante, para fines del mes de septiembre, el efecto del proceso de reconstrucción contuvo el flujo de renuncias. Asimismo, el mismo proceso también puso de manifiesto que Paragon había sido manejada previamente como feudo personal. La administración anterior había favorecido a los empleados "cercanos" mediante paquetes de remuneraciones preferenciales, en comparación con los que recibían otros empleados igualmente calificados quienes realizaban el mismo trabajo en el mismo nivel. Collins y su nuevo equipo directivo ajustaron los niveles de remuneración y aumentaron de manera significativa el nivel general de sueldos en la compañía. En ciertos casos el aumento salarial fue de entre 15 y 25 por ciento, lo cual demostraba que se tenía el apoyo del consejo directivo. Ello anterior tuvo un efecto positivo en el conjunto de empleados, en quienes se observó un incremento de la estabilidad.

Hacia adelante

A finales de septiembre, el equipo de administración comenzó a pensar en la nueva estrategia de negocios para el futuro. Para analizar las capacidades de la compañía, las oportunidades existentes en el mercado, y la conveniencia de continuar o abandonar ciertas actividades, los ejecutivos se valieron del método SWOT. También establecieron objetivos estratégicos para las áreas de *marketing*, finanzas, funcionamiento organizacional, innovación y liquidaciones. Encontraron que en el pasado la estrategia de la compañía se había enfocado en el mercado de hardware, cuyos márgenes eran de entre 8 y 10 por ciento. Por consiguiente, los directivos determinaron que, al avanzar, deberían centrar su atención en agregar valor a su oferta prestando servicios en torno a las aplicaciones del hardware, pues los márgenes comunes en este rubro eran de entre 35 y 50 por ciento. Internet, por su parte, también despertó su interés, puesto que la compañía no tenía estrategia alguna para aprovechar su impulso creciente. Sabiendo que la Web representaba una oportunidad esencial, comenzaron los trabajos que dos meses más tarde les permitieron poner a consideración del consejo un plan estratégico y la estructura de soporte necesaria para aprovechar esa oportunidad. Tras su aprobación, se procedió de inmediato a su presentación a los empleados en su conjunto. Destaca el hecho de que a lo largo del proceso la administración nunca perdió de vista que su propósito era "fomentar un ambiente en el cual los empleados entendieran el papel que jugaban y el valor que tenían para la organización, buscando favorecer su compromiso con el proceso estratégico".[2]

El plan estratégico y la nueva estructura organizacional reforzaron los beneficios de haber estabilizado la seguridad de la plantilla laboral. En enero de 1997 el efecto positivo se hizo evidente, ya que toda la compañía manifestaba una cultura corporativa con fuerte sentido de pertenencia y participación. En reuniones generales la administración por lo general presentaba a los empleados la información comercial y financiera pertinente. Ello reforzó una cultura abierta e imparcial. Las personas que se quedaron y las que se incorporaron sintieron, en conjunto, que sus esfuerzos por superar la serie de circunstancias adversas que enfrentaron fue lo que en ese momento les permitía pensar en el futuro y en cómo mejorar la compañía. El siguiente principio en la declaración de administración estratégica de Paragon incrementó el acercamiento de la compañía con sus empleados: "Invertiremos en nuestra compañía de modo que su gente esté orgullosa de trabajar aquí. La gente se sentirá apoyada, reconocida y recompensada por haber contribuido a nuestro éxito compartido."[3] Consulte las figuras 3, 4, 5 y 6 para dar un vistazo al nuevo enfoque de Paragon.

figura 3

Extracto de los objetivos organizacionales de funcionamiento para Paragon en 1997

1. Fomentar en Paragon una cultura orientada al desempeño que reconozca y apoye la contribución de cada empleado.
2. Implementar un nuevo plan de remuneración con base en desempeño en todos los grupos.
3. Instaurar en la corporación un Premio al Equipo para reconocer y recompensar el éxito compartido de un grupo específico de empleados en Paragon.
4. Establecer la estructura organizacional óptima en apoyo de los objetivos comerciales de Paragon.
5. Introducir un nuevo sistema de administración del desempeño que brinde el marco de referencia idóneo para medir el desempeño y el desarrollo de los empleados en lo individual.

Fuente: Paragon Information Systems, *op. cit*.

figura 4

Extracto del enfoque en las comunicaciones en Paragon

1. Comunicación en dos sentidos: hablar y escuchar.
2. Plan estratégico presentado en 1997 a todo el personal.
3. Participación de los administradores y participación cruzada de los empleados de cada sección en la elaboración del plan 1998.
4. Reuniones regulares de grupos de trabajo.
5. Sesiones regulares de información sobre la compañía.
6. Informes mensuales sobre finanzas, ventas, etcétera.
7. Actualización mensual de la información enviada al presidente.
8. Estilo de administración flexible, de "puertas abiertas".
9. "Constructores de equipos" regulares informales.

Fuente: Paragon Information Systems, *op. cit*.

figura 5

Extracto del enfoque a remuneraciones en Paragon

1. Estudio anual de las remuneraciones en el mercado de tecnología de la información.
2. Establecer una "compensación meta" para cada puesto de trabajo, que consista en un pago "fijo" y uno "variable".
3. Por pago "fijo" se entiende el salario base expresado mediante una escala multi-años (ejemplo, cuatro años para llegar al máximo).
4. Son base de la progresión en la escala multi-años, la certificación técnica y la demostración de competencia y experiencia.
5. El pago "variable" se considera el porcentaje del salario base que se vincula al logro de los objetivos financieros y de servicio al cliente de Paragon.
6. El plan de remuneración por ventas se relaciona, sobre todo, con el desempeño del equipo de ventas.
7. Los niveles de "remuneración meta" se revisarán cada año.

Fuente: Paragon Information Systems, *op. cit*.

figura 6

Extracto de Paragon sobre aprendizaje en el proceso

1. Una clara estrategia de negocios es elemento esencial de la formación del entusiasmo y el compromiso del empleado hacia las metas corporativas.
2. Empleados informados, equipados y comprometidos son el principal activo de la compañía, por lo cual vale la pena invertir en ellos.
3. Fomentar una cultura donde los empleados se sientan comprometidos con el proceso de crecimiento será la contribución más importante de la compañía a su éxito personal.
4. La remuneración es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
5. Es impresionante lo que un grupo de individuos logra cuando no les importa quién obtiene el crédito.

Fuente: Paragon Information Systems, *op. cit.*

Efectos en el desempeño

La nueva estrategia se implementó en 1997. Se reconoció la prioridad de la capacitación y la inversión en el área se triplicó. Si bien en 1997 las mejoras en productividad no se plantearon como objetivo ni como área de atención particular, el desempeño financiero de Paragon fue superior al doble del registrado en cualquier año previo en la historia de la compañía. En comparación con 1996, los ingresos aumentaron 17 por ciento y los gastos disminuyeron 6 por ciento. En 1998, la compañía mantuvo su crecimiento. Además, amplió sus mercados más allá de la provincia de la Costa Atlántica e incorporó a socios en tecnologías nuevas. A finales de 1998 Paragon contaba con 80 empleados. El portafolios de las capacidades de la compañía se amplió para incluir asesoría en tecnología de la información, integración de sistemas, sistemas de cómputo Tier 1, redes de cómputo, desarrollo e integración de software, negocios en Internet/comercio electrónico, y socios en tecnología de clase mundial.

Notas

1. El informe anual de NewTel Enterprises Limited 1996 se complementó, según fue necesario, con los informes de los años 1994, 1995, 1997 y 1998.
2. Presentación de Paragon Information Systems a la Conferencia de Otoño del Consejo de Empleadores de Newfoundland y Labrador: 13 de noviembre de 1997.
3. Paragon, *op. cit.*

PARTE CUATRO

IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

Liderazgo 1: Conceptos y procesos básicos

10

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

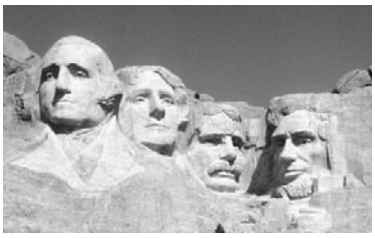
Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Describir la naturaleza del liderazgo como parte fundamental de la función administrativa.
- Identificar las distintas fuentes y clases de poder de los que dispone un líder.
- Analizar los problemas que entraña el uso del poder.
- Explicar desde la perspectiva actual la importancia de los rasgos y las habilidades del liderazgo.
- Comparar entre sí las dos principales categorías de comportamiento del líder en cuanto a su utilidad.
- Examinar la importancia y la naturaleza de la relación que establecen líder y seguidor.
- Explicar cómo las distintas situaciones afectan el proceso de liderazgo.

Abraham Lincoln: Modelo de liderazgo ayer y hoy

¿Fueron directivos ? No. Las figuras talladas en el monte Rushmore, de Estados Unidos, son de cuatro líderes: George Washington, Thomas Jefferson, Theodore Roosevelt y Abraham Lincoln. A muchos estadounidenses les agrada que perdure la imagen de Abraham Lincoln como el chico de campo, quien de forma autodidacta se labró un camino de estudio que lo llevaría a graduarse en derecho y, a final de cuentas a la presidencia, sin ninguna preparación formal. Esta imagen hace que las personas crean que por difícil que parezca, todo es posible si se esfuerzan lo suficiente. Hace que cada ciudadano sienta que tiene el potencial de ser líder.

Desde luego, antes de convertirse en político Abraham Lincoln fue abogado rural; el ejercicio exitoso de su profesión pronto le mereció prestigio; y éste, una situación financiera muy desahogada. También era un líder consumado. Su éxito, como abogado y presidente, tuvo como base su capacidad para utilizar el poder con sabiduría, y para comunicarse en forma honesta con los individuos en quienes deseaba influir. Como presidente de Estados Unidos, Abraham Lincoln tuvo en sus manos un poder extraordinario; tuvo la capacidad para influir en personas y políticas. Sin embargo, para ser líder, el poder por sí solo no es suficiente. En el éxito de Lincoln como líder contribuyeron su habilidad para delegar en otros la autoridad para tomar decisiones sobre los detalles, su interés por conocer a la opinión pública, su habilidad para comunicar sus pensamientos con claridad y precisión, su voluntad de compromiso y su reconocida honestidad. Por ejemplo, tuvo el poder (y el deseo) para abolir la esclavitud, sin embargo, como líder no perdió de vista que casi la mitad de la nación dependía social y económicamente de dicha práctica. Por lo tanto, procedió a efectuar pequeños cambios políticos encaminados a convencer al público estadounidense de que la única forma de acabar con la devastadora Guerra Civil y, finalmente, de salvar a Estados Unidos, era aboliendo la esclavitud.



Las efigies en el monte Rushmore no son directivos de empresas estadounidenses; más bien son las figuras de cuatro líderes: George Washington, Thomas Jefferson, Theodore Roosevelt y Abraham Lincoln. Cada uno de estos hombres poseyó destacadas habilidades y atributos de liderazgo que la nación estadounidense necesitó durante su tiempo. En la actualidad, todavía muchos de los visitantes al monte Rushmore se sienten inspirados al ver las representaciones de estos cuatro grandes líderes.

Lincoln, además, era un hombre carismático, es decir, tenía la capacidad de inspirar a las personas para que pensaran y actuarán como él. Parte de ese carisma era su habilidad para expresarse en el lenguaje de la gente sencilla. Sus discursos y escritos públicos estaban llenos de ingenio, juegos de palabras, argumentos coloridos pero muy claros, y llamados a la acción. Su sentido del humor lo salvó de situaciones difíciles y le mostró al público estadounidense que él también era ser humano. Su célebre honestidad no sólo le ayudó durante una de las etapas más difíciles de la historia estadounidense, sino que quizás es la característica que se le asocia con más frecuencia a 150 años de su mandato.

¿Qué podrían aprender del estilo de liderazgo de Lincoln los directivos de las empresas actuales? Primero, la honestidad y la integridad son dos de las cualidades más fuertes y perdurables de cualquier líder. Segundo, escuchar a los demás con atención, aun cuando estén realizando críticas, podría convertirse en un medio de información valioso. Tercero, la disposición al compromiso podría ser benéfica para la organización. Cuando se analiza desde esta perspectiva, cualquier individuo con aspiraciones de liderazgo en la administración siente que es posible lograr el nivel de éxito que Lincoln alcanzó.

Fuente: David Herbert Donald, "Leadership lessons from Abraham Lincoln", *Bottom Line*, 15 de febrero de 1996, pp. 13-14.

panorama estratégico

El concepto de liderazgo estratégico se acuñó apenas durante la década pasada. El término original se empleó para referirse sólo a los miembros de la alta administración.[1] No obstante, recientemente se argumentó que el "liderazgo estratégico" no era una función limitada al nivel de un puesto, sino más bien un enfoque y una forma de conducta. En otras palabras, el liderazgo estratégico se encuentra en cualquier lugar y nivel de una organización. Más aún, la actuación de líderes eficaces en todos los niveles de una organización es, de hecho, imprescindible para el buen funcionamiento de ésta.

El liderazgo estratégico entraña pensar y actuar de manera estratégica al crear un futuro factible para la organización,[2] mientras se trabaja con otros individuos. Para actuar de manera estratégica cuando se juega el papel de líder, los administradores o los líderes necesitan anticipar los acontecimientos (analizar el ambiente externo), visualizar el futuro de la organización (analizar los recursos internos y desarrollar una visión para la organización o para una unidad dentro de ella), así como no perder la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones en la medida que éstas cambian.

Los líderes tienen que ejercer el poder en ciertos momentos, pero deben ejercerlo de manera efectiva, con la finalidad de poner en práctica las estrategias de la organización, mientras, en forma simultánea, dirigen a las personas en el desempeño de sus tareas y las motivan a que las hagan bien; están comprometidos con la organización; y trabajan con el propósito de que se cumpla con la visión estratégica. También cuando actúan de manera estratégica, los líderes deben mostrar integridad y cimentar buenas relaciones laborales (con base en la confianza y el trato justo) con sus seguidores. A veces se hace referencia a las relaciones de confianza entre líderes y seguidores como "capital social interno". Los líderes pueden valerse de este capital social para obtener una ventaja estratégica (por ejemplo, el uso del capital humano para ayudar a poner en práctica la estrategia de la organización).[3] Durante ese proceso de construir relaciones con los seguidores y de implementar la estrategia de la organización, el líder suele necesitar habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. No obstante, para pensar y actuar estratégicamente de manera eficaz, el líder necesita, asimismo, habilidades de inteligencia social y emocional, además de confianza en sí mismo. Para las organizaciones, al igual que para Abraham Lincoln, el liderazgo estratégico es de suma importancia, pero también muy difícil de lograr.

Sin embargo, aunque en una organización los actos de liderazgo podrían estar dispersos por todos lados y ser un lugar común, con frecuencia en otras organizaciones no están presentes. Entonces, el problema central, tanto para la organización como para los administradores en lo individual, consiste en transformar en una realidad el potencial de liderazgo. El hecho de que se sigan escribiendo tantos libros y artículos sobre liderazgo es un buen indicio de que, en la práctica, tanto la organización típica como el administrador en general siguen enfrentando problemas para superar este gran desafío. ■

El liderazgo es una parte crítica del proceso administrativo general. Se encuentra en el centro y fondo de esa parte administrativa que tiene que ver con "implementación a través de las personas" (título de esta parte del libro). Sin liderazgo el desempeño organizacional sería mínimo. Por consiguiente, en el siglo XXI sería muy difícil y quizás hasta imposible hablar de los logros de las organizaciones (de todo tipo, ya sea en contextos de negocios, gubernamentales y académicos, entre otros), sin considerar la función que tiene el liderazgo en sus logros. Entonces, se da por hecho que el liderazgo es importante para las organizaciones y, por supuesto, para la sociedad en su conjunto. Lo que aún no se esclarece es cómo incrementar su presencia y su efectividad. Éste es el desafío administrativo.

Como lo ilustra la historia inicial sobre Abraham Lincoln, el liderazgo es, sobre todo, un proceso de influencia. Como tal, el liderazgo se presenta *potencialmente en cualquier parte* de una organización. El liderazgo no es un conjunto de comportamientos cuya expresión se limite al presidente, al vicepresidente, al director general, al gerente regional de marketing o, para el caso, al entrenador de un equipo deportivo o a su capitán. El liderazgo es un proceso que demuestra casi cualquier individuo, casi en cualquier momento, y casi en toda circunstancia.

En este capítulo primero confrontaremos una antigua pregunta: ¿qué es el liderazgo? Para luego explorar si sus respuestas nos sirven para entender las relaciones que hay entre liderazgo y sus primos cercanos: influencia y poder. Ello permitirá establecer las bases para analizar la naturaleza del proceso de liderazgo/influencia: los rasgos y las características de las personas con mayores posibilidades de convertirse en líderes; las clases de comportamientos que los líderes acostumbran mostrar;

el papel y la influencia de los seguidores, incluyendo la relación líder-seguidor; y las circunstancias situacionales que tienden a afectar el éxito de los intentos de liderazgo.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Durante el estudio de este capítulo será importante recordar que, no obstante su uso cotidiano y familiar, el término liderazgo es un concepto mucho más complejo de lo que comúnmente se supone. Por tal razón, es un tema interesante e intrigante. Asimismo, la cotidianidad hace tan fácil caer en la simplificación excesiva del tema que, por lo tanto, a menudo lleva a conclusiones incorrectas, engañosas o carentes de justificación racional. De hecho, afirmaríamos que "el problema no está en lo que desconozcamos del liderazgo, sino en lo que sabemos y que no es propiamente liderazgo".

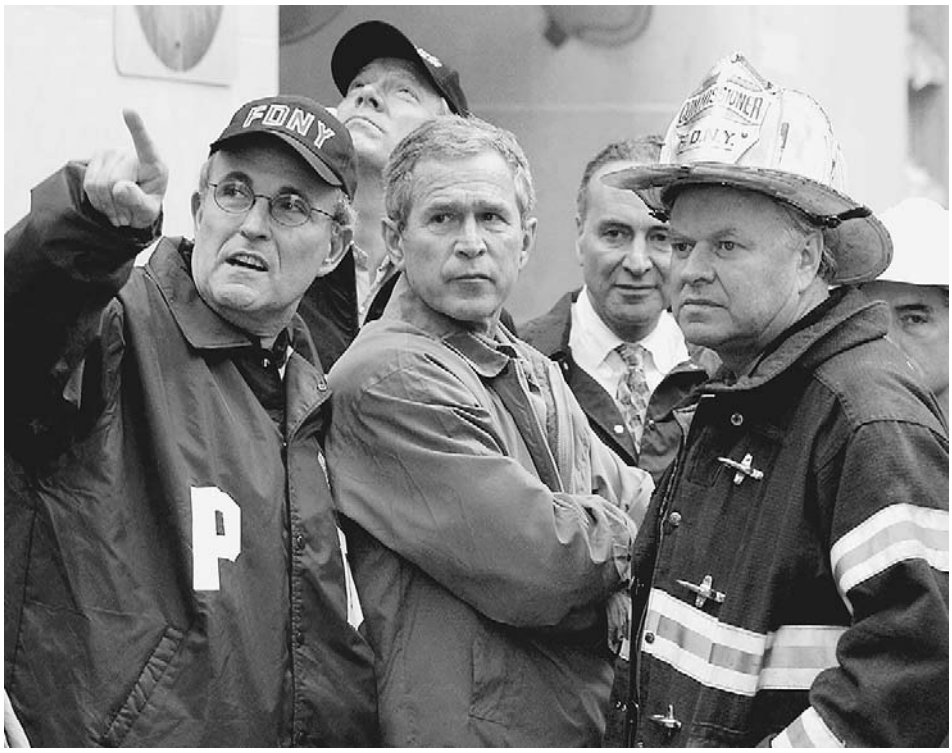
Veamos pues como definen "liderazgo" los estudiosos de la organización. Por desgracia, no han llegado a un consenso claro y, como un destacado académico lo señaló hace algunos años, "hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de individuos que han intentado definirlo".[4] Por lo tanto, en concordancia con la mayoría de las definiciones, nosotros definimos **liderazgo organizacional** como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. Con esta definición destacamos, asimismo, el liderazgo como un proceso de influencia social.

liderazgo organizacional
proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta

Si bien hay un acuerdo general acerca de que el liderazgo es un proceso de influencia, el nivel de acuerdo es menor respecto de que *a*) si la definición sólo se refiere a la influencia que ejercen quienes ocupan puestos que entrañan dirigir ("gerente", "presidente", "director", "entrenador", etcétera), *b*) si la influencia debe emplearse en forma deliberada y para el cumplimiento específico de las metas del grupo o la organización, y *c*) si dicho cumplimiento debe implicar la voluntad de los demás. A continuación daremos nuestra postura acerca de cada uno de esos planteamientos.

Los comportamientos de liderazgo *puede mostrarlos cualquier persona* en la organización, y no se limitan a quienes ocupan puestos directivos. Ello significa, específicamente, que no debe pensarse que el liderazgo ocurre tan sólo, o en su mayoría, en los niveles superiores de la organización (en puestos como los que ocupan Ken Chenault de American Express y Meg Whitman de eBay; véase el capítulo 1). Por lo tanto, el comportamiento de líder no sólo se limita a los directivos de las organizaciones. El liderazgo también se observa en las acciones de una primera supervisora quien, para evitar los tiempos muertos en la producción, inspira a sus subalternos a que implementen los procedimientos de seguridad. El liderazgo también podría demostrarlo el impulsor de la idea ganadora de nuevo producto que intenta convencer a los demás del potencial de su producto. El liderazgo es el que ejerce el gerente de recursos humanos cuando se asegura —sin que se le ordene hacerlo— de que todos en el departamento de recursos humanos traten con respeto e igualdad a los solicitantes de empleo. El liderazgo se observa en aquellos trabajadores que dan el ejemplo a sus compañeros, al buscar siempre la forma de mejorar los procesos y las condiciones de trabajo.

De ordinario, sin embargo, en los puestos considerados como gerenciales o de supervisión, se tienen mayores oportunidades de ejercer el liderazgo. Asimismo, se espera con más frecuencia que muestren el comportamiento de liderazgo los gerentes y los supervisores, que quienes ocupan otros puestos. Tales expectativas suelen afectar de manera profunda la conducta tanto de quienes ocupan los puestos referidos como de quienes los rodean. Es decir, las expectativas cuentan. Por ejemplo, en una compañía como la gigante farmacéutica Johnson & Johnson, que se enorgullece de su dedicación a la ética en la administración, los subalternos esperan que los gerentes demuestren dichos estándares mientras dirigen. Es probable que un gerente que no acate los principios éticos de la compañía, o incluso que se le conozca por-



El ex alcalde de la ciudad de Nueva York, Rudolph Giuliani (a la izquierda en la fotografía) es ampliamente reconocido como líder, puesto que tras los ataques terroristas del 11 de septiembre demostró tener grandes dotes de liderazgo. Cabe destacar, no obstante, que en mucho contribuyeron con Giuliani el hecho de que los cuerpos de bomberos y de policía de la ciudad de Nueva York también contaran con un notable liderazgo, así como que participaran muchos otros grupos ciudadanos.

que no se adhiere a ellos, primero pierda la confianza de sus subalternos y luego su capacidad para ser un líder eficaz.[5]

Las razones para que alguien actúe como líder son múltiples; y sus esfuerzos no necesariamente estarían dirigidos al cumplimiento de las metas del grupo o de la organización. A veces los motivos de los líderes están dirigidos a objetivos diversos e incluyen los propios; en ocasiones, se dirigen hacia los objetivos personales en vez de a los de la organización. No obstante, si bien los motivos rara vez son puros, consideramos que un liderazgo organizacional eficaz entraña de manera explícita una conducta organizacionalmente conveniente y dirigida hacia metas, sin importar cualesquiera otros objetivos personales que existan.

Por su parte, la coacción como medio para lograr que se obedezca (amenazas tipo "haz esto o te despido") en general no se consideran liderazgo. No obstante, suele ser difícil trazar la línea divisoria entre lo que es coacción y lo que no es. El hecho de si las respuestas de los demás al liderazgo deben ser meramente voluntarias no es algo fácil de responder. Cuando otras personas responden al intento de liderar de alguien más, sus motivos pueden ser muchos y el grado de su voluntad oscilaría de la mala gana al entusiasmo. Por lo tanto, la generalización más segura es que cuanto mayor sea el grado de acciones puramente voluntarias de los seguidores en el sentido que el líder busca, más eficaz será el liderazgo.

La discusión anterior plantea otra pregunta clave: ¿que significa **liderazgo eficaz**? De manera simple, es la influencia que favorece que un grupo u organización cumpla con sus metas y objetivos, y que al desempeñarse lo haga con éxito. Esto implica que liderazgo eficaz es una conducta que fomenta, es decir, un comportamiento que ayuda a que otros individuos logren más de lo que habrían logrado sin el liderazgo.[6] Desde luego, hay muchos ejemplos de liderazgo en el pasado (Juana de Arco y Abraham Lincoln) y en el presente (Colin Powell[7] y el ex alcalde de la ciudad de Nueva York durante los ataques del 11 de septiembre, Rudy Giuliani), sólo por mencionar algunos. Se trata de personas que agregaron el ingrediente de liderazgo a la suma de los esfuerzos de muchos otros individuos y, por ende, les ayuda-

liderazgo eficaz influencia que ayuda a que un grupo o una organización cumpla sus metas y objetivos, y a que se desempeñe con éxito

ron a lograr más juntos, de lo que habrían logrado de otra forma. De nuevo, el liderazgo eficaz ayuda a liberar el potencial que reside en un grupo de personas.

LIDERAZGO Y PODER

poder capacidad o habilidad de influir

Resulta prácticamente imposible considerar el liderazgo como cierta clase de influencia social sin también tomar en cuenta la idea del poder. En forma habitual se cree que el **poder** es la capacidad o habilidad para influir. Por lo tanto, cuanto mayor sea el poder de un individuo, mayor será su capacidad de influir en los demás. El poder sirve para "cambiar el curso de eventos, vencer resistencias y lograr que las personas hagan cosas que de otro modo no harían".[8] Sin embargo, el hecho de que un líder, o cualquier otra persona, tenga poder no garantiza que hará uso de él, ni que hará buen uso de él. Posesión y uso son dos cuestiones muy distintas.

El hecho de que el líder utilice el poder depende de muchos factores. Un motivo principal para no utilizarlo sería anticipar que su uso traerá consecuencias indeseables. A menudo se cree que el uso del poder genera reacciones negativas. Como se ha mencionado, "para muchos individuos, el poder es un término de 'cuatro letras'."[9] Esta famosa pero un tanto exagerada visión del poder proviene de una afirmación hecha hace más de un siglo en Inglaterra, cuando lord Acton le escribiera al obispo Mandell Creighton que "el poder tiende a corromper (y) el poder absoluto corrompe de manera absoluta".[10]

No es difícil pensar en una organización donde el poder haya sido empleado de forma inapropiada por algún aspirante a líder. Esto se ilustró hace algunos años, cuando el director general de una fábrica de productos para consumo fue despedido, aun cuando él había administrado la empresa durante su época más difícil y la rescató de la quiebra. El motivo para despedirlo fue que solía utilizar el poder para intimidar a sus subalternos. En una ocasión que estaba enojado, incluso llegó a aventarles algunos objetos. Sus acciones hacían tanto daño moral a los empleados que el consejo de administración no tuvo otra alternativa que buscar a un nuevo director general.[11]

Sin embargo, ver el poder tan sólo desde la perspectiva del daño que llega a ocasionar sería engañoso. En muchas circunstancias, el hábil manejo del poder por parte del líder origina resultados positivos. De hecho, con frecuencia el problema en las organizaciones no es el hecho de que los líderes utilicen demasiado el poder, sino que no utilizan el poder que tienen a su disposición.[12] Esta consideración es advertida por dos científicos conductistas, quienes han estudiado ampliamente el liderazgo y afirman: "En estos días el poder llama la atención por su ausencia. Impotencia ante la crisis. Ser incapaz de hacer algo ante la complejidad…".[13]

Tipos y fuentes de poder

poder por posición poder que tiene como base una estructura organizacional

poder personal poder que tiene como base las características individuales de la persona

Más allá de si se utiliza o no, el poder no surge de manera espontánea o misteriosa, sino que proviene de fuentes específicas e identificadas. Según sus fuentes, las dos principales clases de poder son el correspondiente a la posición y el personal.[14] El **poder por posición** tiene como base la jerarquía que se ocupa en la estructura de una organización y es otorgado al administrador por sus superiores. Por otro lado, el **poder personal** tiene como base las características individuales de la persona.

Desde luego, si el aspirante a líder pudiera tener grandes dosis de ambas clases de poder, le resultaría más sencillo ejercer influencia en los demás. Por el contrario, si el aspirante a líder tiene poderes escasos en ambos tipos, la tarea de liderar sería mucho más difícil. Por ejemplo, un gerente de los niveles inferiores de la organización, quien carece de iniciativa para desarrollar productos o programas nuevos, quien no es un buen comunicador y que, además, tiene poco tacto, encontrará muy difícil inspirar a sus subalternos para que den el esfuerzo adicional necesario para lograr los cambios y para lograr las metas. Este gerente carece de poder personal y

es poco factible que obtenga una promoción, de manera que tampoco podría incrementar el poder correspondiente a su posición. En muchas situaciones, no obstante, un líder potencial con poco poder de algún tipo, digamos, que ocupe un puesto de nivel relativamente bajo en la organización, compensaría tal carencia si tiene sólidas características personales de liderazgo que otros reconozcan, sin importar su estatus formal en la organización.

Para entender mejor la naturaleza del poder en las organizaciones, es conveniente pensar en varias subdivisiones del poder correspondiente a la posición y del poder personal (figura 10.1).[15]

Poderes correspondientes a la posición El puesto de un individuo en una organización es la base para el ejercicio de esta clase de poder. En específico, las subdivisiones principales de esta clase de poder incluyen el poder legítimo, el poder para recompensar y el poder coercitivo.

Poder legítimo El **poder legítimo** es una clase de poder que corresponde a la posición que la organización le otorga a un individuo, digamos, al gerente. A veces también se le denomina **autoridad formal**. En el escenario del trabajo, dicho poder intenta dar al administrador el derecho a esperar que sus subalternos cumplan con sus obligaciones. Ambas partes, en efecto, acuerdan por anticipado que las peticiones del administrador son adecuadas y que tienen razón de ser, y ambas partes acuerdan también que los subalternos están obligados a responder a dichas solicitudes.

poder legítimo (autoridad formal) tipo de poder correspondiente a la posición que la organización le otorga a un individuo en particular

En las organizaciones actuales, con los niveles educativos crecientes en la fuerza de trabajo y las cambiantes normas sociales acerca de lo que significa autoridad "legítima", la efectividad de este tipo de poder tiene distintos límites. A menudo los subordinados estarán en desacuerdo sobre el ámbito de autoridad de un administrador; es decir, quizá cuestionen los límites de aquello que consideran las "peticiones legítimas". Por ejemplo, muchos gerentes estaban acostumbrados a esperar que sus secretarias o asistentes personales agendaran citas para ellos y realizaran otros servicios no relacionados con el trabajo. No obstante, en la actualidad tal relación entre el gerente y su asistente ha cambiado, y en general esa clase de encargos ya no se consideran legítimos.

En las organizaciones complejas de nuestros días, el ámbito exacto de la autoridad legítima con frecuencia es ambiguo; mientras que el acuerdo resultante entre administrador y subalterno suele ser más implícito que explícito, dando lugar a conflictos potenciales. Pero, además, el grado de autoridad formal de un administrador también está limitado por las percepciones de los subalternos acerca de las habilidades de tal persona. Si se cuestiona la base de selección de un individuo para un puesto gerencial, de alguna manera se reduce el apuntalamiento del poder legítimo correspondiente a dicho puesto. Por ejemplo, consideremos una empresa mediana, donde el director general decide nombrar a un familiar cercano, quien carece del conocimiento adecuado del negocio, para ocupar el puesto directivo que anteriormente habían ocupado los empleados que reunían los meritos suficientes

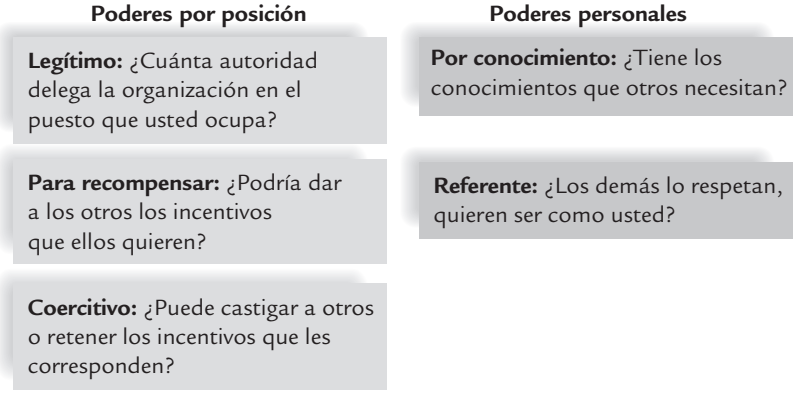


figura 10.1
Clases de poder

para llegar a él. En este caso, los subalternos quizá desconozcan que el familiar tiene el derecho al poder formal que normalmente se asocia con el puesto y, por ende, tal vez no respondan con rapidez y entusiasmo a sus encargos. Sin embargo, éste podría ser un caso en muchas situaciones de trabajo en la cultura occidental, quizá no lo sea tanto en las costumbres asiáticas, donde las conexiones familiares son un medio mejor visto para determinar quienes se harán cargo de los puestos altos. En esencia, no obstante, en la mayoría de los escenarios organizacionales, la autoridad formal representa poder, aunque en definitiva no se trata de un poder ilimitado.

La sección "Un reto para el administrador: recibir capacitación en tecnología" describe la forma en que un individuo en una posición de liderazgo utilizó su poder legítimo basado en el puesto como superintendente de un sistema escolar, para realizar cambios importantes en el uso de la tecnología en su organización. Además, él enriqueció esa clase de poder con el poder por conocimiento (se analizará más adelante) que trajo de afuera de la organización.

poder para recompensar una subdivisión del poder por posición que tiene como base la autoridad de un individuo para otorgar recompensas

Poder para recompensar Una de las fuentes más poderosas de poder correspondiente al puesto para cualquier administrador es el **poder para recompensar,** que es la autoridad para otorgar incentivos a distintas personas, y en diferentes magnitudes, de gratificaciones muy valoradas. En cualquier nivel de jerarquía, esta clase de poder llega a generar efectos considerables en la conducta de los demás, ya que implica disponer de los relativamente escasos, y muy deseados, recursos. Sólo unos cuantos individuos, cuando mucho, pueden recibir asignaciones muy anheladas: usualmente el preciado bono anual de desempeño sólo puede otorgarse a uno o a dos subalternos, en tanto que el ascenso se otorga a un individuo. Puesto que el uso del poder para recompensar trae consecuencias potencialmente significativas, el administrador necesita estar alerta a la forma en que los demás perciben que él asigna las recompensas. Más allá de su efecto directo, los incentivos también tienen otro efecto relevante: permiten que los subalternos se den cuenta de cómo son valorados por el jefe.

Sin embargo, en ocasiones el uso de los incentivos también genera efectos negativos. Algunas veces su uso disminuye la motivación de quienes no reciben un incentivo o de quienes reciben un incentivo que consideran insuficiente. Por tal razón, los administradores deben manejar a los demás con sumo cuidado y destreza el poder para recompensar.

poder coercitivo una subdivisión del poder por posición que tiene como base la autoridad de un individuo para administrar castigos, ya sea reteniendo algo que se quiere o dando algo que no se desea

Poder coercitivo El **poder coercitivo** es la autoridad para administrar castigos, ya sea reteniendo algo que se desea, como un aumento de sueldo, o dando algo que no se desea, como una llamada de atención por escrito. En la actualidad, las organizaciones típicas usan con moderación dicho poder, cuando menos directa y abiertamente; no obstante, en ocasiones se utiliza de manera indirecta a través de amenazas implícitas. Un gerente, por ejemplo, de alguna manera lograría que se sepa que el hecho de no cumplir con sus encargos daría como resultado la asignación de los proyectos o las comisiones menos atractivos. De igual forma, un gerente a cargo de asignar los turnos de trabajo influiría en sus subalternos de manera sutil, al asignar una serie de turnos divididos muy inconvenientes a quienes no estén de acuerdo con sus políticas.

Un problema notable en cuanto al uso del poder coercitivo es que llega a provocar que los receptores oculten sus conductas cuestionables, en vez de motivar el comportamiento deseado en ellos. Pero, además, el uso del poder coercitivo podría generar represalias. Amenazar a los empleados con reducir sus incentivos o su sueldo, si no realizan otras tareas o si no aceptan un plan de prestaciones poco menos que generoso, podría motivar huelgas, el aumento de partes defectuosas, o quejas ante las autoridades laborales. Entonces, cualquiera de estas reacciones sería contraproducente.

Debe hacerse notar, asimismo, que aunque los individuos con puestos más altos tienen mayor capacidad para ejercer el poder coercitivo, su uso no se limita a los gerentes y supervisores. Potencialmente, todos tenemos poder coercitivo. Por ejemplo, un empleado de los niveles inferiores podría causar daño a un supervisor si retiene cierta información valiosa para éste, o si hace que una situación sea más

tecnología

un reto para el administrador

Recibir capacitación en tecnología

Cuando el doctor Timothy Jenney llegó a la superintendencia de las escuelas públicas de la ciudad de Virginia Beach, tuvo que batallar con un distrito escolar muy atrasado en cuanto a la curva de la tecnología, así como con los críticos a quienes les preocupaba la aplicación de los principios de los negocios en el escenario educacional. En este puesto, él tenía el poder para tomar decisiones acerca de la asignación del cuantioso presupuesto del distrito para cubrir salarios del personal de las escuelas, capacitación, libros, materiales y otros gastos. De acuerdo con el organigrama, oficialmente Jenney debía reportar de sus actividades al consejo académico. No obstante, en la realidad sus decisiones y sus acciones estarían bajo el escrutinio y la evaluación de muchos más individuos, incluyendo funcionarios electos, un consejo de padres (de los 76,000 estudiantes en el distrito) y otros representantes de los negocios locales, que contrataban a los egresados que se graduaban en el distrito.

Al comenzar su gestión, Jenney determinó que una de sus prioridades sería actualizar el distrito en cuanto al uso de tecnología. Por consiguiente, destinó 7.5 millones para equipo tecnológico, capacitación y programas, sin importar que al tomar posesión las finanzas del distrito mostraran números rojos por 12 millones. Como era de esperarse, su decisión desencadenó muchas discusiones y llamó mucho la atención, no tan sólo por la magnitud del gasto, sino porque cualquier subejercicio (dinero no gastado) habría regresado al control de los funcionarios públicos de la ciudad. Al ser cuestionado, el superintendente respondió que su razonamiento habría tenido como base la evidencia encontrada por un experto que comparó la tecnología existente en el distrito con los estándares de la industria en ese momento. "Eso era exactamente lo que se debería hacer", recuerda Jenney. "El estudio generó credibilidad y simpatía en el consejo y la comunidad."

Entre las iniciativas de Jenney destacaban equipar con laboratorios de cómputo y de especialistas en tecnología a las 85 escuelas del distrito; ofrecer cursos a distancia en todo el distrito; construir un moderno centro de desarrollo de personal; establecer un centro de capacitación en alta tecnología, para que los estudiantes se incorporaran a la fuerza laboral, y el desarrollo de un sitio web para que el distrito comunicara sus metas, actividades y logros. Sin embargo, con la finalidad de cumplir con esta agenda, él primero tenía que vencer lo que llamó "la inercia institucional", es decir, la tendencia del personal a mantener el *status quo*. Con ese propósito en mente, Jenney ofreció $300 a cada empleado que fuera capaz de demostrar su dominio de la computadora. Con ello ahorró miles de dólares en costos de capacitación y, al mismo tiempo, dar a los miembros del equipo un incentivo tangible para adoptar la nueva tecnología.

El superintendente también consideró que su distrito escolar se beneficiaría con las habilidades y los conocimientos de algunos miembros del personal reclutados por el mundo empresarial, para invitarlos a ocupar puestos clave como director financiero, director de información y superintendente adjunto. Pero, además, él personalmente estuvo trabajando con los subalternos en la preparación de un plan estratégico a largo plazo, el cual dieron a conocer a través del sitio web del distrito escolar, junto con información adicional atractiva para estudiantes, padres, miembros del personal del distrito, y las familias que estaban pensando en mudarse a Virginia Beach.

A finales de 2002, el distrito abrió el Centro de Tecnología Avanzada —quizás el logro culminante de la administración—: la instalación educativa construida en 40,000 metros cuadrados y con un costo de $22.5 millones. El centro es una escuela secundaria especial que ofrece capacitación orientada a la tecnología en programas como diseño digital, dibujo asistidos por computadora y seguridad en Internet. La competencia para entrar en esta escuela es notable —casi como solicitar un empleo—, en tanto que las oportunidades para los recién egresados son atractivas: Después de graduarse, es poco factible que estos estudiantes vayan a voltear y asar hamburguesas.

Jenney sabe que en la comunidad todavía no todos están convencidos de su enfoque del tipo que se usa en los negocios. Por lo cual, él afirma: "Ellos creen que estamos comparando niños con repuestos, pero no es así. Tratar con niños es otra clase de negocio: el producto es enseñar y aprender."

Fuentes: Michelle Mizal-Archer, "Star Techies", *Virginia Beach Beacon*, 20 de febrero de 2003, p. 10; Susan McLester, "Grand Plans and Bold Moves", *Technology and Learning*, junio de 2002, pp. 6+; "Virginia Beach: Ahead of the Curve", *Technology and Learning*, junio de 2002, pp. 6+; sitio Web de las escuelas públicas en Virginia Beach.

difícil de lo que ya es. Este uso del poder coercitivo por parte de los subalternos podría ser muy sutil, pero justo por ese motivo a veces es muy eficaz.

Poderes personales Los **poderes personales** están unidos al individuo, y por ende, permanecen con él sin importar el puesto o la organización en que se encuentre. Para quienes desean ser líderes, los poderes personales son muy valiosos ya que éstos no dependen de forma directa o única de las acciones de los demás o de la organización. Los dos tipos fundamentales de poder personal son el poder por conocimiento y el poder referente.

poder por conocimiento tipo de poder personal que tiene como base un conocimiento especializado que no está disponible tan fácilmente para muchos individuos

Poder por conocimiento El **poder por conocimiento** tiene como base los conocimientos especializados que no están disponibles tan fácilmente para muchos individuos. Por lo tanto, como muchas personas no cuentan con determinada clase de conocimientos, el conocimiento se convierte en una potencial fuente de poder, lo cual se traduce en poder real cuando otros individuos dependen de quienes tienen dicho conocimiento o que son expertos en determinada materia. En la vida cotidiana, el mejor ejemplo cotidiano de poder por conocimiento es la relación médico-paciente. La mayoría de los pacientes obedecen las instrucciones de su médico, no por la existencia de algún poder formal correspondiente a la posición, sino por las consecuencias negativas que generaría el hecho de ignorar su conocimiento. Dado el creciente porcentaje de trabajadores con conocimientos (es decir, quienes tienen una experiencia especial) y el creciente uso del conocimiento avanzado en muchas clases de organizaciones contemporáneas, ya es casi imperativo que todos los gerentes tengan algún tipo de especialidad. El hecho de tenerla no necesariamente separará al gerente de sus subalternos, pero no tenerla disminuiría en forma considerable la efectividad de varias de las formas de poder correspondiente con el puesto, disponibles para dicho administrador.

El poder que da el conocimiento no se restringe a los niveles superiores de la organización. Algunos de los conocimientos más especializados y demandados podrían estar en manos de los empleados que ocupan los niveles inferiores.[16] Basta con ver a un jefe buscando un documento específico en un archivo para apreciar el poder por conocimiento que a menudo tiene su asistente; u observar al directivo que espera con impaciencia a que el técnico repare su computadora o la máquina de fax. Estos ejemplos ilustran el hecho de que las dependencias crean una oportunidad para que el conocimiento se convierta en poder, cualquiera que sea el puesto de quien lo posea. Hace algunos años, Jack Welch, entonces presidente de General Electric, utilizó este principio en forma deliberada al introducir en su organización la idea del "mentor". Todo comenzó cuando él solicitó a varios cientos de sus ejecutivos alrededor del mundo que buscaran y seleccionaran en los niveles inferiores de la organización a un joven subalterno "webificado", para que les enseñara los intrincados manejos de Internet. Con base en esta experiencia, los altos ejecutivos de GE indicaron posteriormente que se habían vuelto más receptivos a las ideas de quienes ocupaban puestos con menor autoridad.[17]

poder referente tipo de poder personal que se adquiere cuando la gente se siente atraída por el individuo que lo posee o se siente identificada con él; este poder se logra cuando las personas "imitan" a dicha persona

Poder referente Cuando la gente se siente atraída por alguien, o identificada con alguien, ese individuo adquiere lo que se llama **poder referente**, el cual se obtiene cuando otras personas "imitan" a quien lo posee. Ellos desean complacer a esa persona o, de alguna manera, ser aceptados por ella. A menudo el poder referente se reconoce a través de ciertas sutiles ocurrencias comunes, como sería el que un subalterno comience a utilizar gestos parecidos a los de su superior o, incluso, a imitar ciertos patrones de su forma de expresarse. Más importante aún, el subalterno podría encontrar que sus opiniones sobre cuestiones laborales importantes son similares a las opiniones que tiene su jefe al respecto.

Para cualquiera en una posición de liderazgo en un escenario laboral, la capacidad de generar poder referente es, sin lugar a dudas, un activo valioso. Es una forma gratuita de influir en los demás. El poder referente destaca por la posibilidad de dirigir a los otros con el ejemplo en vez de dando órdenes. Un gerente utiliza su poder referente, por ejemplo, para cambiar ciertos hábitos de trabajo. Si el gerente llega temprano, se queda después del horario laboral, abrevia sus descansos y termina su actividad en lugar de posponerla para el día siguiente, quizá sus subalternos modelen sus acciones con base en la conducta de su jefe, e incluso lleguen a cambiar sus hábitos laborales.

Un problema con el poder referente, no obstante, es que no se sabe a ciencia cierta cómo desarrollarlo en forma deliberada y sencilla. No hay fórmula alguna para que el administrador incremente su poder referente y, a menudo, los intentos por hacer que otros lo admiren causa reacciones adversas. Desde luego, favorece el hecho de contar con ciertos atributos personales como la honestidad y la integridad,

así como también ayudan el conocimiento y cierto grado de éxito demostrable. En tales condiciones, la lección básica parece ser que el poder referente de un líder potencial se construye a través del tiempo, y de la constancia de acciones y conductas que generen una admiración creciente de parte de los demás.

La sección "Un reto para el administrador*:* iluminando el camino en Amazon.com" describe a un individuo capaz de ejercer los dos tipos de poder personal: por conocimiento y referente, quien ha demostrado su conocimiento y está haciendo uso de ese tipo de poder para lograr cambios organizacionales importantes. También es muy probable que aproveche la oportunidad de utilizar su poder referente para incrementarlo.

un reto para el administrador

Cambio

Iluminando el camino en Amazon.com

Thomas J. Szkutak está usando sus antecedentes y experiencia en el área de bombillas de luz y plásticos para ayudar al vendedor *on line* Amazon.com a iluminar su camino hacia bajos costos y utilidades atractivas. Antes de unirse a Amazon.com como director financiero, Szkutak ocupaba el mismo puesto en GE Lighting, una división de General Electric con sede en Cleveland, dedicada a la fabricación de una amplia variedad de artículos y dispositivos de iluminación para uso doméstico y comercial. Pero, además, Szkutak antes había formado parte del equipo gerencial del negocio de plásticos de GE en Europa, África, India y Medio Oriente. Por otro lado, el presidente de Amazon, Jeff Bezos, quería que Szkutak ayudara a su compañía a identificar y aplicar los cambios que "continúen disminuyendo los costos, de manera que nosotros reduzcamos todavía más los precios para los clientes".

¿Cómo aplicó Szkutak sus poderes personales y habilidades directivas en la manufactura de iluminación y producción de plásticos, a su actual función como director financiero en una compañía minorista muy moderna con base en Internet? El hecho de que su currículum incluyera GE no perjudicó en absoluto a Szkutak. GE es una compañía líder reconocida por su programa de capacitación en finanzas corporativas. Cada año 350 universitarios recién egresados (los mejores y los más brillantes) comienzan el tan premiado Programa de Administración Financiera de dos años, en Ossining, Nueva York, el cual se inauguró en 1919. Esos graduados "estrella" salen del curso con la confianza de que las personas los van a escuchar. Ése es el caso de Szkutak.

Aun cuando GE Lighting emplea a unos 33,000 trabajadores en el mundo, y Amazon cerca de 8,000, las dos compañías enfrentan algunos desafíos semejantes. Por ejemplo, ambas luchan por lograr una mayor participación de mercado global contra rivales extraordinarios, y ambas venden sus productos a clientes que son sensibles al precio. Sin embargo, también hay diferencias y, algunas son muy importantes. Si bien GE Lighting es un negocio maduro que genera un margen de utilidades relativamente pequeño (10 por ciento) año con año, Amazon actualmente gasta montos sustanciales para incrementar su crecimiento y sus utilidades futuros. Una estrategia de precios bajos, del tipo de Wal-Mart, está ayudando a que el minorista *on line* atraiga consumidores interesados en adquirir otros productos además de libros, lo cual contribuye a que la compañía siga creciendo de manera sostenida, y a que incremente su rentabilidad. "Seguiremos reduciendo los precios durante años y años; ésa es la forma en que nosotros pensamos seguir haciendo negocios", señala Bezos.

Pero, ¿entonces por qué Bezos eligió a Szkutak, cuyos antecedentes en administración estaban muy enfocados en compañías de manufactura de corte tradicional, para ocupar un puesto de liderazgo clave en un negocio *on line* que sucede a un ritmo tan acelerado, como Amazon? Fue precisamente en GE donde Szkutak adquirió la experiencia y la reputación por su habilidad para reducir los costos. Él y sus gerentes estaban en un área donde todo el tiempo debían emplear su creatividad para encontrar nuevas formas de reducir los costos. Por consiguiente, como la reducción de costos es una de las prioridades fundamentales de Amazon rumbo a la mayor rentabilidad, Bezos consideró que el ex directivo de GE traería un considerable poder por conocimiento al desempeñarse como director financiero en Amazon. Pero, además, como los gerentes y los ejecutivos de finanzas de GE son muy admirados en todo el mundo, y él era un alto directivo de GE con 20 años en la compañía, Szkutak también podría ejercer en Amazon su poder referente.

¿Fue acertada la apuesta de Bezos? Sí: 2003 fue el primer año completo en que Amazon funcionó en números negros. Desde la contratación de Szkutak, Amazon ha perfeccionado en forma radical su red de centros de distribución de productos, uno de sus mayores gastos y de lo más criticado. Sin importar el aumento en las ventas, la compañía aun ha reducido de manera significativa los gastos del manejo de pedidos, gracias al uso de un mejor software de inventarios y a un sistema de almacenamiento más inteligente. Asimismo ha mejorado su proceso de clasificación de pedidos, lo cual le ha permitido embarcar una parte de inventario tres veces mayor con el mismo número de personal.

"Sus operaciones han mejorado de manera increíble", señalo un director de investigación de la industria.

Fuentes: Mary E. Behr, "If at First You Don't Succeed", *CIO Insight*, noviembre de 2003, p. 51; Rob Hoff, "Amazon and Co. Still Floating in Froth", *Business Week Online*, 23 de octubre de 2003; Lotte Chow, "All in the Grooming", *CFO Asia*, 17 de octubre de 2003; adaptado de Gene G. Marcial, "Amazon Turns a Page", *Business Week*, 14 de octubre de 2002, p. 172; "New CFO at Amazon.com", *Publishers Weekly*, 9 de septiembre de 2002, p. 12; "Career Journal: Who's News", *Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 2002, p. B10; Monica Soto, "Amazon.com Hires GE Executive as Chief Financial Officer", *Seattle Times*, 31 de agosto de 2002.

Uso del poder

En cuanto al uso del poder en sí, hay cuando menos cuatro consideraciones clave, en las cuales conviene reflexionar a todo administrador (como se muestra en la figura 10.2):

- ¿Cuánto poder se debe utilizar en una situación determinada?
- ¿Qué clases de poder se deben utilizar?
- ¿Cómo aplicar el poder?
- ¿Conviene compartir el poder?

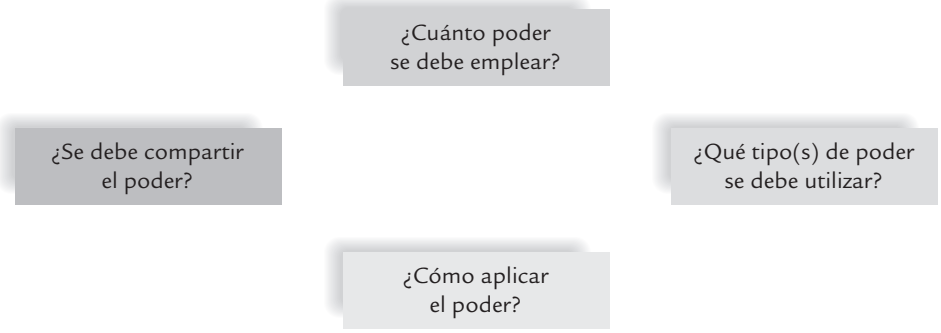
¿Cuánto poder se debe emplear? La respuesta a esta pregunta parece ser la siguiente: utilice el suficiente poder para lograr sus objetivos pero evite su uso excesivo. En los escenarios organizacionales, el uso limitado del poder llega a derivar en la falta de acción y, de manera especial, cuando el cambio es necesario pero existe o se anticipa una resistencia activa. Cuando los gerentes anticipan oposición al uso del poder suelen estar poco dispuestos a ejercerlo. No obstante, en ciertas ocasiones el uso del poder es la única manera de lograr cambios significativos. "El manejo a través del poder significa entender que para lograr que las cosas se lleven a cabo, se necesita poder; más poder que el de aquellos cuya oposición se debe vencer".[18]

Utilizar demasiado poder, no obstante, también podría volverse un problema. Cuando se utiliza más poder del necesario, la conducta de las personas llega a cambiar; sin embargo, a la larga, los resentimientos y las reacciones suelen convertirse en fracasos para quienes ejercen el poder. En muchas situaciones organizacionales, las personas tienen cierto sentido de lo que es la magnitud adecuada de poder. Si se quebranta tal sentido, el administrador, de hecho, estaría socavando su poder futuro. El uso excesivo del poder en empresas, así como el uso excesivo de fuerzas policiacas en disturbios sociales, podría ocasionar severas reacciones negativas.

¿Qué tipos de poder se deben utilizar? La respuesta a la pregunta depende de las características y de las circunstancias de la situación: qué sucedió antes, qué tipo de cambio se necesita, qué tanta resistencia se prevé, dónde se localiza la oposición, etcétera. Cada clase de poder, ya sea correspondiente a la posición o personal, tiene sus efectos específicos. Ciertos tipos de poder, en especial el referente y por conocimiento, tienen un costo relativamente bajo. Es decir, que su uso genera escasa oposición directa. Por lo tanto, parecieran ser los poderes más adecuados, siempre que sea posible. El problema, sin embargo, radica en que quizá no sean lo suficientemente fuertes para surtir efecto. Si un gerente tiene muy poco poder referente, entonces lo más probable es que no se logre mucho con dicho método. Asimismo, si la experiencia de un gerente no se percibe como suficiente, más allá del grado de experiencia real que tenga, entonces es poco probable que los subalternos se sientan motivados al cambio. En tales circunstancias, podría ser necesario utilizar alguna forma de poder por posición, como la autoridad formal o el poder para re-

figura 10.2

Cuatro consideraciones clave para utilizar el poder



compensar. No obstante, se incrementan los riesgos de crear reacciones negativas y, por ende, se reducen los efectos de dicho poder.

¿Cómo puede utilizarse el poder? En sus diversas formas el poder establece la base para la influencia. Sin embargo, el poder debe transformarse en las conductas reales de un gerente/líder. El uso hábil de las distintas clases de poder es una experiencia que es posible desarrollar. Ello significa que para usted como administrador la cantidad de poder disponible no es fija, sino que puede ampliarse o reducirse con el paso del tiempo.

El uso del poder entraña la aplicación de **tácticas de influencia**, es decir, valerse de conductas específicas para influir en los comportamientos y las actitudes de otros individuos. Varias de esas tácticas han sido estudiadas.[19] La figura 10.3 contiene una muestra representativa de ellas. Como es evidente, las distintas clases de poder se ajustan mejor con ciertas tácticas que con otras. Por ejemplo, con un alto grado de experiencia convendría el uso de la táctica de persuasión racional. Para alguien con un poder referente considerable le sería más útil la táctica de recurrir a la inspiración, que alguien con menos poder referente. Un líder que ocupe un puesto con escaso poder tendría dificultades para usar las tácticas de legitimación.

tácticas de influencia uso de conductas específicas para influir en los comportamientos y las actitudes de otros individuos

Inteligencia emocional por Lyman Porter
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Otro factor relevante que incide en el uso de tácticas de influencia específicas son las circunstancias particulares de la situación, sobre todo respecto de los objetivos. Por lo tanto, si el objetivo en que se quiere influir ocupa un puesto alto en la estructura de la organización, lo más seguro es que la presión sea una táctica inadecuada e ineficaz. De igual forma, el intercambio podría funcionar muy bien con un compañero, pero quizá sería innecesario en una situación común con subalternos. Por otro lado, la persuasión racional sería una táctica muy útil en una amplia variedad de situaciones, ya sea con superiores, compañeros o subalternos.

Persuasión racional: El agente emplea argumentos lógicos y evidencia concreta para demostrar que una propuesta o solicitud es viable y conveniente, para lograr los objetivos importantes de una tarea.

Informar: El agente explica la forma en que realizar una solicitud o apoyar una propuesta beneficiará personalmente al objetivo o ayudará a que el individuo avance su carrera.

Recurrir a la inspiración: El agente apela a valores e ideales, o busca motivar las emociones de la persona objetivo para obtener su compromiso con una propuesta o solicitud.

Consulta: El agente motiva al individuo a que sugiera cómo mejorar una propuesta, a que ayude a planear o a modificar una actividad, para la cual se desea contar con el apoyo y la participación de la persona objetivo.

Intercambio: El agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica su disposición a corresponder más adelante, a cambio de que la persona objetivo realice lo que el agente le solicita.

Colaboración: El agente ofrece entregar recursos y asistencia convenientes, a cambio de que la persona objetivo lleve a cabo algo o apruebe la propuesta de un cambio.

Exhortaciones personales: El agente solicita a la persona objetivo que en nombre de la amistad realice algo o apruebe una propuesta, o solicita un favor personal antes de señalar de qué se trata.

Congraciarse: El agente utiliza elogios y alabanzas antes o mientras intenta influir, o expresa estar seguro de que la persona objetivo tiene la capacidad de realizar una solicitud difícil.

Tácticas legitimadoras: El agente busca legitimar una solicitud o verificar la autoridad para llevarla a cabo refiriendo reglas, políticas formales o documentos oficiales.

Presión: El agente emplea amenazas, exigencias, supervisión constante o recordatorios continuos para influir en la persona objetivo.

Tácticas de coalición: El agente busca la ayuda de otros para convencer a la persona objetivo de que haga algo, o se sirve del apoyo de los demás para que la persona objetivo acceda.

Fuente: G. Yukl, *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 160.

figura 10.3
Tipos de tácticas de influencia

empowerment compartir el poder con otros

¿Conviene compartir el poder? El concepto *empowerment* ha cobrado importancia en la literatura de negocios de los últimos años.[20] En su sentido más amplio, ***empowerment*** significa compartir el poder con los demás, donde quienes tienen mucho poder incrementan el poder de quienes tienen menos poder. En términos organizacionales, ello significa que los que se encuentran en la parte alta de la estructura formal delegan más poder, en especial para tomar decisiones, a los que se encuentran más abajo en la estructura. Esto, desde luego, podría realizarse a todo lo largo y ancho de la organización, aunque también puede hacerlo el gerente/líder en lo individual. Entre las organizaciones que respaldan este concepto destaca Novo Nordisk, una compañía farmacéutica danesa cuyas ventas anuales superan los $3,500 millones de dólares. El administrador de una de sus unidades clínicas, por ejemplo, describe la organización como "una cultura de debate y razonamiento"; no obstante, él también deja claro que una vez que se toma una decisión, "al exterior, mostramos una lealtad extrema hacia la compañía […] aquí no se toleran los lamentos después del hecho."[21]

Para que funcione el *empowerment*, no basta con que los administradores declaren que ya tienen más poder quienes están en los niveles inferiores al suyo, sino que deben brindar los medios necesarios, como serían delegar más autoridad formal para la toma de decisiones específicas, ofrecer mayores oportunidades de capacitación para desarrollar el conocimiento y adquirir confianza en uno mismo, asignar mayores recursos y acceso a la información para poner en práctica las decisiones efectivas, así como evitar que se retire el poder compartido tan pronto se vislumbre una dificultad. Se debe permitir que los subalternos aprendan a utilizar sus nuevas atribuciones. Quienes defienden la idea del *empowerment* sugieren que se trata de una práctica clave de liderazgo, que ayuda a que las organizaciones logren un mejor desempeño y, en especial, a que enfrenten con éxito los cambios y las transiciones importantes.[22] El *empowerment* también tiene las ventajas posibles de facilitar el compromiso con la organización, el aprendizaje y la innovación. Aunque los beneficios que origina esta clase de actitudes del empleado parecen evidentes, los líderes que promueven las acciones para delegar el poder deberán reflexionar detenidamente sobre cuánto poder deben compartir, y cómo hacer posible que los demás compartan dicho poder. El *empowerment* es un enfoque de liderazgo potencialmente eficaz; no obstante, por sí solo no es la respuesta a todos los cuestionamientos del desempeño organizacional.

En 1963, Mary Kay Ash fundó la compañía de cosméticos Mary Kay Cosmetics, famosa porque sus representantes de ventas conducen Cadillac de color rosa. La meta de Ash era compartir el poder con las mujeres para que triunfaran financiera y personalmente, un objetivo algo inusual a principios de la década de 1960. Ella animaba a sus empleadas a que ordenaran sus vidas de acuerdo con las prioridades de un lema simple pero facultativo: Primero Dios, segundo mi familia, tercero mi carrera. En la actualidad las directoras y gerentes de la compañía (de adelante hacia atrás), Jean Wilson, Jo Shuler, Betty Lucido, June Chisman y Vicki Crank ratifican su adhesión a dicho lema.

LÍDERES Y EL PROCESO DE LIDERAZGO

figura 10.4
Locus del liderazgo: Intersección de los componentes básicos del proceso de liderazgo

Una vez expuesto cómo se relaciona el liderazgo con el poder y la forma en que las estructuras jerárquicas de las organizaciones influyen en el uso de las distintas clases de poder, analizaremos el liderazgo como un proceso. En las organizaciones este proceso se compone de tres elementos fundamentales: líderes, seguidores y situaciones. Aun cuando por lo general el líder llama casi toda la atención, deben tomarse en consideración los tres factores para tener una idea completa de la manera en que el proceso se desarrolla. Como se muestra en la figura 10.4, lo que se denomina "locus del liderazgo" es la intersección de las tres variables: cuándo y dónde un líder con una serie características y conductas interactúa con un conjunto específico de seguidores, en una situación con ciertas características identificables.[23] Cada elemento influye y es influenciado por las otras dos variables, y el cambio en cualquiera de ellos altera la forma en que interactúan los otros dos.

El efecto de cada una de estas tres variables en el proceso básico de liderazgo se examinará con más detalle en los siguientes apartados. Por ahora, comenzaremos con el líder, en específico con sus rasgos, habilidades y conductas.

Rasgos del líder

rasgos características relativamente perdurables de una persona

Uno de los componentes imprescindibles que traen consigo los líderes a las funciones administrativas son sus **rasgos,** es decir, las características relativamente perdurables que ellos tienen como personas. El estudio científico del papel que juegan los rasgos de los líderes ha tenido una historia de altibajos. A principios del siglo XX, estaba de moda la visión del "gran hombre" (nótese que no de la "gran persona") como líder. Es decir, se pensaba que los líderes eran seres únicos con combinaciones de rasgos heredados que los hacían distintos a sus seguidores. En aquel entonces se creía que quienes estaban destinados a ser líderes "nacían", no se hacían. Sin embargo, con el paso del tiempo se desvaneció la fuerza de esta teoría, dada la dificultad para comprobar que tales rasgos eran, en efecto, características heredadas. En consecuencia, en las décadas de 1920 y 1930 la atención de la investigación cambió a identificar cuáles eran esos rasgos o características, como la habilidad como orador, el aspecto físico, el predominio o la autoestima, que de alguna forma distinguían a los líderes de quienes no lo eran.

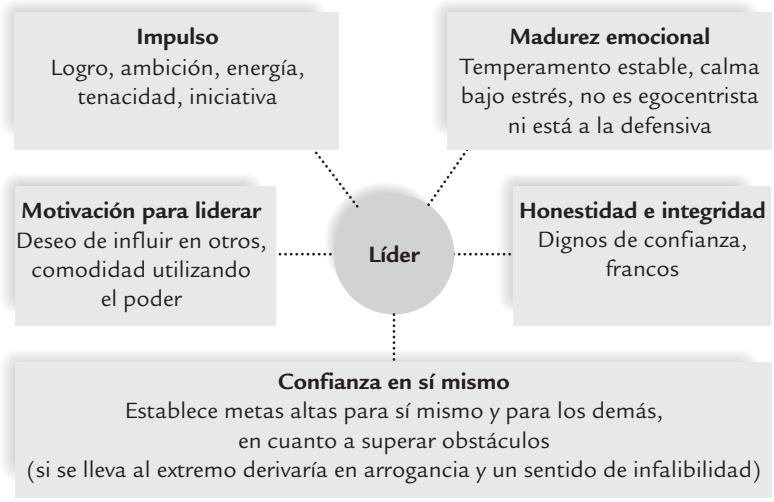
La perspectiva actual, no obstante, es que si bien la presencia de los rasgos del líder no garantizan de manera invariable un liderazgo eficaz, sí aumentan su probabilidad.[24] Como se muestra en la figura 10.5, entre los rasgos que la investigación ha demostrado que son los más indicados para predecir el liderazgo eficaz, se destacan el impulso, la motivación para liderar, la honestidad/integridad, la confianza en sí mismo y la madurez emocional.[25]

- *Impulso:* Un alto nivel de energía, esfuerzo y tenacidad en la búsqueda de objetivos.
- *Motivación para liderar:* Un fuerte deseo de influir en los demás, de "estar a cargo". Este tipo de individuo se siente a gusto al utilizar el poder para relacionarse con los demás.[26]
- *Honestidad/integridad:* Dignos de confianza. La persona con esta característica es alguien en cuya palabra se puede confiar y que casi seguro realizará lo que dijo que haría.[27]
- *Confianza en sí mismo:* Alta seguridad en las capacidades propias.[28] Los individuos con este rasgo esperan mucho de sí mismos y de los demás,[29] y tienden a ser optimistas en vez de pesimistas acerca de superar obstáculos y lograr objetivos. Como es evidente, en contraste con el rasgo de honestidad/integridad, en extremo este rasgo suele ser negativo, dignos de confianza, francos, puesto que derivaría en un sentido de infali-

figura 10.5

Rasgos del líder

Fuente: Adaptado de S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (1991), pp. 48–60.



bilidad o en una actitud de arrogancia que se ganaría la antipatía de los posibles seguidores. En otras palabras, demasiada confianza en sí mismo podría llevar a lo que se denomina "el lado oscuro del éxito".[30] Es decir, mucho éxito en el liderazgo, paradójicamente, llega a producir las semillas de futuras dificultades de liderazgo. Sin importar cuánta confianza tengan los administradores en sí mismos, y en sus empleados, nada sustituye la buena preparación. El administrador cuya confianza en sí mismo depende de la planeación está preparando el escenario para un desastre potencial.

- *Madurez emocional:* Permanecer sereno bajo presión y con estrés. Los individuos maduros tienden a valorar con precisión sus fortalezas y sus debilidades; además, tienden poco a centrarse en sí mismas y a reaccionar a la defensiva cuando se les critica.[31]

Resulta interesante que la mayoría de los estudios de investigación acerca de los rasgos del liderazgo se ha referido a hombres. Por lo tanto, todavía falta por investigar en qué medida sus hallazgos podrían extenderse a ambos géneros. Asimismo, es importante destacar, de nueva cuenta, que la presencia de rasgos como los antes citados, no garantiza que alguien se convertirá en líder o que, si se convierte en líder, necesariamente será un líder eficaz. Muy pocos individuos poseen todos los rasgos críticos del liderazgo en un nivel excepcionalmente alto. No obstante, si alguien tiene una o más de tales características relativamente permanentes, se incrementan las probabilidades de que su liderazgo resulte eficaz. Los rasgos significan potencial, es cierto, pero lo que determina si dicho potencial se va a realizar son otros factores, como las habilidades, las actitudes, el conocimiento y las oportunidades.

Por último, en su mayoría la investigación sobre la relación entre los rasgos personales y la eficacia de los líderes no ha tomado en cuenta el efecto de la cultura. Los estudios se han centrado básicamente en escenarios occidentales, y en especial, estadounidenses. La cuestión de si la presencia de los rasgos predice el éxito del liderazgo, sigue sin respuesta (véase el análisis del proyecto de investigación GLOBE en el siguiente capítulo). Siempre es posible que los mismos rasgos u otros sean igualmente influyentes o más influyentes en culturas diferentes. De hecho, la noción misma de que determinadas cualidades personales o rasgos de liderazgo sean imprescindibles para el triunfo de la influencia es una pregunta aún abierta en muchas culturas no occidentales, como las del Sureste de Asia. En ese sentido, por ejemplo, en países como Corea o Malasia los individuos suelen encontrarse en posiciones de liderazgo gracias a los puestos que ocupan sus familiares o de que éstos sean propietarias del negocio, lo cual es razón suficiente para que los demás los respeten, y no necesariamente porque les distingan ciertas características personales.[32]

Habilidades y competencias del líder

En el capítulo 1 analizamos tres tipos habilidades relevantes para cualquier posición gerencial: habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. Como señalamos en ese capítulo, las dos categorías de habilidades que permiten vislumbrar si alguien tiene potencial para llegar a ocupar altos cargos en la organización, desde el inicio de su carrera administrativa, son las habilidades técnicas y las interpersonales. Sin embargo, en la medida en que el individuo asciende, la importancia de las habilidades técnicas decrece y la de las habilidades interpersonales se mantiene, en tanto que las habilidades conceptuales adquieren una relevancia fundamental. Puesto que, como hemos señalado, el liderazgo es un elemento destacado en el proceso de administración general, debe quedar claro que las tres clases de habilidades son vitales para la función del liderazgo. Esto es así en particular porque el liderazgo implica el intento de influir en las demás personas para que se muevan en cierta dirección. Por lo tanto, cuanto más habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales se tengan, mayor será la probabilidad de ejercer fuerte influencia en los demás.

Por su parte, en las investigaciones sobre el proceso de influencia de los últimos 15 años, han adquirido cada vez mayor prominencia otros dos conjuntos de habilidades: las relativas a la "inteligencia emocional" y a la "inteligencia social". Tal vez la primera de ellas, la **inteligencia emocional**, ha recibido más atención en nuestros días,[33] y uno de sus principales defensores incluso llegó tan lejos como para señalar que es el ingrediente principal del liderazgo".[34] Como su nombre lo implica, la esencia de la inteligencia emocional entraña tener conciencia de los sentimientos de los demás, así como sensibilidad para entender las emociones propias y habilidad para controlarlas.

inteligencia emocional
implica tener conciencia de los sentimientos de los demás, así como sensibilidad para comprender las emociones propias y la habilidad para controlarlas

Uno de los partidarios de la inteligencia emocional concibió, como se muestra en la figura 10.6,[35] que aquélla tiene cinco componentes fundamentales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social. No obstante, parece muy importante que el administrador considere tres características de la inteligencia emocional: **1.** Es distinta del CI o la inteligencia cognitiva; **2.** Aunque su determinación es en parte genética, es muy probable que pueda aprenderse o perfeccionarse mediante capacitación, asesoría, práctica y —en especial— esfuerzo; y **3.** Parece ampliamente relevante para que el líder se desempeñe de manera eficaz en un escenario organizacional.

Tácticas de influencia por Lyman Porter
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Hace algunos años, en la división de noticias de la BBC de Londres, una empresa de medios de comunicación, ocurrió un hecho ilustrativo de dos gerentes con muy distintos niveles de inteligencia emocional. En la división de noticias se había tomado la decisión de cerrar una unidad particular que tenía unos 200 empleados. El directivo que hizo el anuncio de la decisión a los empleados actuó de forma egocéntrica, además de haber dado el mensaje de manera brusca y descuidada. Su actitud generó una reacción tan negativa que parece que el directivo tuvo que llamar al personal de seguridad. En contraste, al día siguiente otro directivo habló con los mismos empleados de manera tranquila y comprensiva y, sobre todo, mostrando un alto grado de empatía con su situación. De hecho, este directivo fue ovacionado.[36]

Inteligencia emocional	**Inteligencia social**
· Autoconciencia	· Receptividad social
· Autorregulación	· Flexibilidad conductual
· Motivación	· Sentido común
· Empatía	
· Habilidad social	

figura 10.6
Componentes de las inteligencias emocional y social

inteligencia social habilidad para "interpretar" a otras personas y sus intenciones, y para ajustar el comportamiento propio en respuesta

Aun cuando la inteligencia social comparte algunas semejanzas con la inteligencia emocional, ambas competencias también difieren en gran medida. A diferencia de los componentes principales de la inteligencia emocional que entrañan la autoconciencia y la autorregulación, la **inteligencia social** centra más su atención en el exterior, en "interpretar" a otras personas y sus intenciones. (Véase la figura 10.6.) Por lo tanto, un ingrediente fundamental es la receptividad social. Igualmente principal, sin embargo, es lo que se denomina "flexibilidad conductual", es decir, la habilidad o motivación para modificar la conducta personal en respuesta a lo que se percibe socialmente. Por consiguiente, al igual que la inteligencia emocional, la inteligencia social da mucha importancia al hecho de ser capaz de monitorear la conducta personal, y de ajustar tal comportamiento de acuerdo con la evaluación que se haga del contexto social y las circunstancias. Una vez más, como la inteligencia emocional, la inteligencia social es tanto deseable como importante para el liderazgo, y una cualidad que presumiblemente se desarrolla gracias al esfuerzo personal. Un individuo con inteligencia social es alguien con un considerable conocimiento tácito (que no siempre se hace explícito de forma directa) o, para utilizar un término más coloquial, con sentido común.

Comportamientos de los líderes

Para que el liderazgo se haga realidad, los rasgos y las habilidades deben transformarse en comportamientos. En consecuencia, muchas investigaciones se han centrado en las conductas de los líderes y sus efectos en los subalternos y seguidores. Ya desde la década de 1950, los investigadores señalaron dos tipos fundamentales de comportamientos de los líderes: aquellos que implican ayudar directamente en el desempeño de la tarea, y aquellos que entrañan la interrelación personal necesaria para apoyar el desempeño de la tarea. Con el tiempo, los dos tipos de comportamientos han recibido varios nombres; no obstante, quizá los más fáciles de recordar sean "comportamientos orientados a las tareas" y "comportamientos orientados a la persona". La figura 10.7 contiene algunos ejemplos de tales comportamientos.

comportamientos orientados a las tareas conductas que especifican e identifican los papeles y las tareas de los líderes y de sus subalternos, como planear, programar, establecer estándares e idear procedimientos

comportamientos orientados a la persona conductas que se enfocan en la interacción, como ser amigable y dar apoyo, mostrar confianza y seguridad, preocuparse por los demás, y dar reconocimiento

Comportamientos orientados a las tareas Los aspectos clave de los **comportamientos orientados a las tareas,** también llamados de "estructura inicial", se centran en especificar e identificar los papeles y las tareas de los propios líderes y de sus subalternos. Tales conductas implican planear las actividades, programar el trabajo, establecer los estándares de desempeño e idear los procedimientos para llevar a cabo las tareas.

Comportamientos orientados a la persona Esta dimensión de las conductas de los líderes también se denomina "consideración" u "orientada hacia la relación". En esencia, los **comportamientos orientados a la persona** incluyen ser amigable y

figura 10.7
Conductas de los líderes

Comportamientos orientados a las tareas (o estructura inicial)	Comportamientos orientados a la persona (o consideración)
· Especifica funciones y tareas	· Es amigable
· Planea la asignación de tareas	· Brinda apoyo
· Programa el trabajo	· Muestra confianza y seguridad en los subalternos
· Establece estándares de desempeño	· Muestra interés por el bienestar de los seguidores
· Establece estándares de desempeño	· Reconoce a los subalternos por sus logros
· Desarrolla procedimientos	

brindar apoyo, mostrar confianza y seguridad a los seguidores, preocuparse por su bienestar y darles reconocimiento por sus logros.

Puesto que estas dos dimensiones de los comportamientos del líder se han identificado constantemente en una amplia variedad de estudios de investigación a lo largo de los años, podría esperarse que la mayoría de los líderes eficaces calificaran alto en ambas dimensiones; es decir, que tuvieran una orientación fuerte tanto hacia las tareas como hacia las personas.[37] No obstante, ello no se ha demostrado de manera concluyente; aunque lo que sí se ha encontrado es que los subalternos de los líderes que califican alto en comportamientos orientados a la persona tienden a ser los más satisfechos.

Una cuestión respecto de los tipos de comportamientos del líder es si las mujeres exhiben distintos patrones de conducta del líder que los hombres. Se dice que ciertas investigaciones señalan que las mujeres tienden más que los hombres a mostrar altos niveles de habilidades orientadas a la persona y, en consecuencia, que hombres y mujeres ejercen distintos tipos de liderazgo. Sin embargo, esa cuestión ha desencadenado una controversia formidable. Por lo tanto, conviene admitir que a la fecha todavía no hay evidencia suficiente para lograr conclusiones definitivas.[38] Lo que si parece quedar claro es que las diferencias *individuales* entre las mujeres y entre los hombres quizá sean mucho más importantes, que cualquier diferencia promedio relativamente pequeña que haya entre grupos de ambos géneros.

Entonces, tomando en cuenta todas las investigaciones llevadas a cabo a lo largo de los últimos 50 años sobre los comportamientos del líder, parece que el mensaje principal para quienes ocupan puestos directivos es el siguiente: Los líderes eficaces deben centrar su atención *tanto* en estructurar el trabajo (comportamientos orientados a las tareas), *como* en apoyar y desarrollar buenas relaciones interpersonales con los subalternos, y entre éstos (comportamientos orientados a la persona). Ver el liderazgo desde esta óptica resulta ser un método muy útil para que uno mismo evalúe sus propias conductas de líder: "¿Cómo califico mis comportamientos orientados a las tareas? ¿Cómo califico mis comportamientos orientados a la persona?"

La sección "Un reto para el administrador: Gerente de GM demuestra que el liderazgo no conoce fronteras" relata un buen ejemplo de cómo la aplicación de los comportamientos orientados a las tareas y a la persona, desde un papel de liderazgo, dan como resultado logros importantes para la organización. Gracias a la interacción con empresas fuera de su país, esta administradora se expuso a ideas distintas que favorecieron el desarrollo de habilidades para el manejo de ambos tipos de comportamientos del líder.

SEGUIDORES Y EL PROCESO DEL LIDERAZGO

Ahora centramos nuestra atención en el segundo componente fundamental del proceso de liderazgo: quienes *reciben* el liderazgo y la influencia, llámense seguidores o subalternos, los cuales han merecido mucho menos atención por parte de los investigadores que los líderes. Si bien esto es comprensible por el énfasis histórico que se ha dado al papel de los líderes en las sociedades occidentales, ello presenta una imagen un tanto distorsionada y quizá engañosa del proceso completo del liderazgo.

Los seguidores brindan oportunidades significativas para ejercer un liderazgo eficiente,[39] aunque también a veces limitan su eficacia. La Academia Militar de Estados Unidos, localizada en West Point, reconoce este aspecto e instruye a sus cadetes sobre los principios del seguidor durante su primer año. Como lo expresó un ex instructor de West Point: "Los cadetes (novatos) no saben cómo dirigir bien a los soldados. No saben como motivarlos, entrenarlos, recompensarlos o disciplinarlos de manera efectiva." En consecuencia, durante el primer año se les enseña como ser buenos seguidores y, al hacerlo, se les demuestra qué es lo que hace que un líder sea eficaz.[40]

Qué aportan los seguidores al proceso de liderazgo

Los seguidores al igual que los líderes tienen, desde luego, sus propias características: rasgos de personalidad, experiencias, creencias y actitudes, así como habilidades y capacidades. Las diferencias pueden estar, no obstante, en el nivel y en la madurez de dichas características en relación con las del líder. De hecho, sería muy raro que fueran exactamente iguales. Asimismo, en un escenario laboral lo típico es que los seguidores tengan menos poder correspondiente a la posición que el líder. Sin embargo, en las organizaciones contemporáneas con estructuras cada vez más planas y con menos jerarquías, es poco probable que tal diferencia sea tan marcada como en el pasado. La diferencia en el grado de poder también está disminuyendo porque gracias a la tecnología de Internet, los subalternos tienen ahora mayor acceso a la información. La reducción en la brecha entre la autoridad formal de los seguidores y de los líderes está cambiando la naturaleza misma del proceso de liderazgo en las organizaciones actuales y presenta nuevos desafíos a los líderes futuros. En las organizaciones contemporáneas los líderes no deben suponer que tienen más experiencia ni mayores conocimientos que quienes ocupan puestos inferiores.

Por otro lado, conviene no perder de vista el hecho de que casi cualquier líder también es un seguidor de alguien más en la organización. Por lo tanto, la mayoría de los individuos en las organizaciones tienen que aprender a llegar a ser tanto buenos seguidores como buenos líderes. Un experto señaló: "Las organizaciones se erigen o se desploman sobre la base de qué tan bien dirigen sus líderes pero, en parte, también sobre la base de qué tan bien se dejan dirigir sus seguidores."[41]

Un ejemplo clásico de alguien que logró cambiar su papel de subalterno o seguidor por el papel de futuro alto directivo es el ex presidente de Estados Unidos Dwight Eisenhower. Después de graduarse en West Point, su carrera militar avanzó con lentitud; de hecho, tuvieron que pasar más de 26 años para que lo promovieran al rango de coronel, poco antes de que estallara la Segunda Guerra Mundial en 1939. Sin embargo, para 1943, al ser nombrado general de cuatro estrellas y Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa, había dejado atrás a unos 360 oficiales de alto rango. Haber servido de forma sobresaliente como subordinado de sus superiores (General Douglas MacArthur y General George G. Marshall), así como haber liderado a quienes le reportaban a él, fue mucho más que un factor sin importancia en su ascenso al puesto superior.[42] En ese sentido, aprender a ser eficiente en un papel de seguidor podría ser un ingrediente destacado para convertirse en líder eficaz, sin querer decir con ello que todos los seguidores son capaces de convertirse en buenos líderes.

Efectos del comportamiento de los seguidores

Si bien los líderes influyen en los seguidores, también ocurre lo mismo en sentido inverso. Los líderes actúan, los seguidores responden y luego los líderes reaccionan ante dichas respuestas. Un aspecto en especial importante durante la evolución de estas interacciones es la manera en que los subalternos perciben a sus líderes, es decir, el punto de vista que tienen los seguidores sobre las características de su líder y de las razones para las conductas de su líder. Tal parece que los seguidores suelen revisar la congruencia entre sus percepciones, y los rasgos que ellos creen que los líderes *deberían* poseer y los comportamientos que según ellos *deberían* exhibir.[43] En efecto, parece que los seguidores desarrollan lo que se conoce como "teorías implícitas del liderazgo", y que tienden a juzgar las acciones del líder comparándolas con los estándares o expectativas particulares que tienen en mente.[44] Así, cuando no se cumplen las expectativas, los seguidores quizá culpen a los líderes por las fallas del grupo o la organización; de igual forma, cuando se cumplen las expectativas, por lo general los líderes se llevan el crédito.

Algunos teóricos sostienen que en las organizaciones los líderes, como las estrellas en los equipos de atletismo, a menudo reciben crédito o culpa excesivos —y a veces inmerecidos— por los resultados que tal vez ellos ni siquiera afectaron

de manera tan decidida.[45] Parece, por ejemplo, que, cuando menos hasta hace poco, era imposible escribir ninguna historia sobre Microsoft sin mencionar a Bill Gates. Correcta o incorrectamente, él se convirtió en el icono de la compañía. Los artículos, ya fuera que recomendaran o criticaran negativamente algún nuevo producto de la compañía, parecían premiar o culpar de forma categórica al máximo directivo: Bill Gates. Es casi seguro, no obstante, que otros en la organización deberían haber recibido una parte relativamente importante de esa atención.

Relación líder-seguidor

Como se ha expuesto, en los escenarios de trabajo organizacionales líderes y seguidores establecen relaciones recíprocas: la conducta de cada uno afecta la conducta del otro. En aquellas circunstancias donde el líder tiene contacto directo con un grupo de seguidores, como sería una unidad de trabajo, entre el supervisor y cada uno de sus subalternos se construye una relación líder-seguidor, de dos individuos. De acuerdo con las investigaciones en la materia, tales relaciones podrían variar significativamente tanto en alcance como en contenido, de una pareja líder-seguidor a otra.[46] Es decir, la forma en que Susana como líder (supervisora) se relaciona con Juan como seguidor (subalterno), respecto de la manera de realizar el trabajo en la unidad sería muy diferente a la forma en que Susana como líder se relaciona con Samira como seguidora.

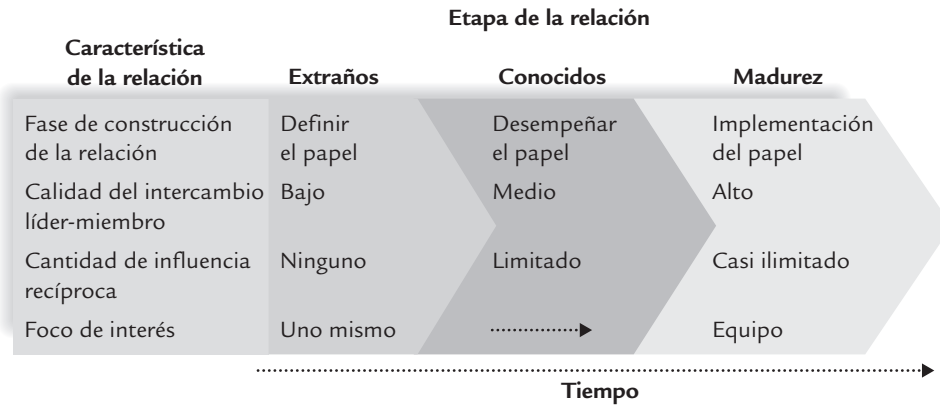
Esta línea de investigación ha llevado al desarrollo de un enfoque conceptual del liderazgo que centra su atención en las relaciones que hay entre líder y seguidor. Se trata de la denominada **teoría del intercambio líder-miembro (LMX)**.[47] Con base en esta teoría, un volumen creciente de investigación parece sugerir que la calidad de este tipo de relaciones entre dos individuos llega a influir de manera importante en el esfuerzo y el comportamiento de los subalternos.[48]

teoría del intercambio líder-miembro (LMX) enfoque del liderazgo basado en la relación que se centra en la importancia de las relaciones fuertes, satisfactorias y de respeto mutuo entre líderes y seguidores

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX) se enfoca en los tipos de relaciones que se desarrollan entre el líder y el seguidor, en vez de únicamente en el comportamiento del líder o del seguidor. Como lo describe la teoría misma, aquí la tarea central del líder consiste en trabajar con los seguidores para construir relaciones fuertes, satisfactorias y de respeto mutuo. Sin embargo, el grado en que tales relaciones se desenvuelven depende por igual tanto del comportamiento y desempeño del seguidor como de las acciones del líder.[49] Asimismo, no siempre es fácil construir esas relaciones profundas, y una de las principales consideraciones es que tal aproximación podría requerir una gran inversión de tiempo de parte del líder. De hecho, como se muestra en la figura 10.8, en las últimas versiones de la teoría LMX, se observa cómo el desenvolvimiento de cada una de las diferentes etapas de la relación líder-miembro toma su tiempo, por ejemplo, de la interacción entre "extraños" a la relación de "conocidos" y, por último, a la de un equipo "maduro".[50]

figura 10.8

Desarrollo de las relaciones líder-miembro a través del tiempo



Fuente: Adaptado de 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-level and multi-domain perspective", *Leadership Quarterly 6*, no. 2, edición especial: "Leadership", 1995, pp. 219-47.

Los teóricos del intercambio líder-miembro resaltan, desde luego, que no todas las relaciones líder-seguidor llegan a evolucionar hasta la fase de la asociación o madurez, e incluso, que algunas tal vez ni siquiera llegan a la fase de conocidos. No obstante, de alcanzarse la fase de la relación madura, cada parte ejercería una poderosa influencia en la otra, en beneficio mutuo de sí mismas y de la organización. El valor de la perspectiva de la teoría del intercambio líder-miembro radica en que destaca de manera específica la forma en que se desenvuelven las relaciones individuales entre un líder y un seguidor, así como la potencial importancia de las consecuencias que surgirán al lograrse establecer relaciones de calidad.

SITUACIONES Y EL PROCESO DE LIDERAZGO

En el análisis del proceso de liderazgo, el tercer elemento clave es la situación en torno al proceso. Además de los seguidores, las dos categorías más importantes de variables situacionales son las tareas por desempeñar y el contexto organizacional.

Tareas

La naturaleza del trabajo que se tiene que realizar constituye un componente fundamental de la situación que confrontan los líderes. El cambio de la tarea casi seguro implicará el cambio del proceso de liderazgo. De acuerdo con la evidencia de gran número de investigaciones, varias de las dimensiones más importantes de las tareas que afectan el proceso de liderazgo incluyen el hecho de si las tareas son relativamente estructuradas o no estructuradas, o si éstas implican niveles altos o bajos de discrecionalidad por parte del trabajador.[51] Por ejemplo, si en una empresa como H&R Block, el gerente de un grupo recién capacitado, pero con relativa poca experiencia en la elaboración de declaraciones fiscales, quiere asegurar que se sigan de manera rigurosa las directrices básicas al analizar los informes a veces complicados de los clientes, lo más seguro es que requiera de un liderazgo altamente orientado a las tareas. Por su parte, en una compañía farmacéutica como Merck, el líder de un proyecto encargado de examinar las investigaciones avanzadas, de un grupo de científicos altamente preparados, quizá se interesará más por asegurar que la última información científica fluya de manera continua, así como por asegurarse de que haya fondos adicionales para financiar al grupo, aun cuando parezca que no genera resultados útiles inmediatos. A este gerente le convendría emplear una forma de liderazgo más orientada hacia las personas y menos impositiva con el personal de investigación.

Contexto organizacional

En este caso el término “contexto organizacional” comprende tanto al grupo de trabajo inmediato (o quienes tienen contacto personal directo con el líder), como a la organización en general (compuesta por todos aquellos individuos y grupos que, por lo general, no tienen contacto personal directo frecuente con el líder). El proceso de liderazgo podría estar influido por varias características del contexto organizacional. Al respecto, tiene particular importancia el fundamento cultural de la organización, es decir, su historia, sus tradiciones y sus normas. Tal vez alguien que provenga de una compañía grande que relativamente se mueva con lentitud encuentre que el estilo de liderazgo que le funcionó tan bien ahí, no sea igualmente eficaz en una organización recién puesta en marcha, que cambia con relativa rapidez. El caso opuesto es, desde luego, igualmente posible. Un estilo de liderazgo que se base en una cultura de diversión informal como sería el de Ben & Jerry’s Ice Cream no necesariamente funcionaría en una empresa más grande y tradicional en, digamos, el sector financiero. El hecho de que estos casos sean opuestos en extremo permite

ilustrar con claridad que lo más seguro es que la cultura organizacional sea lo que determine las formas de liderazgo que le darán resultado. Entre los componentes del contexto organizacional que influyen de manera significativa el liderazgo se incluyen, además de la cultura, su estructura (capítulo 7), sus políticas de recursos humanos (capítulo 15) y su patrón de sistemas de control (capítulo 16).

Con esta exposición concluye nuestra consideración de los conceptos y procesos básicos del liderazgo. Sin embargo, en el siguiente capítulo se analizarán varias perspectivas o modelos de liderazgo, así como diversas cuestiones que surgen en relación con la forma en que se demuestra el liderazgo en los contextos organizacionales.

perspectivas administrativas analizadas

1 PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Como recién lo estudiamos, el contexto organizacional ofrece un elemento situacional significativo, para determinar el éxito o el fracaso de los esfuerzos de liderazgo de un administrador. Tales esfuerzos quizá se presenten no sólo en los niveles superiores de la organización, sino prácticamente en cualquier lugar de su interior. Sin embargo, la organización respalda a cada administrador con un recurso vital que afianza su liderazgo: el poder que corresponde a la posición. El uso que cada administrador decide dar a esa fuente de poder específica tendrá mucho que ver con qué tan eficaz será cada uno como administrador. La cultura organizacional es otro aspecto que influye de manera singular en el desempeño del liderazgo. Puesto que la cultura tiene el potencial de favorecer o de entorpecer el espíritu de liderazgo, la efectividad del administrador supone el entendimiento cabal de la naturaleza de dicha cultura.

2 PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Por lo general a Abraham Lincoln se le considera un gran líder. Sin embargo, su trabajo, como el de cualquier otro dirigente, tal vez no hubiera tenido mayores consecuencias sin la posibilidad de trabajar a través de otras personas. Si bien Lincoln tuvo que admitir que no habría sido capaz de hacer todo por sí mismo, su capacidad de influir en los demás era magistral. Como se destacó en este capítulo, el liderazgo es un proceso de influencia social, y Lincoln aprendió a ejercerlo hasta alcanzar un sobresaliente nivel de competencia. No obstante, el liderazgo también es el proceso de "habilitar o hacer posible" la conducta de otras personas. Por consiguiente, un liderazgo eficaz es aquel que favorece que los otros logren más de lo que habrían logrado sin la influencia del líder. Pero, más que nada, liderazgo es el proceso de ayudar a las personas y de motivar sus capacidades.

3 PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS El proceso de liderazgo implica hacer frente a varias paradojas posibles. Una de las más notables es el riesgo siempre presente de utilizar el poder en forma excesiva o insuficiente. Es necesario subrayar que es el equilibrio lo que desafía a todo líder en cualquier clase de organización. Se espera, desde luego, que los líderes ejerzan el poder, pero deben tener el cuidado de no emplearlo cuando sea innecesario. También los administradores deben decidir cuánto poder compartir con sus seguidores y cuánto retener para sí. A simple vista, pareciera que lo mejor es delegar cada vez más autoridad en los subalternos. Sin embargo, en cierto tipo de decisiones o tareas, en especial aquellas que exigen una respuesta rápida, los administradores deben conservar un buen nivel de autoridad y responsabilidad.

Asimismo, no todos los seguidores están en posibilidad de enfrentar el reto que implica el hecho de que se les comparta más autoridad, quizá por carencia de conocimiento, habilidades o motivación. Los líderes deben afrontar la decisión de cuánta importancia relativa darán a los comportamiento orientados a la persona y a los comportamientos orientados a las tareas. Demasiada atención en un sentido u otro tenderá a derivar en grandes problemas.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA Actualmente, algunos expertos señalan que para ser estratégico y emprendedor al mismo tiempo, los administradores no sólo deben tener mentalidad emprendedora, sino también ejercer su liderazgo con la finalidad de establecer esa cultura dentro de sus organizaciones.[52] Los líderes deben demostrar a sus seguidores la mentalidad emprendedora que desean que éstos imiten. Además, los líderes juegan un papel importante en ayudar a que sus seguidores desarrollen su mentalidad emprendedora, así como en fomentar las condiciones y los incentivos para que la utilicen. Por ejemplo, los líderes podrían recompensar a sus subalternos que realicen acciones que impliquen correr riesgos y, por lo tanto, estimular su creatividad. Por último, los líderes enfrentan el desafío de qué uso deberían dar finalmente a las habilidades que fomenten en sus subalternos.

comentarios para concluir

Todo administrador también debiera desear ser un líder eficaz. Todo administrador tiene el potencial para *convertirse* en un líder más eficaz. No obstante, convertirse en un líder eficaz no es nada fácil ni rápido para la mayoría de las personas. Por desgracia, pocos son dotados con cualidades de liderazgo sobresalientes. Entonces, al comenzar nuestra carrera o trabajo administrativo, no necesariamente lo hacemos con un altísimo grado de poder referente. En cambio, un puesto gerencial nos da un cierto nivel de autoridad, es decir, de poder por posición y, cuando menos, habremos adquirido cierto grado de experiencia. De aquí en adelante, es cuestión de sumar experiencia, y de cimentar nuestro propio poder referente con base en nuestras acciones y en el ejemplo que demos a los demás. También será necesario aprender a diagnosticar las situaciones que requieren liderazgo y a lograr el máximo provecho de cualesquiera recursos que se tengan a la mano. No es una tarea sencilla, pero tampoco imposible.

El diagnóstico acertado de las situaciones de liderazgo presupone valorar con precisión algunos elementos clave y llegar a comprenderlos; a saber: nuestras fortalezas personales, las actitudes y capacidades de aquellos a quienes se intenta dirigir, la naturaleza del trabajo por hacer y el ambiente organizacional. En otras palabras, liderazgo es mucho más que acción. Liderar entraña bastante planeación, bastante observación y, sobre todo, bastante reflexión. Cuando uno sepa qué buscar, ya habrá recorrido la mitad del camino del esfuerzo que nos llevará a saber qué hacer en un contexto de liderazgo.

Por último y haciendo a un lado las tentativas de simplificación excesiva, conviene tener presente que el liderazgo eficaz es un asunto muy complejo. La abundancia característica de dilemas y paradojas en liderazgo hace difícil tomar decisiones. Por ejemplo, actúe rápido y con decisión, pero tómese el tiempo para relacionar a otros y conseguir su compromiso; utilice el poder, pero no abuse de él; sea firme, pero también flexible; favorezca las labores, pero no olvide favorecer a las personas; y, como en las negociaciones de desarme nuclear, “confíe, pero verifique”. A la larga, es más probable que lleguen a ser líderes eficaces quienes gracias a no perder de vista la imagen completa, consiguen el dominio experto de estos tirones y empujones contradictorios. Sin embargo, a corto plazo el liderazgo puede

ejercitarse casi en cualquier momento, casi en cualquier lugar y casi por cualquier individuo en la organización, sin tener en cuenta la posición que ocupe ni la profundidad de su experiencia. Se puede ejercitar, por supuesto, siempre que usted así lo *quiera*. Es decir, para el liderazgo son importantes el intento y sus efectos.

términos clave

comportamientos orientados a la persona 364
comportamientos orientados a las tareas 354
empowerment 360
inteligencia emocional 363
inteligencia social 364
liderazgo eficaz 351
liderazgo organizacional 350
poder 352
poder coercitivo 354
poder por posición 352
poder legítimo (autoridad formal) 353
poder para recompensar 354
poder personal 352
poder por conocimiento 356
poder referente 356
rasgos 361
tácticas de influencia 359
teoría del intercambio líder-miembro (LMX) 368

pruebe su comprensión

1. ¿Qué significa liderazgo? ¿A qué se debe que se le caracterice como un proceso de influencia social?
2. En una organización, ¿quienes se espera que ejerzan el liderazgo?
3. ¿Qué se entiende por liderazgo *eficaz*?
4. ¿Qué es poder?
5. Establezca las diferencias que existen entre el *poder por posición* y el *poder personal*.
6. ¿Cuáles son las tres clases de poder correspondiente a la posición?
7. ¿El uso de la coerción para modificar conductas se considera un método válido de liderazgo?
8. ¿Qué clase de poder es más probable entre los subordinados? ¿Por qué?
9. ¿Qué significa poder referente y cómo se llega a desarrollar?
10. ¿Cuáles son los cuatro aspectos clave que los administradores deben considerar para utilizar el poder?
11. ¿Qué son las tácticas de influencia? ¿Cómo se relacionan dichas tácticas con el poder?
12. ¿Qué es *empowerment*? ¿Su uso es siempre conveniente?
13. ¿Qué es el "locus del liderazgo"?
14. ¿Cuáles son las tres variables fundamentales del proceso de liderazgo en una organización?
15. De acuerdo con las actuales perspectivas del liderazgo, ¿qué rasgos permiten anticipar mejor un liderazgo eficaz?
16. ¿Qué significa inteligencia emocional y en qué difiere de la inteligencia social?
17. Compare las dos principales categorías de comportamientos del líder.
18. ¿En qué sentido es importante tomar en cuenta las características de los seguidores?
19. Explique por qué la teoría del intercambio líder-miembro (LMX) se considera una aproximación basada en la relación y no en el líder.
20. ¿De qué forma influyen en el proceso de liderazgo las dos categorías principales de variables situacionales?

aplique sus conocimientos

1. Piense acerca de un líder específico en su situación de trabajo, en un grupo de amigos, en un equipo deportivo o en las noticias. ¿Qué tipos de poder considera que utiliza dicho líder? ¿Cómo utiliza los distintos tipos de poder? ¿Considera que es un líder eficaz? ¿Por qué?

2. ¿Considera usted que los líderes son innatos? ¿Hay rasgos específicos que permitan identificar que una persona es un líder desde las etapas tempranas de su vida o carrera? ¿Es posible que alguien llegue a ser un líder sin tener esos rasgos de personalidad específicos?
3. Piense en un líder que lo haya dirigido en el trabajo, en la escuela o en alguna otra situación. A través de sus acciones como seguidor, ¿de qué forma usted apoyó o entorpeció su eficacia como líder? ¿Qué clase de relación estableció con ese líder? ¿Su relación era diferente de las que él tenía con otros miembros del grupo? En caso de haber sido diferentes las relaciones, ¿considera que esta situación contribuyó a la eficacia del grupo? ¿Le pareció que era justo?
4. Recuerde una situación específica y analice las contribuciones del líder, las de los seguidores y la eficacia del líder.

Ponga en práctica sus habilidades

Ted Willis fue contratado por una distribuidora de automóviles como supervisor del departamento de autopartes. Durante su primer día de trabajo, su gerente, Linda Duncan, le dice: "Te espera una tarea difícil. En el grupo que te toca supervisar hay un individuo problemático sagaz que, puesto que es el único que conoce el sistema de inventario, se las ha arreglado para no ser despedido. Pero, además, él influye en otros tres empleados quienes siempre están buscando motivos para quejarse, y los cuatro empleados restantes se mantienen al margen haciendo únicamente lo que se les solicita." Linda le entrega a Ted los archivos personales de los empleados del departamento, y continúa: "Sin embargo, lo más importante es que tú cambies el modo tan descuidado con el que actualmente se realiza el trabajo y que mejores la precisión con la que se llenan los pedidos de las refacciones."

Tras un momento de duda, Ted pregunta: "¿Cómo era el supervisor que estaba antes que yo?" Linda le responde: "Bueno, él estaba a punto de jubilarse y dejaba que todos hicieran lo que les venía en gana. No le preocupaba la precisión de los pedidos ni tampoco llevar el inventario. Como ya te dije, se trata de una tarea difícil, en especial, porque tus empleados llevan más de cinco años en la distribuidora, y porque casi todos son amigos del dueño."

Ted sonríe y comenta: "Creo que este trabajo fue hecho justo para mí."

1. ¿Cómo definiría los problemas de liderazgo en esta situación específica?
2. Antes de decidir qué acciones de liderazgo le convienen, ¿qué factores situacionales debería tomar en cuenta Ted?
3. Identifique las fuentes y los niveles de poder disponibles para Ted y su equipo de trabajo. ¿Cómo podrían afectar los empleados de Ted su capacidad para dirigir?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Una nueva supervisora

Después de trabajar 18 meses en el servicio de llamadas de la County Medical Society (CMS), Grace Reed fue promovida como supervisora de turnos. Grace estaba muy emocionada. Para adquirir las destrezas técnicas para contestar las llamadas y las habilidades interpersonales para comunicarse con los pacientes y sus doctores, Grace en verdad había tenido que esforzarse. Sin embargo, también había demostrado su interés en ascender trabajando como voluntaria tiempos extra y días festivos. Finalmente Grace obtuvo la promoción; sin embargo, ahora enfrentaba problemas que ella no había previsto. ¿Cómo hacer que sus amigas la tomaran en serio al desempeñar su nuevo papel como jefa? ¿Cómo mantener la amistad junto con la disciplina necesaria en el lugar de trabajo?

Los médicos de la CMS estaban muy inconformes con los niveles de dedicación y cuidado prestados por los anteriores servicios de llamadas del municipio, los cuales no sólo manejaban las cuentas de médicos, sino también cuentas privadas y de negocios. En consecuencia, los médicos decidieron comenzar su propio servicio de llamadas. Sus operadoras sólo manejarían llamadas relativas al servicio médico, estarían mejor capacitadas para distinguir las

emergencias y las llamadas urgentes, recibirían mejores prestaciones, y se les pagaría un salario promedio mayor que el de los servicios competidores. Los doctores consideraron que al estructurar la empresa de esta forma, podrían atraer y conservar a los mejores trabajadores. Esto también les daría la oportunidad de contar con el grupo más grande de trabajadores disponibles y, por ende, la posibilidad de seleccionar mejor a sus empleados, además de que no tendrían que preocuparse por encontrar operadores de reemplazo ni sustitutos. Un administrador profesional se haría cargo de supervisar las operaciones día a día. Mientras que cada turno contaría con un supervisor, cuyas responsabilidades incluirían la programación rutinaria de los trabajadores, el reconocimiento y la planeación del personal para días y turnos especialmente duros, la atención a las quejas de doctores, hospitales, farmacias o pacientes respecto del manejo de sus llamadas, el aprendizaje para operar nuevos equipos y luego capacitar a los operadores en su uso, y el mantenimiento del alto nivel de servicio que los médicos requerían. Todos esos deberes eran adicionales al trabajo de su turno de ocho horas.

Grace fue la cuarta operadora contratada por la organización y la primera ascendida de entre sus filas de operadoras para ser supervisora. Cuando se le contrató por primera vez, ella tuvo la suerte de ser capacitada por un operador muy competente y experimentado. De tal forma que ella modeló sus habilidades sobre aquellas que le transmitió su capacitador, y trabajó con empeño para ser capaz de manejar el mayor número de llamadas con el menor número de errores e, incluso, el menor número de reclamaciones posible. Así, mientras los otros operadores manejaban entre 60 y 70 líneas de entrada, Grace manejaba entre 100 y 120, entre las cuales estaban algunas con los mayores volúmenes de llamadas. Ella no sólo atendía sus propias llamadas, sino que también con frecuencia ayudaba a que otras operadoras dieran salida a sus mensajes acumulados. En ese sentido, cuando entraban llamadas extraordinariamente difíciles, como las llamadas de suicidio o de pacientes fastidiosos a quienes ni siquiera los doctores querían hablar, era a Grace a quien solían pedir que las atendiera. Ella no tardó en establecer excelentes relaciones con todos "sus" doctores, su personal e, incluso, los familiares de ellos. Durante su primer año de trabajo, fue nombrada operadora del mes en cinco ocasiones; y durante el segundo, ella trabajó con los supervisores de aquel entonces, para aprender cómo programar a los trabajadores y recibió capacitación avanzada en las otras operaciones y procedimientos de la oficina, más allá de las llamadas.

Aun cuando el ritmo de trabajo era muy ágil y exigía concentración, siempre había tiempo para conversar, hacer bromas y divertirse. Por lo tanto, surgieron amistades estrechas entre las operadoras, quienes se veían en sus ratos libres y en días de descanso. En la oficina había una acentuada sensación de ser una familia. Gracias a los altos niveles de capacitación y el buen sueldo, la rotación de personal era baja en extremo. Siempre había listas de candidatos en espera de vacantes. Si una operadora quería dejar la empresa, no tendría problema alguno para ser contratada más adelante y trabajar en otros hospitales o compañías telefónicas. Asimismo, la moral del personal en general era alta gracias a que las operadoras sentían que "sus" doctores tenían en gran estima la alta calidad del trabajo que desempeñaban, a la percepción de un mejor salario y mejores prestaciones en comparación con los operadores de otras organizaciones, y a la fuerte amistad que había entre los operadores.

Cuando Grace fue ascendida, sus amigos del servicio de llamadas celebraron una fiesta en su honor. Los únicos que no asistieron fueron quienes estaban trabajando. A todos les dio gusto su ascenso y todos le deseaban sinceramente que le fuera bien. Ahora sabían que cualquiera en su nivel podía ser tomado en cuenta para un ascenso. Grace estaba ansiosa por asumir sus nuevas responsabilidades e incluso por probar algunos procedimientos nuevos que había venido ideando.

No obstante, a menos de un mes de distancia Grace no estaba ni cercanamente tan contenta como pensó que lo estaría en su nuevo cargo. Sus amigas, quienes también eran sus subalternas, no parecían prestar atención a sus sugerencias sobre el desempeño de su trabajo. No hacían caso a sus instrucciones y a menudo bromeaban al respecto. Ella dedicaba largas horas planeando y distribuyendo horarios, para que los operadores terminaran intercambiando los turnos, pidiendo salir antes o después de sus horas y diciendo que estaban seguros que a ella no le importaría, puesto que comprendía todas las complicaciones personales derivadas de relaciones amorosas. Después de todo, Grace era su amiga; aunque, por supuesto, sabían que ella les deduciría ese tiempo de algún descanso. Pero, lo peor de todo era que sus mejores amigas parecían ser quienes más la ofendían.

Grace no tardó en darse cuenta de que algo le faltaba a su nuevo puesto: la autoridad correspondiente a sus nuevas responsabilidades. No tenía ninguna autoridad para sancionar a sus subalternos. No podía aplicarles descuentos, hacerlos trabajar tiempo extra ni reducir sus horas de trabajo. No podía reducir su tiempo de comida ni eliminar sus descansos. Sólo el director general de la compañía imponía este tipo de sanciones. Si ella insistía en que determinado turno o a cierta hora se pusiera en marcha un nuevo procedimiento, y el operador respectivo se quejaba o simplemente se negaba a hacerlo, ella no tenía ningún otro recurso para obligarlo. Si decidía quejarse con el director general, daría la idea de que no era capaz de realizar su trabajo. No podía quejarse con sus amigos puesto que ellos eran parte del problema. Actuó con dureza e insistió de forma autoritaria en que se aplicaran los nuevos métodos. Se topó con una respuesta hostil y sus amistades dejaron de hablarle. Harta de todo eso, un día inquirió a un grupo de sus amigos acerca del porqué ella no les merecía ningún respeto, les dijo que no cooperaban, que no estaban haciendo su trabajo y que ya estaba cansada. Después de todo, no les estaba solicitando algo que ella no estuviera dispuesta a hacer o que no pudiese hacer. La moral del grupo iba en picada (la suya y la de las operadoras) y la productividad estaba disminuyendo. Grace sintió que estaba fallando en el desempeño del trabajo por el cual había luchado tanto, y encima de todo, estaba perdiendo a sus amigos.

Grace sabía que algo tenía que cambiar. Necesitaba intentar algo nuevo, para ganarse, de alguna manera, el respeto de sus subalternos y encontrar una nueva forma de inspirar desempeño y eficiencia mejores, así como restaurar el entusiasmo. Pero, además, debía lograrlo sin perder su amistad con las otras operadoras.

Preguntas

1. ¿Qué rasgos, habilidades y conductas asociados con los líderes exitosos identifica usted en Grace? ¿Considera que ella puede resaltar alguna característica para mejorar su capacidad de liderar?
2. ¿A qué se debieron los problemas que tuvo Grace para realizar cambios y para mantener la disciplina cuando recién ascendió al puesto de supervisora?
3. Analice la situación de liderazgo de Grace en términos de sus fuentes de poder: ¿Hay algún tipo de poder que Grace no pudiera o no debiera utilizar? ¿De qué tipos de poder dispone y cuáles le ayudarían a mejorar el efecto de su liderazgo?
4. En esta situación, ¿hay presente algún posible sustituto del liderazgo? Para que Grace llegue a ser una líder eficaz, ¿qué neutralizadores debe superar?

Fuentes: Comunicación personal con los autores.

Liderazgo 2: Enfoques y consideraciones

11

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Comparar las propuestas de los diversos enfoques y teorías del liderazgo.
- Describir las semejanzas y las diferencias que hay entre liderazgo y administración.
- Distinguir entre los líderes carismático, transformador y negociador.
- Debatir sobre el liderazgo en la era de la electrónica.
- Analizar los efectos de la cultura en las teorías del liderazgo.
- Explicar las formas en las cuales los individuos podrían mejorar sus habilidades de liderazgo.

Hacer frente al desastre

Cuando los terroristas atacaron el World Trade Center de Nueva York el 11 de septiembre de 2001, los administradores de las compañías ubicadas en los edificios enfrentaron un desastre inesperado y devastador. Aun cuando muchos de ellos contaban con planes de contingencia, nunca hubieran anticipado una amenaza mortal tan peligrosa ni tan brutal como ese ataque.

Tanto Marsh Inc., la correduría de seguros más grande del mundo, como Martin Progressive, una empresa de consultoría en cuestiones de tecnología con rápido crecimiento, tenían oficinas en las torres gemelas. El director general de Marsh no estaba en el edificio cuando ocurrió el ataque, pero uno de los cofundadores de Martin Progressive y 19 colegas más se encontraban en el piso 77 de la torre norte cuando se impactó el primer avión. Al margen de las diferencias entre ambas empresas en cuanto al tamaño de su organización, los administradores de ambas compañías demostraron su liderazgo al saber manejar las graves repercusiones del desastre.

De los casi 2 mil empleados y administradores que trabajaban para Marsh en el WTC, 315 perdieron la vida. Inmersos en tal situación, para John Sinnott, director general de la empresa, y sus gerentes, no hubo más prioridad que responder a las necesidades de su gente. Lo primero fue establecer un centro de atención de emergencias, desde donde los empleados voluntarios pudieron hacer las llamadas para localizar a sus colegas desaparecidos y atender las preguntas de los familiares. También los voluntarios se hicieron cargo de las reservaciones de cuartos de hotel para los familiares de los desaparecidos que esperaban noticias. El director general, sus altos ejecutivos y el personal de recursos humanos se reunían dos veces al día con los familiares, para mantenerlos al tanto de las últimas noticias, responder a sus preguntas y darles —en la medida de lo posible— tranquilidad.

Sinnott no tardó en darse cuenta de la confusión que había entre muchos de los 36,000 empleados de Marsh alrededor del mundo. "Inmediatamente después de los ataques, también tuvimos que pensar en quienes habían logrado escapar del edificio o en quienes sabían que algún colega había muerto" comentó Sinnott. "Todos estábamos impresionados." En consecuencia, él hizo traer a profesionales para que atendieran tanto a los empleados sobrevivientes como a los familiares de las víctimas. Casi tres semanas después de los ataques, también hizo los arreglos necesarios para que se transmitiera por televisión un servicio conmemorativo celebrado en Manhattan, con la finalidad de dar la oportunidad de que miles de empleados alrededor del mundo se solidarizaran.

Hasta antes del "9/11", los gerentes de las compañías ubicadas en el World Trade Center, como Marsh Inc., y Martin Progressive, estaban acostumbrados a guiar a sus compañías para sortear las dificultades. Sin embargo, después de ese 11 de septiembre, los administradores se dieron cuenta de que sus empleados esperaban de ellos un estilo de liderazgo completamente distinto. Para muchos de estos administradores, el trágico acontecimiento exigió un nivel de liderazgo hasta entonces insospechado por ellos.

Al mismo tiempo, otros de los administradores de Marsh se hacían cargo de volver a encarrilar el negocio lo antes posible. Al colapsarse las torres gemelas, la compañía perdió 180 mil metros cuadrados de espacio de oficinas y parte de su vital capacidad de computo. Los gerentes recorrieron toda el área buscando conseguir despachos y oficinas para reubicar a los empleados desplazados. Asimismo, trabajaron con diversas compañías asociadas de Marsh con el propósito de reestablecer, con la mayor brevedad posible, la tecnología y la información que alimentaba sus sistemas de servicio al cliente.

Viendo en retrospectiva, Sinnott enfatiza que los planes de contingencia "en realidad no contemplaban la magnitud de un acontecimiento de este tipo". Sin embargo, como la cultura corporativa daba gran valor a la gente, cuando sobrevino el desastre tanto administradores como empleados pudieron orientar sus decisiones mediante dicho valor. "Tal fortaleza no puede adjudicarse a ningún individuo en lo individual", comenta su director general. "Debe concederse a toda la empresa." Y agrega que el liderazgo evidente (muy notorio, por ejemplo, en la constante comunicación que siguen estableciendo los altos ejecutivos con los empleados y sus familias) fue un factor significativo para que Marsh saliera adelante en las difíciles semanas posteriores al ataque.

Al igual que los gerentes de Marsh, John Kneeley de Martin Progressive respondió a los ataques poniendo a su gente primero. Cuando las ventanas de las oficinas quedaron hechas añicos, Kneeley calmaba a sus empleados, mientras un compañero atiborraba dos portafolios con documentos de información y registros financieros vitales. Luego, hizo que todos lo siguieran escaleras abajo, hasta que estuvieron fuera del edificio y a salvo. Hasta entonces, llamó a su oficina en Chicago, la cual de momento se había convertido en centro de comunicaciones, ya que muchas personas estaban llamando, ya fuera para ofrecer noticias o para solicitar información.

Kneeley comprendió que en ese momento la supervivencia de su compañía dependía en gran parte de su liderazgo, y pensó: "Cuarenta personas tienen sus ojos puestos en mí para ver como respondo." Entonces él se dirigió a sus empleados y les dijo: "Comencemos a elaborar listas: una con los nombres de quienes estábamos en el edificio, otra con los de quienes debieron estar en el edificio, y otra una más, con los de aquellos por quienes no tenemos que preocuparnos." No obstante, también en ese momento Kneeley pensaba que en 1993 muchas pequeñas empresas habían dejado de existir a consecuencia de un bombazo terrorista. "Fracasaron por razones que nos les permitieron reaccionar con la suficiente rapidez, por no tener un plan de contingencia", afirmó. Conciente de esto, él aseguró una y otra vez a sus empleados que Martin Progressive subsistiría.

Kneeley no tardó en darse cuenta de que, en ese momento, su personal estaba más preocupado por las consecuencias que los atentados tendrían en su vida personal, que por la supervivencia misma de su empleador. Y agregó: "Mi primera respuesta fue muy mecánica, pensaba cómo 'reencauzar la compañía'; sin embargo, después me di cuenta de que eso no tenía la menor importancia para ellos (los empleados). Sí, creo que en términos de lo que la gente esperaba de mí, estaba mal informado. En ese momento, ellos querían ver mi lado humano." En respuesta, durante los ajetreados días que siguieron, él se dio tiempo para sostener largas conversaciones con sus compañeros, quienes quedaron conmocionados por los ataques, pero agradecían aliviados que ningún empleado de Martin Progressive hubiera salido lastimado.

Fuentes: Adaptado de Joseph B. Treaster, "Marsh & McLennan is Maintaining a Policy of Silence", *New York Times*, 10 de septiembre de 2002, p. C6; "Executive Perspective: John Sinnott, Chairman & CEO, Marsh Inc.", *Risk Management*, septiembre de 2002, pp. 20+; Thomas S. Mulligan, Jeff Leeds, y Lisa Girion, "After the Attack: The Victims; for CEO's, a Test Like no Other", *Los Angeles Times*, 21 de septiembre de 2001, pp. A1+.

panorama estratégico

En la introducción del capítulo anterior explicamos la importancia estratégica del liderazgo en la organización. Los líderes en todos los niveles que actúan y piensan de manera estratégica son quienes dirigen a las organizaciones de alto desempeño. Dos de los recursos más importantes que los líderes manejan son el capital humano y el capital social.[1] El caso inicial de este capítulo muestra con toda claridad la naturaleza imprescindible de los líderes que manejan las relaciones humanas. Si bien los acontecimientos del 11 de septiembre afectaron tanto las estrategias de Marsh Inc. como de Martin Progressive, los líderes de ambas empresas tuvieron que enfocarse en las relaciones interpersonales para manejar con sensibilidad las cuestiones humanas. No tan sólo se trataba de acciones humanas, sino de una necesidad fundamental. Antes que cualquier otra prioridad relacionada con las operaciones del negocio o con el cambio de estrategias en la empresa, o su puesta en marcha, había que atender las cuestiones humanas.

Como se explicó en la introducción del capítulo 10, el liderazgo estratégico implica el desarrollo de una visión especial y el *empowerment* en otros individuos. Para lograrlo, a menudo se requieren cambios en la organización para aplicar la estrategia seleccionada. Como resultado, algunos líderes intentan ejercer un estilo de liderazgo transformador (el cual examinaremos más adelante en este capítulo), para realizar los cambios necesarios. En muchos sentidos, los dirigentes de Marsh Inc. y Martin Progressive demostraron características de los líderes transformadores al tener sensibilidad frente a las necesidades de las personas y estar dispuestos a aprender. Vivieron una situación única, una situación nunca antes enfrentada por ninguno. Por lo tanto, tenían que aprender cómo responder y cómo dar prioridad a lo que era necesario hacer. Como veremos más adelante en este capítulo, también los líderes deben integrar características del liderazgo negociador. Como la mayoría los líderes también son administradores son responsables de distribuir las recompensas entre sus empleados. Es decir, que los empleados esperan ser remunerados por su trabajo, y los líderes deben decidir a quiénes recompensar y cómo recompensar a cada uno.

En la actualidad, incluso los líderes que operan en un ambiente puramente local a menudo se ven afectados por la competencia global y por un ambiente que los desafía a que enfrenten situaciones relacionadas con la diversidad cultural. De hecho, es frecuente que los líderes tengan miembros de su equipo localizados en varios países y/o con una diversidad de valores culturales. En tales circunstancias, ellos deben mostrar un estilo de liderazgo sensible ante las diferencias culturales. Algunos autores sostienen que si bien la diversidad cultural presenta a los líderes tanto desafíos como oportunidades, ser globalmente competitivos exige que se adapten a las características de las otras culturas. Por ejemplo, en China y otros países asiáticos, las relaciones sociales forman la base para la puesta en marcha de cualquier negocio. En cierto sentido, tales relaciones son una forma de capital social. Por el contrario, los líderes en empresas de países occidentales, donde la independencia es una característica cultural sobresaliente, quizá estén en desventaja en cuanto a construir las alianzas exitosas necesarias para ser competitivos en ciertos mercados internacionales. Para ello tal vez necesiten adoptar una nueva serie de valores culturales que les permitan construir y mantener relaciones confiables que hagan posible que sus empresas compitan de manera más eficiente en estos mercados.[2]

Los acontecimientos ocurridos el 11 de septiembre de 2002, fueron dramáticos y sin precedentes. No obstante, sirvieron también para destacar la imprescindible necesidad de que los administradores estén comprometidos con el liderazgo. De hecho, el liderazgo es fundamental para la administración y vital para las organizaciones. Pero, además, el liderazgo es complicado como tema. Por todas esas razones, y para asegurar la cobertura integral de los problemas cruciales de liderazgo que enfrentan los administradores en la actualidad, dedicamos dos capítulos al tema. En lo académico la literatura de investigación está repleta de estudios sobre el liderazgo, que han dado como resultado varios enfoques o "teorías del liderazgo", los cuales, a la vez, brindan diversas perspectivas para analizar el tema. Además, debido al "romance que tienen con el liderazgo"[3] tanto administradores como público en general, los investigadores y los asesores siguen dando una cantidad significativa de consejos sobre cómo ser un líder eficaz. En este capítulo procuramos destacar algunos de los enfoques importantes al liderazgo y de eliminar algo del "ruido" proveniente de las contradicciones entre los resultados de algunas investigaciones, de varias opiniones supuestamente informadas y de prescripciones del tipo "hágalo usted mismo".

En el capítulo anterior examinamos algunas cuestiones básicas del liderazgo: su definición; las conexiones que establecen la influencia y el poder con el proceso de liderazgo; así como los papeles interrelacionados e interactivos que juegan líderes, seguidores y situación, para determinar el éxito de los esfuerzos de liderar. Tales análisis sientan las bases para realizar un análisis más profundo del liderazgo en

este capítulo. Puesto que el liderazgo es un proceso mucho más complicado del que a veces nos quieren presentar los medios de comunicación, comenzamos por examinar el proceso a través de diferentes lentes o modelos, haciendo hincapié en la posibilidad de analizar el proceso de distintas formas. Más adelante expondremos algunas de las consideraciones actuales más destacadas en publicaciones tanto generales como académicas, con la finalidad de presentar una imagen mucho más rica de cómo se está ejerciendo el liderazgo en las organizaciones de los albores del siglo XXI. Por último, tomaremos en cuenta todos los aspectos sobre el liderazgo que hemos estudiado tanto en este capítulo como en el anterior, para ofrecer algunos lineamientos que conviene tomar en cuenta para capitalizar sus propias oportunidades de liderazgo en escenarios organizacionales.

DIFERENTES ENFOQUES PARA COMPRENDER EL LIDERAZGO

El líder. Los seguidores. La situación. Cada cual es imprescindible para contar la historia del liderazgo. Sin embargo, lo que determina los resultados del proceso de liderazgo en circunstancias particulares son las *interacciones* entre las tres variables. El sentido común y las teorías del liderazgo nos advertirán que ningún enfoque específico del liderazgo funcionaría igualmente bien en todo momento, al margen de las características distintivas del líder, los seguidores y la situación. En consecuencia, más o menos a partir de la década de 1960 comenzaron a elaborarse diversos y distintos enfoques conceptuales para analizar el liderazgo. Cada uno de los cuales ha centrado su atención en describir ciertas combinaciones de las variables clave necesarias para la eficacia del liderazgo. Varios de los enfoques más sobresalientes por lo general se identifican con los nombres de sus principales defensores, y son:

- "Rejilla administrativa" de Blake y Mouton
- Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard
- Teoría de liderazgo contingente de Fiedler
- Teoría de camino-meta de House
- Modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton
- Sustitutos del liderazgo

Cuando usted lea la descripción de cada una de estas maneras distintas de observar el liderazgo y de pensar en éste, procure centrar su atención en aquellas partes específicas de la combinación líder/seguidor/situación que se destaquen. En la figura 11.1 se resumen los énfasis relativos que ponen los distintos enfoques en cada uno de los tres componentes del proceso de liderazgo. Sin embargo, ninguno de estos enfoques o teorías provee "la" forma correcta de interpretar el liderazgo, aunque cada uno ofrece una ventana interesante y útil para que tenga sentido la complejidad que entraña el liderazgo en sí.

Rejilla administrativa de Blake y Mouton

rejilla administrativa método para medir el grado al cual un administrador se orienta hacia las tareas o hacia las personas

Este enfoque fue desarrollado por los psicólogos Blake y Mouton, y fue uno de los primeros en formarse a partir de la investigación entonces existente sobre el tema del liderazgo.[4] Con base en los hallazgos de una serie de estudios, Blake y Mouton propusieron que los líderes deberían ver su papel como si consistiera en dos dimensiones fundamentales: un foco en la tarea por realizar y otro foco en los individuos que desempeñan las tareas. Se empleo el término "**rejilla administrativa**" porque se creía que era posible pensar en esas dos dimensiones como si oscilaran de un nivel bajo (puntuación de 1) a un nivel alto (puntuación de 9). De tal forma que se elaborara una gráfica, como la que muestra la figura 11.2, donde el eje *x* represente el grado en que el administrador se orienta hacia las tareas; y el eje *y*, el grado en que el administrador se orienta hacia las personas. Con este sistema los administradores se califican a sí mismos o son calificados por otros (sus subalternos, por ejemplo) respecto de

Perspectiva	ÉNFASIS EN: Líder	Seguidor	Situación
Blake y Mouton: Rejilla administrativa	XX		
Hersey y Blanchard: Modelo del liderazgo situacional	X	XX	
Fiedler: Modelo de liderazgo contingente	XX		XX
House: Teoría de camino-meta	XX	XX	XX
Vroom/Yetton: Modelo normativo de la decisión	XX	X	XX
Sustitutos del liderazgo		XX	

X = Mucha importancia

XX = Importancia excesiva

figura 11.1

Perspectivas de liderazgo: Énfasis relativo en el líder, el seguidor y la situación

cada dimensión, y localizan su postura en la gráfica (por ejemplo, 3 en el eje *x*, o eje de orientación hacia las tareas; y 7 en el eje *y*, o eje de orientación hacia las personas).

El tema central del enfoque de Blake y Mouton era que los mejores administradores serían aquellos que tuvieran las mayores calificaciones en ambas dimensiones, es decir, el líder que calificara alto-alto o, en términos de la rejilla, un líder de 9,9. Aquellos líderes que calificaran alto en orientación hacia las tareas, pero bajo en cuanto al interés por las personas (9, 1), o viceversa (1, 9), evidentemente se verían como deficientes en una u otra de las dos habilidades fundamentales necesarias para el éxito del liderazgo. Aquellos líderes que calificaran en la parte media de ambas dimensiones (5, 5), se considerarían líderes promedio o líderes mediocres: ni muy exitosos ni fracasos absolutos. Observe que este enfoque del liderazgo centra su atención en el líder y da relativamente poca atención a los atributos de los seguidores y,

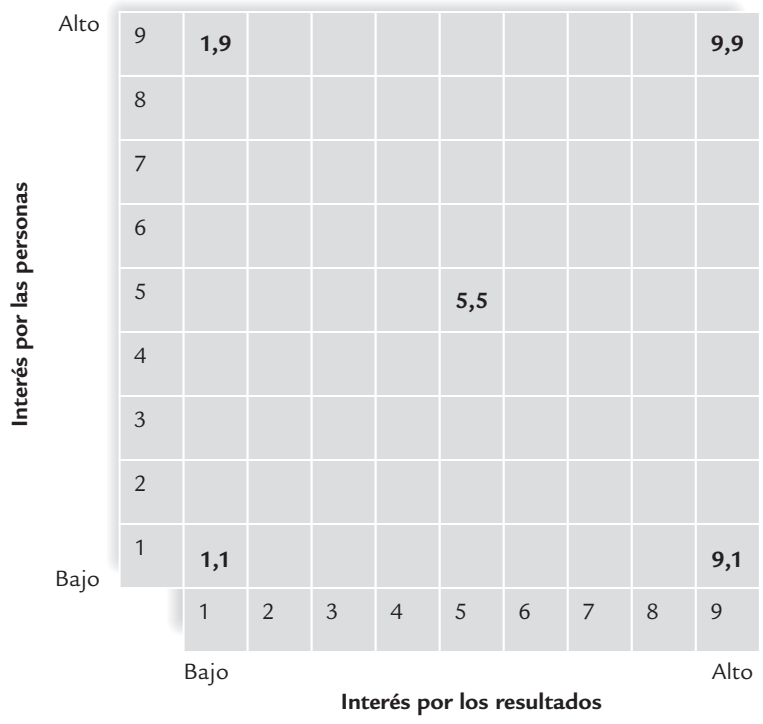


figura 11.2

Blake y Mouton: Rejilla administrativa

Fuente: Adaptada de R. R. Blake y A. A. McCanse, *Leadership Dilemma—Grid Solutions* (antes *The Managerial Grid* de R. R. Blake y J. S. Mouton) (Houston: Gulf Publishing Company, 1991), p. 29.

todavía menos, a las características de la situación. Entonces se concluyó que un líder que calificaba alto-alto (o cualquiera que calificara cerca de nueve en ambas dimensiones) pertenecía a la mejor clase de líder posible, sin tomar en cuenta quienes fueran los seguidores ni el tipo de situaciones o contextos que afrontara dicho líder. Por lo tanto, pensaríamos en el enfoque de la "rejilla administrativa" como una teoría "universal" del liderazgo; es decir, una teoría que indica que hay un tipo de líder absolutamente mejor: alguien que califica alto tanto en orientación hacia las personas como en orientación hacia las tareas, en *cualquier* condición posible. Este enfoque, desarrollado en la década de 1960, cuando menos se había anclado en las evidencias encontradas por los estudios de los académicos interesados en el tema en aquel tiempo; además de que tenía una simplicidad muy atractiva para los administradores de aquel entonces. Asimismo, la teoría ayudó a resaltar dos dimensiones —a todas luces importantes— en la conducta del líder. Sin embargo, esta teoría ignoró de manera significativa muchas de las variables situacionales que influyen ampliamente tanto en la forma en que se comportan los líderes, como en lo exitosos que son. La investigación no confirma todavía que algún tipo de estilo de liderazgo, ya sea el llamado estilo alto-alto o cualquier otro, sea el único universalmente adecuado o eficaz.

Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

modelo del liderazgo situacional sostiene que distintas clases eficaces de liderazgo son "dependientes de" alguna otra variable, en este caso "la situación"

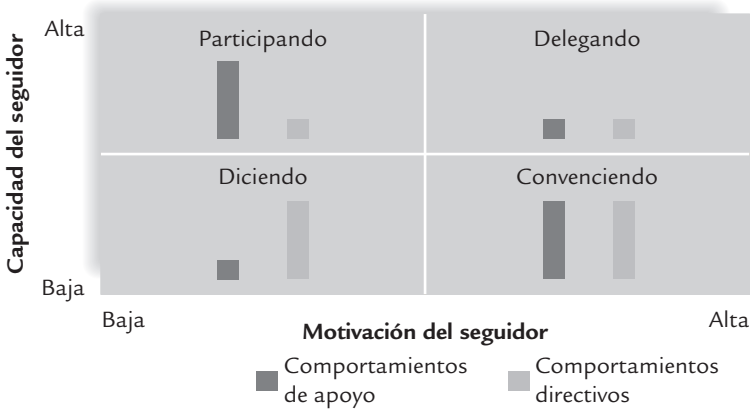
El **modelo del liderazgo situacional** fue uno de los primeros enfoques al liderazgo contingente.[5] Se trata, entonces, de un modelo que establece que los distintos tipos adecuados de liderazgo son "dependientes de" (o contingentes de) alguna otra variable, en este caso de "la situación". Aun cuando este enfoque se califica como "situacional", el modelo centra su atención básicamente en un solo aspecto de la situación: los seguidores —y en específico, su "disposición" para comprometerse a aprender tareas nuevas. Para este enfoque, la disposición de los subalternos consta de dos partes: su capacidad (en relación con una tarea específica) y su buena voluntad para hacerse responsables de la tarea nueva. Asimismo, se considera que el comportamiento del líder está compuesto por dos factores: conductas de apoyo y conductas directivas. Las primeras son similares a mostrar una alta orientación hacia las personas, en tanto que las segundas son similares a mostrar una alta orientación hacia las tareas. El modelo asegura que ciertas combinaciones de estos dos tipos de comportamientos del líder son mejores o más adecuadas para un conjunto dado de niveles de disposición de los subalternos.

La figura 11.3 muestra los detalles específicos de este modelo. Como se observa, al combinar niveles altos y bajos de los dos aspectos de la disposición de los seguidores, y niveles altos y bajos de las dos dimensiones del posible comportamiento del líder, resultan los diferentes estilos de liderazgo propuestos que se consideran más eficaces para cada uno de los cuatro grupos de circunstancias. Por lo tanto, en tareas donde las habilidades de los subordinados califican bajo y donde también califican bajo en cuanto a su motivación para realizarlas, los líderes deberían, de acuerdo con el modelo, mostrar relativamente pocas (bajas) actitudes de

figura 11.3

Hersey y Blanchard: Modelo del liderazgo situacional

Fuente: Adaptada de P. Hersey, K. H. Blanchard y D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).



apoyo, pero muchas (altas) actitudes directivas. Es decir, que en este caso los líderes deberían establecer las metas con firmeza, ofrecer de manera explícita las instrucciones y la fecha límite para terminarlas, así como verificar de cerca el desempeño. El estilo de liderazgo apropiado para esta combinación de circunstancias es el que Hersey y Blanchard clasifican de manera informal como "diciendo".

Cuando la habilidad de los subordinados para las tareas califica bajo, pero su motivación inicial para realizarlas califica alto, entonces los líderes deberían mostrar tanto apoyo como dirección sobresalientes. Por consiguiente, los líderes tienen que concentrarse en dar mucho estímulo pero, al mismo tiempo, se deben hacer cargo de definir bien los objetivos y de explicar bien los métodos para llevar a cabo las tareas. Esta combinación de conductas del líder se define con el concepto "convenciendo".

Para el tercer conjunto de características de disposición de los subalternos, es decir, calificación alta en capacidad y baja en motivación, los líderes necesitan emplear lo más posible las ideas y las sugerencias de los seguidores, con la finalidad de fortalecer su interés en las tareas y de obtener su compromiso; sin embargo, necesitan no ser tan impositivos, ya que las capacidades de los subordinados para realizar las tareas ya de por si son altas. El estilo de liderazgo más apropiado para estas condiciones se denomina "participando".

La última combinación de características de los seguidores es la de niveles altos en capacidad y en buena voluntad para efectuar las tareas, que es el escenario adecuado, según el modelo, tanto para niveles bajos de apoyo como para niveles bajos de dirección por parte del líder; en esta situación, el líder podría confiar en delegar las responsabilidades en un nivel alto y esperar que sus seguidores se desempeñen bien por sí solos con una participación mínima de liderazgo. Por consiguiente, aquí el estilo de liderazgo recomendado es el clasificado como "delegando".

Muchos aspectos del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard son intuitivamente atractivos. Primero, al igual que el enfoque de la rejilla administrativa de Blake y Mouton, se trata de un modelo relativamente simple y directo. Segundo, los tipos que resumen el estilo de liderazgo ("participando", etcétera) son comprensibles y fáciles de recordar. Tercero, tal como el enfoque de la rejilla administrativa, el modelo emplea hallazgos de investigación para destacar dos tipos de conductas importantes del líder: las orientados hacia las personas ("actitudes de apoyo") y las orientadas hacia las tareas ("actitudes directivas") que forman las cuatro categorías de los estilos de liderazgo.

Al margen de esas características positivas, la aplicación del modelo tiene algunas dificultades bastante evidentes. Los niveles de disposición de los subalternos, por ejemplo, en general no se encuentran en combinaciones simplemente altas o bajas. A menudo los seguidores califican en la parte media de la escala tanto en capacidad como en motivación, en vez de calificar como definitivamente altos o bajos en una o ambas características. Asimismo, el modelo requiere que los líderes evalúen de forma precisa las dos características de la buena voluntad de los subalternos, lo cual no siempre es fácil de lograr, en especial cuando se intenta calcular su "buena voluntad" para desempeñar las tareas particulares. Sin embargo, es probable que la deficiencia más crítica del modelo de Hersey y Blanchard radique en que sólo considera la disposición de los subordinados como característica del ambiente organizacional de la tarea. E ignora esencialmente otras posibles características fundamentales del contexto, como serían la cantidad y el tipo de interacción que existe con otros individuos o unidades en la organización, la cultura del grupo o la organización, la historia de los acontecimientos pasados, etcétera. Si bien la disposición del subalterno o seguidor es un asunto importante para que cualquier líder tome en cuenta, no determina por sí misma ni la forma en la cual deberían comportarse los líderes, ni el éxito o el fracaso de sus esfuerzos.

Teoría del liderazgo contingente de Fiedler

Esta teoría, también desarrollada hace varias décadas, nació de un programa de investigación de Fiedler, que se centraba en las actitudes de los líderes hacia sus compañeros de trabajo. De forma específica, se solicitó a los líderes que calificaran, según su

teoría del compañero de trabajo menos preferido (LPC) una teoría del liderazgo contingente que identifica los tipos de situación en las cuales serían más eficaces los líderes orientados hacia las tareas o los líderes orientados hacia las personas

experiencia, en una serie de escalas (por ejemplo, "agradable-desagradable", "apoyador-hostil", "franco-reservado") al individuo con quien ellos habían trabajado más o menos bien. Fiedler llamó a esa persona el **"compañero de trabajo menos preferido" (LPC)**.[6] Entonces, los líderes que calificaron a ese individuo con relativa severidad recibieron bajas puntuaciones en LPC; mientras que los líderes que calificaron a su compañero de trabajo menos preferido con puntuaciones relativamente favorables, recibieron puntuaciones altas en LPC. Básicamente, la puntuación LPC se interpretaba para indicar el grado en que un líder estaba especialmente orientado hacia las tareas (baja puntuación en LPC) u orientado hacia las personas (alta puntuación en LPC).

La teoría de Fiedler señala que la eficacia del liderazgo es dependiente del tipo de líder (con nivel bajo o alto en la perspectiva del LPC) *y* del grado relativo en que la situación favorece al líder. De acuerdo con la teoría, la condición es favorable para el líder cuando están presentes tres condiciones:

- las relaciones con los subordinados son buenas
- la tarea está muy estructurada
- el líder tiene un considerable poder correspondiente al puesto

En cambio, la situación se considerará desfavorable cuando esas tres condiciones sean las opuestas. Por ejemplo, un vicepresidente de finanzas, a quien se asignó la tarea de elaborar el informe anual de la compañía, podría trabajar con el mismo equipo de trabajo que elaboró el informe del año anterior, y a quien la alta administración considera un excelente gerente, se encontrará en una situación altamente favorable. En contraste, la situación de liderazgo será menos favorable para un alto ejecutivo a quien se le solicita que desarrolle un producto nuevo en conjunto con un subalterno que ha venido esperando se le ascienda al puesto que ocupa el nuevo administrador. La teoría anticipa, como lo muestra la figura 11.4, que los líderes con niveles *bajos* en la perspectiva del LPC, es decir, aquellos que están más orientados hacia las tareas, son mucho más eficaces en situaciones altamente favorables *o* altamente desfavorables, como la que enfrenta el vicepresidente de finanzas en nuestro ejemplo. Por otro lado, los líderes con niveles altos en la perspectiva del LPC (muy orientados hacia las relaciones) serán más eficaces en situaciones moderadamente favorables *o* desfavorables. La lógica de ello, de acuerdo con la teoría, es que los líderes muy orientados hacia las tareas no necesitan ser especialmente sensibles ante las relaciones interpersonales en situaciones altamente favorables; y en situaciones altamente desfavorables, el único enfoque que funcionará será que el líder tenga una fuerte orientación hacia las tareas. En sentido inverso, cuando las situaciones no son ni en especial favorables ni en especial desfavorables, la teoría sostiene que les iría mejor a quienes entiendan mejor los sentimientos de las otras personas.

figura 11.4
Teoría del compañero de trabajo menos preferido (LPC)

SITUACIÓN

Favorable (para el líder)	**Desfavorable (para el líder)**
Buenas relaciones con los subordinados	Escasas o malas relaciones con los subordinados
Tarea muy estructurada	Tarea no estructurada
Líder con buena dosis de poder correspondiente al puesto	Líder sin mucho poder correspondiente al puesto

LÍDERES

Nivel bajo en la perspectiva del LPC	**Nivel alto en la perspectiva del LPC**
Califica con severidad al compañero de trabajo menos preferido	Califica en forma favorable al compañero de trabajo menos preferido
Orientación hacia las tareas	Orientación hacia las personas
Mucho más eficaz cuando la situación es o demasiado favorable o demasiado desfavorable	Mucho más eficaz cuando la situación no es ni demasiado favorable ni demasiado desfavorable

Durante muchos años la teoría de Fiedler ha sido objeto de estudio de investigadores notables. Si bien algunas investigaciones muestran cierto grado de apoyo a la misma, varios detalles de la teoría han sido muy criticados.[7] Quizá su valor principal radique en que cuando se originó dicha teoría, en la década de 1960, destacó la importancia de la naturaleza de las situaciones que enfrentan los líderes, y también sugirió la forma en que tales condiciones situacionales dificultarían o facilitarían la eficacia de los líderes de los diversos tipos específicos. La teoría, por lo tanto, tienen una implicación muy relevante: que es más difícil que los líderes cambien sus etilos de liderar que cambiar la situación (o hacer que se correspondan los líderes con los tipos de situaciones particulares). Como es evidente, también se trata de una teoría contingente y no de un enfoque universal, donde un tipo de liderazgo determinado deba funcionar mejor en todas las situaciones posibles.

Teoría del liderazgo de camino-meta de House

House y sus colaboradores propusieron la denominada **teoría de camino-meta del liderazgo** en la década 1970.[8] Esta teoría en esencia destacaba que el trabajo del líder era aumentar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado "incrementando las recompensas individuales que se dan al subalterno por el logro de metas, así como facilitando el tránsito hacia tales recompensas aclarándolas, reduciendo los obstáculos y los riesgos del camino, e incrementando las oportunidades de satisfacción personal en la ruta."[9]

teoría de camino-meta del liderazgo una teoría del liderazgo contingente que se enfoca en el rol que juega el líder para incrementar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado, mediante el aumento de las recompensas individuales por el logro de metas, y al hacer más fácil el camino hacia tal recompensa

El análisis de camino-meta de los factores implicados en la eficacia del liderazgo recurre en forma notable a las teorías de la expectativa de la motivación (que examinaremos en el siguiente capítulo). Por lo tanto, supone que el rol del líder consiste en influir en las probabilidades estimadas del subordinado para convertir sus esfuerzos en el desempeño que lo conduzca hacia las recompensas que él desea. Además, al igual que otros de los enfoques sobre el liderazgo, la teoría de camino-meta destaca dos tipos básicos de la conducta del líder: liderazgo de apoyo (orientado hacia las personas) y liderazgo directivo (orientado hacia las tareas). Sin embargo, como con la perspectiva del LPC y otras teorías contingentes, la teoría de camino-meta, supone que un enfoque específico del liderazgo funcionaría mejor en determinadas situaciones de tareas que en otras. Como se observa en la figura 11.5,

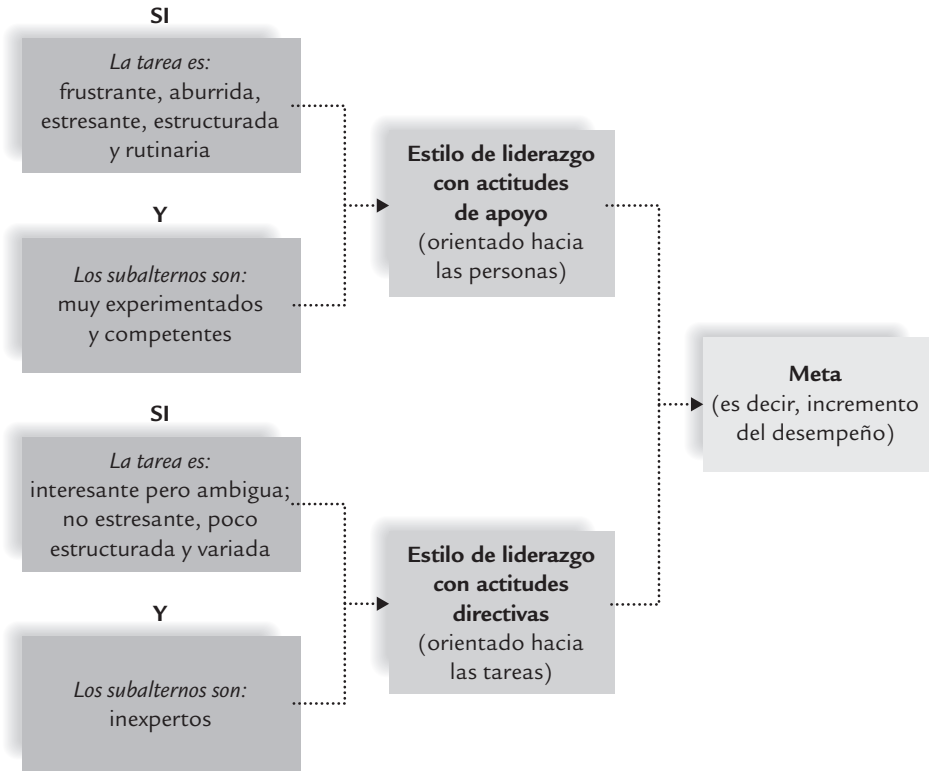


figura 11.5

Teoría de camino-meta

Fuente: Adaptada de R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 16, núm. 5 (1971), pp. 321–39.

si las tareas son frustrantes, aburridas y muy estresantes, una actitud de apoyo ayudaría a incrementar el disfrute del subalterno y a reducir su ansiedad y, por ende, incrementaría el esfuerzo y la satisfacción. En cambio, si las tareas son intrínsecamente agradables e interesantes, se supone que un liderazgo de apoyo y orientado hacia las personas tendría escasos resultados netos.

De acuerdo con esta teoría, la conducta del liderazgo directivo u orientado hacia las tareas adquiere especial importancia cuando las tareas son variadas y están poco estructuradas, *y* cuando los seguidores son inexpertos. Se considera que dicho comportamiento directivo reduce las ambigüedades presentes en la situación y que aclara los caminos hacia el desempeño exitoso de las tareas. Por otro lado (véase la figura 11.5), si los subalternos están muy experimentados y son competentes, *y* las tareas están relativamente estructuradas, el comportamiento de liderazgo directivo sería infructuoso e, incluso, quizá hasta molesto. En ese sentido, la teoría de camino-meta muestra semejanzas con el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Como con la teoría contingente del LPC de Fiedler, la principal contribución de la teoría de camino-meta de House fue brindar nuevos conceptos sobre las interacciones recíprocas que existen entre el comportamiento del líder, las características de la tarea y las competencias del seguidor; así como identificar las interacciones que tienen mayor probabilidad de generar resultados más productivos y satisfactorios. Sin embargo, difiere de la teoría de Fiedler en cuanto a que House supone que los líderes son capaces de modificar sus estilos para adaptarse a la situación, en vez de tener que cambiar la situación para que se ajuste a ellos. El valor principal de la teoría de camino-meta es que favorece el hecho de que los líderes potenciales desarrollen el pensamiento sistemático, en los tipos de conductas que funcionarían mejor en determinados tipos de situación.

Modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton

modelo normativo de la decisión modelo contingente que prescribe estándares para determinar hasta qué punto conviene permitir que los subalternos participen en la toma de decisiones

En términos estrictos, el **modelo normativo de la decisión** de Vroom y Yetton no constituye un modelo de liderazgo.[10] No obstante, trata una cuestión muy importante para los líderes; a saber: hasta qué punto conviene permitir que los subalternos participen en la toma de decisiones. Asimismo, es un modelo contingente, puesto que está diseñado para ayudar a que los líderes determinen cuánta y qué tipo de participación del seguidor conviene emplear en determinadas circunstancias. Este modelo no es simplemente analítico; sino que también *prescribe*, como resultado de tal análisis, cuándo se debe emplear esa participación. Entonces, se le denomina modelo "normativo" porque brinda estándares o reglas para la toma de decisiones.

El modelo centra su atención en dos variables fundamentales, las cuales, cuando se miden por su actuación conjunta, permiten determinar la efectividad de una decisión: la calidad y la aceptación. Por calidad de la decisión se entiende el mérito o grado de excelencia del curso de acción que se elige. La calidad de la decisión se vuelve más crucial conforme más importantes sean las consecuencias de la decisión y cuando entre las alternativas exista una variabilidad considerable, por ejemplo, cuando se están estableciendo metas importantes o cuando deben efectuarse cambios procedimentales relevantes. Las decisiones sobre asuntos de relativa trivialidad, como sería dónde colocar un mueble de oficina, no exigirán mucha calidad.

La aceptación de la decisión se refiere al grado de compromiso que se requiere del subordinado para poner en marcha la alternativa que se elige. La aceptación cobra especial relevancia cuando la ejecución de las decisiones —una vez que se toman— exige altos niveles de esfuerzo y motivación por parte del subordinado. Si el líder puede poner directamente en marcha una decisión sin que participen los seguidores, por ejemplo, entonces no tendrá mucha importancia si la decisión es tiene un nivel alto de aceptación.

El modelo normativo de Vroom y Yetton señala que los líderes tienen a su disposición cinco procedimientos básicos para la toma de decisiones, como lo muestra la figura 11.6. Tales procedimientos oscilan de muy autocráticos o autoritarios (identificados en el modelo como AI), donde el administrador toma la

Estilo de decisión[a]	Definición
AI	El líder toma solo la decisión.
AII	El líder solicita información a los miembros de su equipo, pero toma la decisión solo. Los miembros del equipo podrían estar informados o no sobre la situación prevaleciente.
CI	El líder comparte su opinión de la situación con cada uno de los miembros de su equipo, con la finalidad de solicitarles información y evaluación. Los miembros del equipo no se reúnen como tal y su líder toma la decisión solo.
CII	Los miembros del equipo se reúnen con el líder como equipo para analizar la situación, pero el líder toma la decisión solo.
G	Los miembros del equipo se reúnen con el líder como equipo, para analizar la situación, y luego el equipo toma la decisión.

[a]A = autocrático C = se consulta G = grupo

Fuentes: V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press, 1973; V. H. Vroom y A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

figura 11.6
Modelo normativo de la toma de decisiones: estilos de toma de decisiones

decisión o resuelve el problema por sí solo; hasta muy participativos (identificados como G), donde el grupo toma la decisión. El administrador puede entrenarse a sí mismo para determinar qué procedimiento conviene emplear en ciertas situaciones dadas, planteándose una serie de preguntas del tipo sí-no, en un tipo de cuestionario estilo árbol de decisiones, como se muestra en la figura 11.7. El árbol de decisiones incluye ocho componentes para una situación (la cantidad de información con que cuentan el administrador y los subalternos, la probabilidad de que los seguidores acepten una decisión autoritaria, etcétera. Después de responder esta serie de preguntas sobre la situación, debería ser más fácil que el líder opte por un procedimiento que tenga como resultado decisiones eficaces.

Se ha encontrado que el nivel de validez de este modelo (y versiones posteriores del mismo) es bastante significativo para predecir decisiones exitosas, por lo cual se emplea de manera extensa en los programas de desarrollo administrativo.[11] No obstante, como se destacó antes, aun cuando es un modelo contingente pertinente para el liderazgo, sólo maneja parte del comportamiento total del liderazgo: el grado de participación conjunta en la toma de decisiones.

Sustitutos del liderazgo

Es necesario tomar en cuenta otro importante enfoque contingente. Si bien no se trata propiamente de una teoría del liderazgo como tal, si plantea ciertas consideraciones sobre las cuales conviene que los administradores reflexionen; a saber: en ciertas circunstancias habría **sustitutos del liderazgo**.[12] Es decir, un mayor uso de las conductas de liderazgo no es siempre la única solución ni incluso la mejor solución para ciertos problemas administrativos. En algunos escenarios laborales, otros enfoques podrían sustituir o dar respuesta, cuando menos parcialmente, a la necesidad de liderazgo; o en ciertas ocasiones ayudan a superar un liderazgo deficiente. La figura 11.8 contiene algunos ejemplos de posibles sustitutos del liderazgo.

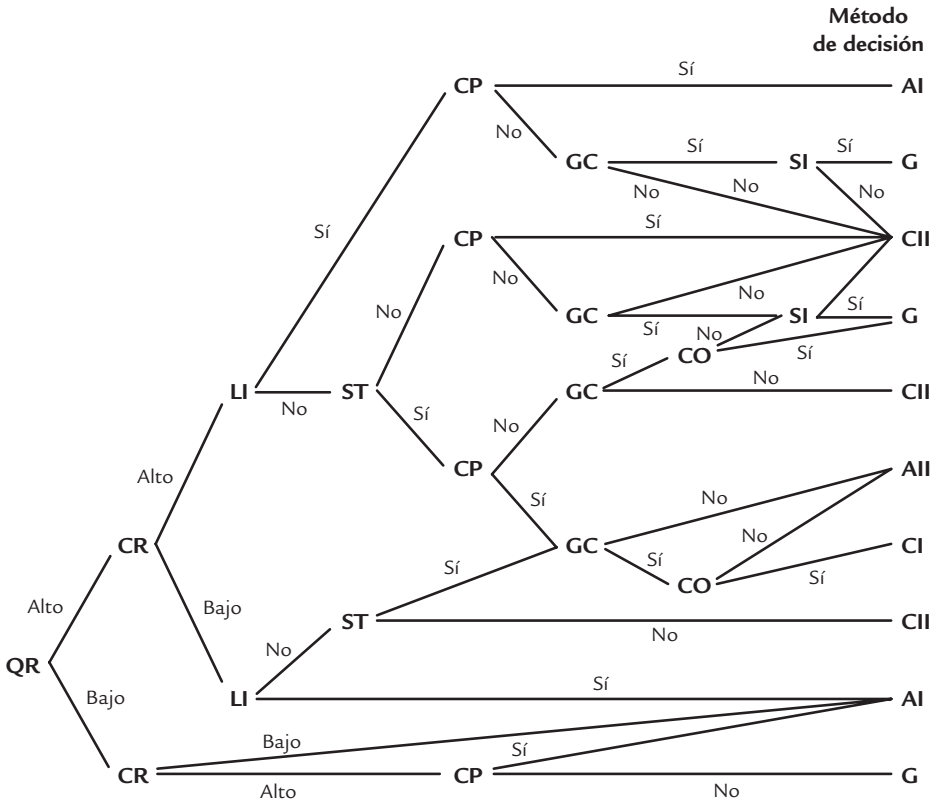
sustitutos del liderazgo
enfoques alternativos que podrían, cuando menos en forma parcial, dar respuesta a la necesidad de liderazgo, o que en ciertas ocasiones ayudan a que se supere un liderazgo deficiente

El entrenamiento exhaustivo y la experiencia, por ejemplo, reducirían la necesidad de la dirección del líder en labores tan complejas y de ritmo tan acelerado, como el control de tráfico aéreo o la atención de emergencias por parte de la policía. En tales situaciones las decisiones deben tomarse con tal velocidad, que con frecuencia no hay tiempo para que el líder intervenga, por lo cual la capacitación previa sustituye la necesidad de la influencia del líder. Asimismo, en muchos trabajos profesionales y técnicos, los altos niveles de educación formal disminuyen la necesidad de supervisión estrecha. Así, un abogado, un científico o un programador de computadoras que trabajen para una compañía no necesitarán el mismo grado de supervisión y, ciertamente, tampoco la misma clase de supervisión, que un empleado con escasas habilidades que ocupa un puesto casi recién creado en la compañía.

figura 11.7

Modelo normativo para la toma de decisiones, para un líder que decide sobre el uso de la participación: preguntas en árbol de decisiones

Fuente: Adaptado y reimpreso de *Leadership and Decision Making* de Victor H. Vroom y Phillip W. Yetton, con permiso de la University of Pittsburg Press. © 1973 por la University of Pittsburg Press.



Plantear el problema

- **QR** ¿Qué tan importante es la calidad de esta decisión?
- **CR** ¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?
- **LI** ¿Usted cuenta con suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- **ST** ¿Está bien estructurado el problema?
- **CP** Si usted tuviera que tomar la decisión por sí mismo, ¿considera razonablemente seguro pensar que sus subordinados se comprometerán con su decisión?
- **GC** ¿Cree usted que los subordinados comparten las metas de la organización que se alcanzarán con la solución de este problema?
- **CO** ¿Prevalecería entre los subalternos un conflicto sobre la solución más conveniente?
- **SI** ¿Cuentan los subordinados con suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

figura 11.8

Ejemplos de posibles sustitutos del liderazgo

Fuente: Adaptada de S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance 22*, núm. 3, 1978, pp. 375-403.

Es probable que un intento excesivo por dirigir a esos profesionales entorpezca, en vez de que facilite, su desempeño. De igual forma, los empleados que realizan labores que entrañan dosis considerables de satisfacción intrínseca, como aquellos que implica el desarrollo de un emocionante producto o servicio nuevo, suelen necesitar menos motivación por parte de los líderes. De esos ejemplos concluimos que el nivel y el estilo de liderazgo requerido podría variar considerablemente de una situación a otra. Ciertas veces, el intento excesivo por liderar, o el intento excesivo por mantener un enfoque de liderazgo específico, sería tan nocivo para la organización (y para el posible líder) como lo sería un liderazgo insuficiente.

Además de los sustitutos del liderazgo, también existen los "**neutralizadores del liderazgo**", es decir, ciertos aspectos de la organización o situación de trabajo que podrían frustrar los mejores esfuerzos de los líderes. Ejemplos de ello serían los procedimientos inflexibles de una organización que no dan suficiente libertad de elección a los líderes, o una política de remuneración organizacional que no permite a los líderes recompensar de forma adecuada el desempeño excepcional. Por lo tanto, al igual que los sustitutos, los neutralizadores resaltan la importancia que tiene la situación y la forma en que llega a afectar la eficacia del liderazgo. En el caso de los neutralizadores, sin embargo, dicho efecto suele ser disfuncional.

neutralizadores del liderazgo aspectos de la organización o situación de trabajo que podrían obstruir los mejores esfuerzos de los líderes

CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO

En años recientes, algunos académicos en el campo del liderazgo han planteado algunas consideraciones que tienen cada vez más importancia para la práctica de la administración. Entre tales consideraciones se incluyen: las semejanzas y las diferencias que hay entre liderar y administrar; el líder carismático; el líder transformador; el liderazgo en la era de la electrónica (era-e); y el liderazgo a través de diferentes culturas nacionales. Cada consideración tiene implicaciones interesantes para la función administrativa de liderar.

Liderar y administrar: ¿son lo mismo o son diferentes?

Tanto la actividad de liderar como la de administrar tienen lugar en toda organización, y sus términos suelen emplearse de forma indistinta. También sus procesos parecen similares en muchos aspectos. Entonces la pregunta es: ¿tales actividades se superponen a la perfección o son significativamente diferentes? La respuesta depende de nuestra definición de ambos términos, en especial, la de "administrar".

La idea de ver al liderazgo como algo diferente a administrar ha sido propuesta en años recientes por varios prominentes científicos del comportamiento.[13] Su planteamiento se enfoca en el rol que juegan los líderes al crear la visión de organizaciones o unidades, al promover cambios importantes en las metas y los procedimientos, al establecer y comunicar las nuevas directrices y al inspirar a los subalternos. Esta serie de actividades se contrasta, entonces, con las funciones "administrativas" más mundanas y orientadas a las tareas, como enfrentar conflictos interpersonales, planear y organizar y, en general, lograr las metas establecidas por otros (los líderes).

Cuando liderar y administrar se definen de esta manera, entonces, por supuesto, son actividades diferentes. Sin embargo, cuando la administración se ve desde una perspectiva más amplia, como se hace a lo largo de este libro, entonces ambas actividades no difieren tanto como parece desde la superficie. Es decir, la administración *debe* abarcar la mayoría de los tipos de actividades que se incluyen en el rol del líder. Si dichas actividades de "liderazgo" se descartan de la administración se establecería entre ambas una distinción artificial y se relegaría a la administración a una actividad rutinaria, casi trivial (que en definitiva no es). La sección "Un desafío para el administrador: para cambiar, la nueva gerente de las farmacias de Wal-Mart ofrece algo más que prescripciones" describe a un individuo que es líder *y* administrador en forma simultánea.

un reto para el administrador

Cambio

Para cambiar, la nueva gerente de las farmacias de Wal-Mart ofrece algo más que prescripciones

Después de casi diez años con Wal-Mart, Kimberly Brade finalmente llegó a un puesto administrativo. Como cabeza del departamento de farmacia de la tienda Supercenter de la cadena en North Richland Hills, Texas, ella era responsable de un equipo de empleados que prescribía y aconsejaba a miles de clientes cada semana. Wal-Mart comenzó a abrir farmacias en sus tiendas en 1978. Alrededor del 10 por ciento de las ventas del minorista más grande del mundo se genera en sus farmacias. Sin embargo, administrar y reclutar al personal para estas farmacias podría ser una tarea desafiante, ya que la mayoría trabaja los ocho días de la semana y, en algunos casos, dan servicio casi las 24 horas del día. Al respecto, la respuesta de los gerentes de Wal-Mart ha sido ofrecer diversos horarios que permitan a sus empleados farmacéuticos equilibrar su vida personal y su vida laboral. Además, la administración invita durante el año a cientos de estudiantes de medicina a que realicen su internado en las tiendas Wal-Mart para que adquieran una visión más realista de los requerimientos y las actividades propias del trabajo.

Brade comenzó a trabajar para Wal-Mart cuando apenas tenía 16 años de edad. Ella cursaba la secundaria cuando se contrató como cajera de medio tiempo en la farmacia de una de las tiendas locales de la cadena, ya que buscaba trabajar en algo que tuviera relación con la medicina. La experiencia que obtuvo en ese lugar la convenció de inscribirse en el programa de medicina en la universidad, por supuesto, sin dejar de trabajar para Wal-Mart. Antes de obtener su licenciatura en medicina, ella se inscribió al programa de internado de 10 semanas que ofrecía Wal-Mart. Por lo tanto, después de graduarse se le encargó la tarea de administrar la farmacia de North Richland Hills.

Desde la óptica de Brade, un administrador eficaz necesita tener las mismas cualidades que un empleado farmacéutico: buenas habilidades para escuchar, empatía y la capacidad para ofrecer el consejo más apropiado. Es difícil administrar una farmacia con alta demanda dentro de una enorme tienda Wal-Mart, porque la farmacia tiene que competir con las farmacias pequeñas de los propietarios locales. Entonces, "para una compañía de este tamaño, el servicio al cliente es la clave", comentó ella. Brade tuvo mucho cuidado en brindar a su personal el apoyo de horarios y de supervisión que necesitaba para dar al cliente cierta atención personal; y ella esperaba, a cambio, que su personal le diera el apoyo que ella requería para surtir los medicamentos de manera correcta y para responder a las preguntas de los clientes en relación con los fármacos.

Sin embargo, Brade quiso hacer algo más de lo necesario por los clientes. Ella manifestó que los empleados farmacéuticos, "pueden ofrecer mucho más de lo que ofrecen ahora al sistema del cuidado de la salud, con un pequeño cambio a la forma en que operan las farmacias de la comunidad." Wal-Mart, por ejemplo, ahora ofrece, en la tienda misma, el diagnóstico de diabetes y de presión arterial, y ha comenzado a sostener programas de salud para la mujer, y programas de acondicionamiento físico para que los niños mantengan el peso adecuado. Algunas tiendas incluso brindan vacunación gratuita a los niños.

En oportunidades como éstas, Brade ve la posibilidad de establecer la dirección necesaria para este tipo de cambios de raíz. Ella trabajó junto con su personal para educar mejor a los clientes sobre el cuidado de su salud y para coordinar de manera más eficaz las prescripciones y los tratamientos de los clientes. "Aunque se trabaje al menudeo, uno sigue trabajando para el bienestar de la gente, y se pueden hacer muchas cosas para ayudarla. Tratar con las personas es la parte que más disfruto de mi trabajo", afirma Brade.

Fuentes: Mike Troy, "Wal-Mart Still Bullish on Supercenter Growth", *Drug Store News*, 20 de octubre de 2003, pp. 1-3; "In-Store Experience Helps Decide Direction", *Chain Drug Review*, 22 de julio de 2002, pp. 68+; "Wal-Mart Earns Place Among Top Rx Providers", *Chain Drug Review*, 5 de agosto de 2002, p. 38.

Podemos ilustrar las relaciones entre liderar y administrar usando un diagrama Venn como el que se enseña en las clases de matemáticas. Tales diagramas consisten en círculos independientes unos de otros, pero que se sobreponen entre sí, parcial o completamente. Así, por ejemplo, imagine a todos los líderes de una organización en un círculo y a todos los administradores de la misma organización en otro. Los círculos suelen estar separados parcial aunque no completamente (como se observa en la figura 11.9). Es decir, un individuo puede ser un líder y otro ser un administrador; pero también muchas otras personas, como Kimberly Brade, son *ambos:* líderes y administradores. Si bien el liderazgo es un componente muy importante de la administración, ésta implica mucho más que tan sólo liderazgo. Por lo tanto, aun cuando no todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes, las organizaciones modernas necesitan que sus administradores se comprometan en conductas de liderazgo como fomentar la creatividad y la innovación, encontrar mejores formas de alcanzar o superar las metas, e inspirar a otras personas. En consecuen-

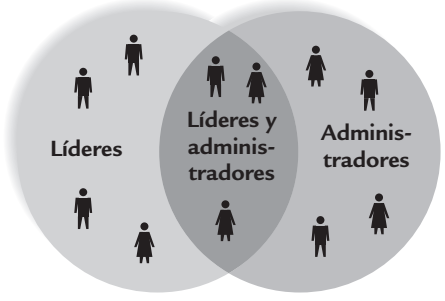


figura 11.9

La superposición de los roles del líder y el administrador

cia, en este capítulo y en este libro consideramos al liderazgo organizacional como un proceso que debe incluirse en la función administrativo pero que, en definitiva, no es todo el papel administrativo.

Liderazgo carismático

Como lo mencionamos en el capítulo anterior, cuando examinamos las clases de poder personal, el carisma es una forma especialmente fuerte de poder de referencia. La palabra "carisma" es de origen teológico y proviene de la palabra griega para "don". Su significado literal es "don divinamente conferido". En las primeras décadas del siglo XX, fue el sociólogo Max Weber[14] el primero en destacar la importancia del liderazgo para los escenarios organizacionales. Él describió al **líder carismático** como alguien que tiene influencia en los demás con base en que, como individuo, tiene cualidades para inspirar a los demás, en vez de obligarlos mediante el uso del poder formal o correspondiente al puesto. Por consiguiente, se supone que los seguidores o subordinados se identifican con la persona debido a sus excepcionales cualidades. Por supuesto, sabemos que a muchos seres humanos les gustaría pensar que están dotados de carisma, pero en realidad son relativamente pocos los individuos que poseen ese don especial. Si fuese algo común, no sería excepcional.

liderazgo carismático
liderazgo que ejerce quien tiene influencia sobre los demás con base en las cualidades que como individuo tiene para inspirar, en vez de ejercer poder formal

El término "carisma" ha sido empleado en particular en la esfera política para describir a quienes tienen la capacidad de influir especialmente en las multitudes. Los ejemplos incluyen a figuras históricas como Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Winston Churchill, la Madre Teresa, Martin Luther King Jr. y John F. Kennedy. Del mundo empresarial vienen a la mente nombres como Lee Iacocca, Sam Walton y Richard Branson.

No fue sino hasta hace apenas 20 años que el concepto carisma se comenzó a utilizar de forma explícita en investigaciones académicas sobre el liderazgo organizacional.[15] Uno de los primeros análisis se enfocó en los rasgos y las conductas específicos de los líderes carismáticos, tales como

- Notable necesidad de poder
- Altos niveles de confianza en sí mismos
- Fuerte creencia en sus propias ideas[16]

Desde sus humildes comienzos en el Mississippi rural, Oprah Winfrey (en la fotografía con Laura Bush) se ha convertido en una de las líderes más carismáticas de nuestro tiempo. En 1998 la revista *Time* la nombró una de las 100 personas más influyentes del siglo XX. Como presidenta de Harpo, Inc., ella maneja a sus empleados como maneja sus audiencias: con emoción y solidaridad.

En términos de sus conductas, los líderes carismáticos, más que otras clases de líderes, tienden de manera especial a:

- Representar el comportamiento deseado
- Comunicar que tienen muchas expectativas en el desempeño de los seguidores
- Se interesan por las impresiones de los demás, e intentan influir en ellas
- Destacan ideales, metas y valores muy elevados

Estos dos últimos puntos se ejemplifican con la visión de un ejecutivo de negocios que a menudo se describe como carismático: Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines. Él siempre les dirá a los nuevos empleados: "Quiero que ustedes les puedan decir [a los hijos de estos empleados] que estar conectado con Southwest Airlines ha ennoblecido y enriquecido sus vidas, pues los hizo más grandes y más fuertes de lo que jamás hubieran logrado por sí solos."[17]

Otro análisis del liderazgo desde la perspectiva del carisma se enfoca en los tipos específicos de conductas de los líderes, que parecen reforzar sus efectos en los seguidores:[18]

- Acentuar una visión para la organización que representa un cambio importante, pero factible
- Llevar a cabo tipos de acciones innovadoras o poco ortodoxas para alcanzar las metas
- Demostrar su autosacrificio en bien de la organización

Esta perspectiva destaca la idea de que cualquier cuestión que podrían hacer los líderes para generar insatisfacción de los seguidores en cuanto al orden establecido, para articular visiones convincentes y para ofrecer soluciones innovadoras, incrementará entre los seguidores tanto los sentimientos de identidad colectiva con sus líderes como la probabilidad de que les atribuyan carisma a esos líderes.[19]

Con base en los diversos análisis académicos recién expuestos, la figura 11.10 presenta un resumen del conjunto de atributos de los líderes carismáticos.

Puesto que el carisma es un poder "especial" que relativamente muy pocos individuos poseen, ¿cualquier administrador o líder podría tratar de incrementar su carisma? No cabe la menor duda, por supuesto, de que la gente no puede crear este tipo de poder tan sólo suponiendo que lo tiene, o porque se lo soliciten o se lo exijan. Éste debe generarse o conferirse de alguna forma. Aun cuando muy pocos administradores poseen los rasgos de personalidad necesarios para alcanzar fácil o espontáneamente los niveles de carisma alcanzados por ciertos líderes políticos o empresariales destacados, los individuos que ocupan posiciones de liderazgo podrían aumentar sus oportunidades de que sus subalternos se sientan motivados a seguirlos, y a trabajar con ellos o para ellos. Las clases de conductas que se resumen en la figura 11.10 son factibles de desarrollarse.

Todavía es necesario abordar un aspecto más sobre el carisma: su debilidad potencial. Un líder muy carismático y dominante, por supuesto, no siempre se ajusta a los requerimientos de la situación. Analicemos, por ejemplo, el caso de Christos Cotsakos, ex director general de la compañía de corretaje *on line* denominada E*TRADE. Considerado por muchos como carismático, Cotsakos tenía entre sus rasgos de personalidad, el de moverse con extrema rapidez. Él fomentaba ese comportamiento en sus subordinados, llegando incluso a patrocinar la estancia de un día en la carrera de Formula Uno a sus principales asistentes. (Él invertía su tiempo libre estudiando su doctorado en economía en la Universidad de Londres). Tampoco era tímido para adoptar valores de la compañía y establecer metas difíciles. "En E*TRADE somos un atacante, un agresor. Somos depredadores…"; "[Nuestra cultura] trata de convencer y emocionar a las personas de que son capaces de marcar una diferencia como individuos y como equipo…"; "[Tenemos] muchas ansias de ser diferentes…"[20] Cotsakos fue dirigente de E*TRADE cuando el auge de las compañías punto-com estaba al máximo. Sin embargo, cuando las circunstancias cambiaron y el ambiente externo se volvió competitivamente más complejo para las empresas

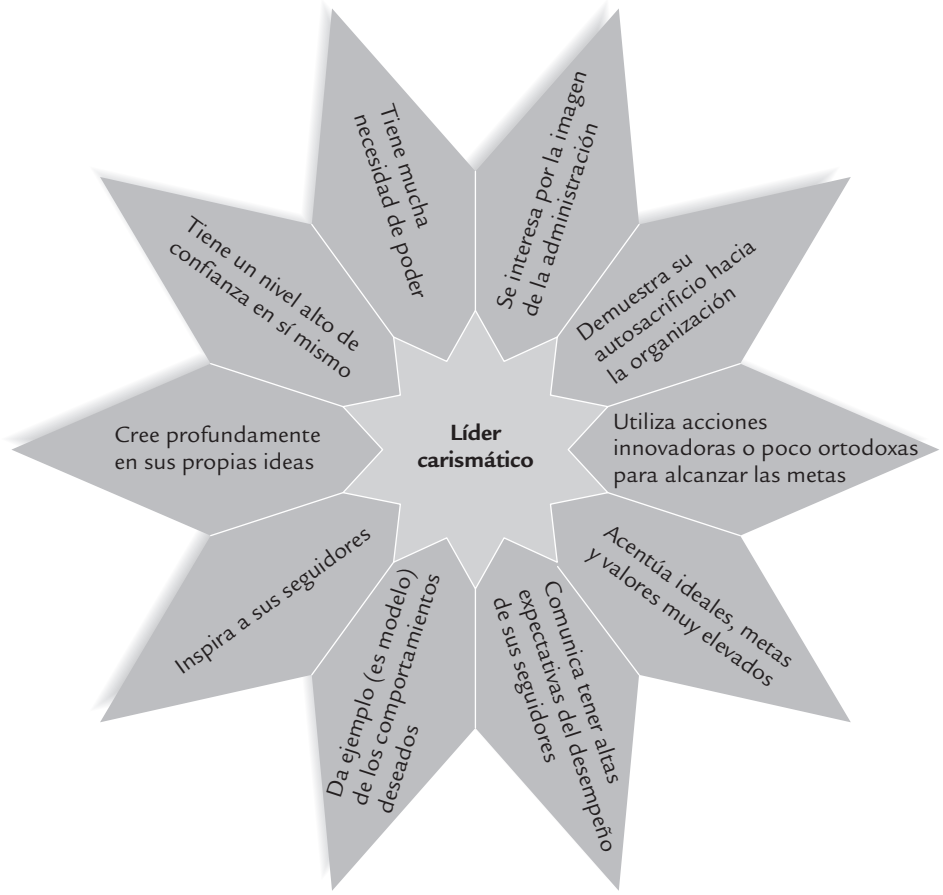


figura 11.10
Atributos del líder carismático

punto-com, la presidencia de la compañía lo destituyó de la dirección general y nombró a alguien con un estilo aparentemente distinto para dirigir la organización.

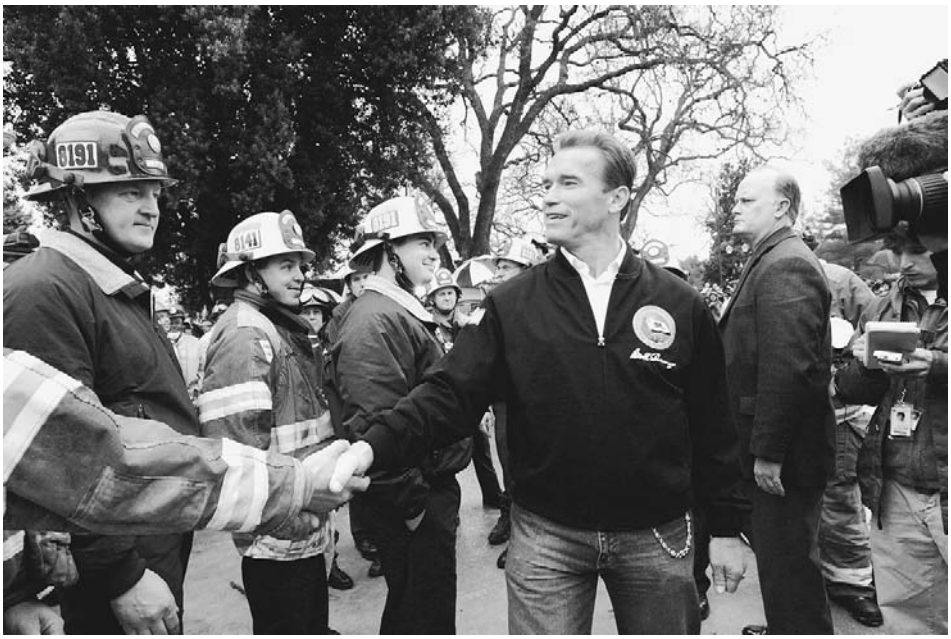
Evidentemente el carisma podría emplearse por igual para fines tanto positivos como negativos. La sociedad y el mundo entero conocen la forma en que utilizaron un nivel extremo de carisma ciertos "líderes", como por ejemplo, Adolf Hitler en la Alemania Nazi, antes y durante la Segunda Guerra Mundial; y Jim Jones, la figura de culto que organizó el famoso suicidio masivo en Jonestown, cuyas consecuencias fueron desastrosas. El carisma representa un poder especial, que no siempre se garantiza será usado para alcanzar metas nobles.

Liderazgo transformador

En las últimas dos décadas se ha venido estudiado cada vez con mayor frecuencia un enfoque bastante similar al del liderazgo carismático, el cual a menudo ha sido defendido por los académicos que estudian sobre el liderazgo.[21] Se trata del **liderazgo transformador**. Ambas formas de ver el liderazgo implican la noción de ser capaces de motivar a los seguidores para que realicen cambios importantes o para que su desempeño alcance niveles notables. El concepto original del liderazgo transformador, autoría del científico político James M. Burns, es que es un proceso donde "líderes y seguidores se elevan entre sí a niveles superiores de moralidad y de motivación".[22] Versiones posteriores de este enfoque —realizadas por científicos sociales de los contextos organizacionales— destacan que los líderes transformadores no necesariamente tienen que llevar hacia "niveles superiores de moralidad y se motivación", siempre y cuando motiven a sus seguidores para que dejen de lado sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización.[23] En otras palabras, las atribuciones del carisma se basan de manera consistente en los rasgos

Liderazgo transformador por Lyman Porter
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

liderazgo transformador
liderazgo que motiva a los seguidores para que ignoren sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; el énfasis se pone en articular una visión que convenza a los subalternos de realizar cambios importantes



Hace tres décadas un físicoculturista austriaco con aspiraciones a actor e inclinaciones republicanas hubiese sido una opción muy poco factible para el gobierno de California. Sin embargo, luego de superar muchos obstáculos, Arnold Schwarzenegger convenció a los votantes de que era el mejor candidato para ocupar el puesto en 2003. "Llegué aquí con absolutamente nada, y California me ha dado absolutamente todo", comentó Schwarzenegger. Su personalidad muestra lo que mucha gente vería como los rasgos clásicos del líder, incluyendo una fuerte necesidad de poder y un alto grado de confianza en sí mismo.

y las características personales del líder, mientras que las atribuciones de las cualidades transformadoras se basan principalmente en lo que los líderes hacen y dicen.

Al igual que los líderes carismáticos, los líderes transformadores inspiran a sus seguidores. Sin embargo, ellos no lo hacen sólo a través de la identificación de los seguidores con su líder, como en el caso del liderazgo carismático, sino también delegando autoridad y entrenando a sus seguidores. Es respecto de esta última característica sobre lo que el concepto de liderazgo transformador difiere del de liderazgo carismático. Con el liderazgo transformador no es necesario que los seguidores dependan mucho de sus líderes. Asimismo, mientras las instancias de liderazgo carismático son poco comunes, se considera que la conducta de liderazgo transformador es potencialmente posible casi en cualquier lugar de la organización.[24]

liderazgo negociador
liderazgo que se enfoca en motivar a los seguidores en sus intereses personales, intercambiando recompensas por su compromiso; su énfasis radica en lograr que los subordinados apliquen los procedimientos de forma correcta y hagan cambios necesarios, pero relativamente rutinarios

Quienes defienden un mayor uso del liderazgo transformador en las organizaciones en general lo contrastan con el llamado **liderazgo negociador**,[25] como se muestra en la figura 11.11. Este último se percibe como un liderazgo más pasivo que destaca el intercambio de recompensas u otros beneficios por el compromiso de los seguidores. El liderazgo transformador se considera un enfoque que destaca la importancia del atractivo que el líder tenga para los seguidores, según los intereses organizacionales o el "bien común"; mientras que el liderazgo de negociación se enfoca más en que el líder depende de que se cumplan los intereses individuales de los seguidores para motivar su desempeño. En muchos sentidos, sin embargo, tal distinción se vuelve artificial, puesto que los individuos a menudo actúan para conseguir *tanto* sus propios intereses *como* los de la organización.

figura 11.11
Liderazgo transformador contra liderazgo negociador

	Liderazgo transformador	**Liderazgo negociador**
El líder se gana la buena disposición de los subordinados mediante:	Inspiración, utilización del *empowerment* y asesoría a los seguidores	Intercambio de recompensas y beneficios
Atrae la atención hacia:	Intereses organizacionales y para el "bien común"	Interés personal
Tipo de cambio planeado:	Cambio organizacional importante	Cambios rutinarios

Los expertos hacen otra distinción entre el liderazgo transformador y el negociador, la cual radica en que el primero implica motivar a los subalternos para realizar cambios importantes, en tanto que el segundo implica la puesta en marcha de cambios y procedimientos rutinarios. Una vez más, en muchas situaciones organizacionales tal distinción no siempre es tan clara. La sección "Un desafío para el administrador: Hyundai da vuelta en 'U' en el mercado estadounidense" describe a un líder definitivamente transformador, quien muestra elementos del liderazgo negociador.

En cualquier instancia, una perspectiva transformadora se enfoca en motivar a la gente para que alcancen logros muy significativos, a menudo inusuales. Diversos estudios han explorado cómo los líderes transformadores influyen en sus seguidores para que alcancen tan excepcionales resultados. Un estudio sobre doce directores generales, por ejemplo, encontró que los líderes transformadores *a)* reconocen la necesidad de efectuar cambios importantes, *b)* ayudan a que sus subalternos se pre-

globalización *un reto para el administrador*

Hyundai da vuelta en "U" en el mercado estadounidense

Los directivos de Hyundai, fabricante de automóviles en Corea del Sur, enfrentaron varios desafíos importantes durante más de una década tras haber ingresado al lucrativo mercado estadounidense. Primero, tenían que ampliar la red del distribuidor para que más compradores de automóviles pudieran comprar los vehículos Hyundai en las salas de exhibición locales. Segundo, tenían que reasegurar a los compradores escépticos que los vehículos Hyundai eran de buena calidad. Se trataba de una tarea que no era fácil, puesto que comediantes de programas nocturnos, como Yugo, habían hecho a Hyundai y sus productos el blanco de sus bromas. El fabricante de automóviles había tenido dificultades incluso para contratar al ejecutivo estadounidense que se encargaría de poner en marcha la compañía Hyundai Motor America (HMA). Como último recurso, acudió al abogado de la corporación, Finbarr O'Neil, un simpático irlandés. Cuando O'Neil fue nombrado ejecutivo interino de operaciones de HMA, las ventas anuales en Estados Unidos estaban hundidas por debajo de los $100,000 y la división estadounidense había estado por varios meses sin director general.

Con la idea de pedir sus sugerencias, O'Neil convocó de inmediato una reunión con los 50 distribuidores estadounidenses de Hyundai. Durante la sesión, O'Neil y los concesionarios efectuaron una lluvia de ideas sobre muchos temas. Más adelante, uno de los distribuidores señaló, "(O'Neil) dijo, 'yo no puedo trabajar al mismo tiempo en todo esto, entonces, tomemos las 10 primeras, y por ahí voy a empezar.' Ése fue el momento definitivo de Hyundai. Fue cuando nosotros tuvimos un liderazgo."

Poco después, O'Neil fue nombrado director general y se embarcó en un plan audaz para transformar a un rezagado del mercado en líder del mismo. Estaba conciente de que Hyundai había hecho progresos notables para mejorar su calidad, a pesar de que continuaran las dudas entre los compradores estadounidenses. Él propuso ofrecer una garantía inusualmente generosa: una cobertura de 10 años/ 150,000 kilómetros sobre motores y transmisiones, para en realidad probar que los autos construidos en Corea eran confiables.

Con el respaldo de una campaña publicitaria de alto perfil, la garantía ofrecida desencadenó un renovado interés entre compradores y distribuidores por igual. Conforme las ventas se incrementaban, más distribuidores se comprometían. En pocos años, O'Neil había conseguido que más de 600 concesionarios estadounidenses vendieran, entre otros modelos, los Hyundai, los automóviles Sonata y las camionetas suburbanas Santa Fe.

Para O'Neil hasta los más pequeños detalles eran importantes, en especial cuando se trataba de los distribuidores. Cruzando el país de un lado a otro, O'Neil visitaba dos salas de exposición cada semana, para exponer sus planes, formular preguntas y solicitar retroalimentación. "Los distribuidores que tienen utilidades hacen más por las marcas y hacen que las personas como yo parezcamos más inteligentes", dijo. "Necesito saber cualquier asunto que esté haciendo Hyundai para dificultar que ellos vendan los automóviles."

Con el liderazgo de O'Neil, las ventas se elevaron un destacado 400 por ciento, y él orientó a Hyundai hacia su meta de vender un millón de unidades para 2010. El plan de ofrecer una amplia garantía fue eficaz para llamar la atención del público; sin embargo, "si el producto mismo no cumpliera con las expectativas, no hubiéramos alcanzado el éxito que logramos", aseguró O'Neil.

Sin importar sus logros, O'Neil y una buena parte de su equipo de gerentes dejó Hyundai en 2003. De acuerdo con lo que indican algunos de los quienes aún trabajan en Hyundai, el triunfo de O'Neil y algunos de sus colegas en la unidad estadounidense desató celos entre la plana mayor de la corporación. Ello, según dicen, favoreció las condiciones que terminaron con la salida de O'Neil. Incluso para los mejores líderes, encabezar una unidad geográfica importante en una compañía multinacional podría ser un negocio muy engañoso.

Fuentes: Mark Rechtin, "Hyundai to extend warranty through '08", *Automotive News*, 6 de octubre de 2003, p. 3; Mark Rechtin, "Hyundai Hit by Senior Exodus", *Automotive News*, 8 de septiembre de 2003, p. 21; Keith Naughton, "Kicking Hyundai into High Gear", *Newsweek*, 6 de enero de 2003, p. 73; "For Hyundai CEO, Hubris is Danger No. 1", *Automotive News*, 6 de mayo de 2002, p.35; Fara Warner, "Finbarr O'Neil is Not a Car Guy", *Fast Company*, noviembre de 2002, pp. 84+.

paren para tales cambios y los acepten, y, en especial, *c)* eran notablemente hábiles para convencer a sus subalternos de que aceptaran nuevas formas para hacer las cosas. Es decir, ellos comunicaron una nueva visión dentro de la organización. De acuerdo con el estudio, los líderes transformadores:

- Se veían a sí mismos como agentes del cambio
- Eran expertos tomadores de riesgos
- Eran sensibles a las necesidades de las personas
- Establecieron una serie de valores centrales para guiar su conducta
- Eran flexibles y estaban abiertos a aprender
- Tenían buenas habilidades analíticas
- Mostraron mucha confianza en su visión de la organización[26]

Las conclusiones de otro estudio de 90 líderes, tanto del mundo corporativo como del sector público, fueron semejantes:

> *(Los líderes transformadores) pusieron atención en lo que estaba ocurriendo, determinaron qué partes de los eventos disponibles serían relevantes para el futuro de la organización, fijaron un nuevo rumbo y concentraron la atención de todos los demás en la organización (en ese nuevo futuro). Ello fue […]cierto tanto para directores de orquesta, generales del ejército, entrenadores de fútbol, superintendentes de escuelas, como para líderes corporativos.*[27]

Los estudios dejan en claro que el liderazgo transformador *a)* podría ocurrir en circunstancias ampliamente cambiantes, *b)* destaca un enfoque particular en una visión y la forma de ponerlo en marcha, y *c)* exige perseverancia y dedicación considerables por parte del líder. La figura 11.12 resume una serie de lineamientos útiles para quienes aspiran a transformar su organización, o su parte de la organización.[28]

Liderazgo en la era de la electrónica

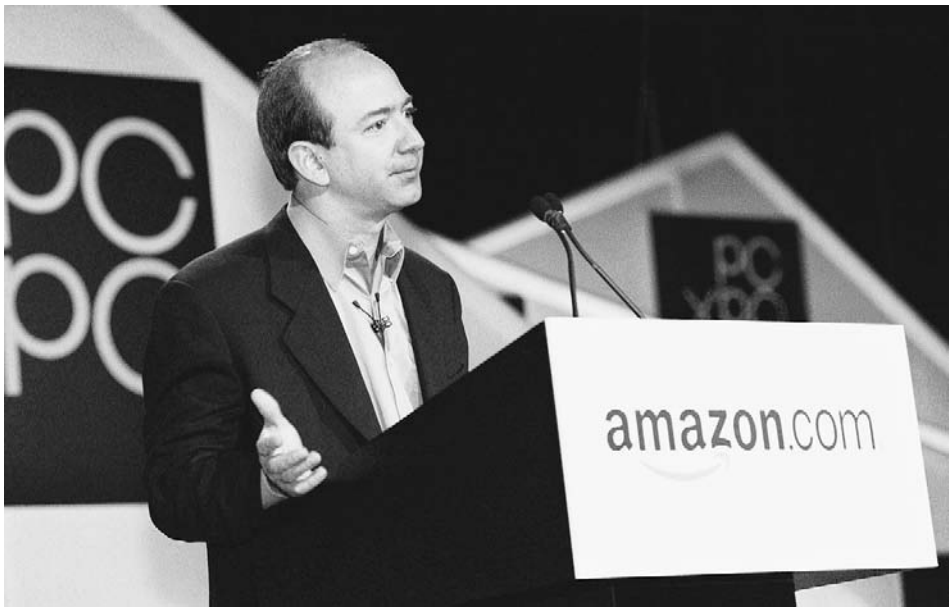
liderazgo electrónico entraña una dependencia notable del uso de tecnología de la información para complementar los métodos de liderazgo más tradicionales

La cuestión surgida en los últimos años radica en si el liderazgo requerido en la era electrónica es básicamente distinto del liderazgo no electrónico de décadas anteriores.[29] Por el momento, la respuesta parece ser "no". El **liderazgo electrónico**, término encontrado a menudo en publicaciones recientes, entraña una dependencia notable del uso de la tecnología de la información para complementar los métodos más tradicionales de liderazgo. Los líderes que saben cómo aplicar la tecnología de manera eficaz, por ejemplo, son capaces de aprovecharla para estimular la innovación, abrir canales de comunicación y ganar mayores aportaciones y participaciones; y controlar y evaluar las operaciones sobre una base de tiempo real. Entonces, si hay alguna diferencia entre los líderes llamados líderes electrónicos y los líderes

figura 11.12
Lineamientos para el liderazgo transformador

Quienes deseen ser líderes transformadores deben:
Desarrollar una visión clara y atractiva
Formular una estrategia para guiar dicha visión
Expresar y promover esa visión
Actuar con confianza y optimismo
Inspirar confianza en los seguidores
Emplear los logros iniciales de los pequeños pasos para elevar la confianza
Aplaudir los triunfos
Usar acciones dramáticas y simbólicas para destacar los valores clave
Dirigir con el ejemplo

Fuente: Adaptado de G. Yuki, *Leadership in Organizations*, 3a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994.



Jeff Bezos, el emprendedor que fundó Amazon.com, se convirtió en la quintaesencia del líder electrónico, al reinventar un viejo modelo de los negocios para un mundo interconectado. El plan original de Bezos de vender libros en Internet a final de cuentas transformó a Amazon en un mercado virtual, donde se venden toda clase de productos. Liderazgo, dice Bezos, "se aplica en el sentido de lo 'grande o trascendente' cuando se habla de alguien como el presidente de Estados Unidos. Sin embargo, también se aplica en el sentido de lo 'pequeño o intrascendente', cuando se habla del líder en su propia familia, quien enseña a sus niños a distinguir entre el bien y el mal. Ello implica un liderazgo ilimitado."

tradicionales, tal diferencia radica en que el primero sabe cómo maximizar el uso de la tecnología de la información para robustecer sus esfuerzos de liderazgo.

Ford Motor Company[30] es una compañía que reconoce que el uso de la tecnología de Internet adquiere importancia cuando se trata de desarrollar las habilidades de sus líderes. En el programa de capacitación de la compañía denominado "Liderazgo para la nueva economía", los participantes comienzan a prepararse para el programa trabajando en colaboración con otros, en espacios virtuales o "salones electrónicos", con bastante anticipación a la primera sesión en clase. Más adelante, los participantes en el programa se integran a una subasta *on line,* donde buscan la oportunidad de reunirse individualmente con varios expertos externos, quienes podrían ayudarlos con los proyectos que se les hayan asignado. La compañía también cuenta con un sitio Web dedicado exclusivamente al liderazgo, al cual todos tienen acceso, desde cualquier lugar de la organización, para aprender sobre las mejores prácticas de liderazgo, así como para obtener el acceso a diversos materiales sobre el tema. En efecto, en toda la organización los empleados son "recompensados" por usar Internet y ser capaces de desarrollar sus propias destrezas de liderazgo electrónico.

La sección "Un desafío para el administrador: En eBay haciendo realidad la capacitación *on line* sobre liderazgo" describe la forma en la que otra compañía destaca la importancia del liderazgo electrónico para sus gerentes.

El liderazgo a través de distintas culturas

Hace falta una analizar una cuestión más sobre liderazgo, poder e influencia. ¿Acaso el liderazgo difiere fundamentalmente en las diversas culturas nacionales, o acaso las semejanzas compensan sus diferencias? La respuesta es que nadie lo sabe con seguridad, pero los investigadores intentan encontrar respuestas.[31]

Como lo señalaron ciertos observadores: El concepto de *liderazgo* es bastante moderno. El término no se incorporó al lenguaje cotidiano sino hasta la primera mitad del siglo XIX, y despertó mucho interés, sobre todo, en los países bajo la influencia anglosajona. Antes de eso, y en otras naciones, la noción de *liderazgo* ha sido más preponderante entre jefes de Estado y otros cargos *gubernamentales* [cursivas agregadas]."[32] O, en palabras de otro académico, "la universalidad del liderazgo [como parte de la función administrativa] no […] implica la similitud de estilo de liderazgo alrededor del mundo."[33]

Expertos en el Sureste Asiático, por ejemplo, señalan dos rasgos culturales esenciales que afectan las situaciones de liderazgo, y el uso del poder y la influencia en esa región del mundo; a saber: **1.** Los requerimientos para el orden y el compro-

tecnología

un reto para el administrador

En eBay haciendo realidad la capacitación on line sobre liderazgo

Con más de 60 millones de usuarios registrados alrededor del mundo y ganancias anuales que ascienden a mil millones de dólares, eBay domina el mercado de las subastas *on line*. La compañía, fundada en 1985, registra un crecimiento rápido de sus utilidades. En un año específico, por ejemplo, sus ganancias se dispararon un sorprendente 172 por ciento. Pero, además, como eBay no maneja un inventario en sí, la compañía tiene un considerable margen de utilidad: más del 80 por ciento.

Sin embargo, la mayoría de los empleados de eBay es mucho más joven que el empleado promedio en la fuerza laboral estadounidense, y muchos ni siquiera tienen 25 años de edad. No es de extrañar, entonces, que casi el 80 por ciento de esos jóvenes carecieran de experiencia en administración, cuando Meg Whitman asumió la dirección general de eBay en 1998. Con la finalidad de sostener el ritmo de crecimiento, los representantes más destacados de apoyo al cliente fueron rápidamente ascendidos a puestos gerenciales con apenas un mínimo de entrenamiento sobre liderazgo. Por lo tanto, cuando una encuesta general de la compañía reveló el gran interés de los empleados por la capacitación formal en liderazgo, los administradores de eBay comenzaron a planear un programa de entrenamiento para los gerentes de servicio al cliente, y otros empleados con base en Estados Unidos.

La capacitación de los empleados localizados en áreas lejanas impuso un desafío al equipo de administradores de eBay. En consecuencia, decidieron trasladar a todos los participantes a las instalaciones de eBay, en Salt Lake City, para su evaluación inicial y para tomar un seminario introductorio. Luego crearon un programa independiente para los gerentes asentados en cualquier otro lugar. Tras evaluar las habilidades de liderazgo alcanzadas por cada participante, los instructores realizaron diversas presentaciones sobre los principios básicos del liderazgo, como sería influir en los demás. Los directivos asistieron a tales presentaciones con la finalidad de mostrar su compromiso con el programa. "En las sesiones se debatió mucho sobre la importancia del liderazgo óptimo para la estrategia de eBay", recuerda un consultor que trabajó con los instructores de la empresa.

En Salt Lake City los participantes continuaron su capacitación asistiendo una vez al mes al salón de clases para recibir instrucción sobre diversos temas relacionados, durante el transcurso del siguiente año. Sin embargo, para evitar que el resto de los participantes viajaran a Salt Lake City para asistir a sus clases mensuales, los instructores de eBay crearon un curso de entrenamiento con base en Internet, al cual podrían ingresar los participantes desde cualquier sitio en que se localizaran. Durante su estancia en Salt Lake City para el seminario introductorio, los "estudiantes de sitios lejanos" recibieron entrenamiento sobre cómo aprender de los cursos de auto estudio *on line*. De tal forma que una vez que los participantes estuvieron en sus sedes, continuaron su capacitación *on line*, estudiando a su propio ritmo los módulos sobre liderazgo. Para complementar su estudio ellos tenían acceso a salones de *chat* especiales, donde intercambiaban opiniones e ideas con otros participantes *on line*. Después de estudiar cada módulo, los estudiantes debían escribir un texto, en el cual exponían la forma en que ellos jugarían su rol de líderes, en una situación determinada, aplicando las habilidades recién aprendidas. Luego, vía correo electrónico, enviaban sus textos a un instructor de eBay, quien los revisaba y se encargaba de ayudar a que todos los estudiantes en sitios lejanos siguieran practicando sus habilidades mediante sesiones *on line* de práctica grupal.

¿La efectividad de la capacitación *on line* era comparable a la del entrenamiento en persona? De acuerdo con los participantes y sus administradores, definitivamente sí. Al respecto, el 60 por ciento de los estudiantes en persona y el 67 por ciento de los estudiantes *on line* reportó que la oportunidad de compartir las experiencias entre sí había mejorado el aprendizaje. Además, el 74 y el 67 por ciento de los estudiantes en persona y *on line*, respectivamente, informaron que adquirieron la capacidad para escuchar y dar retroalimentar de forma más eficaz a sus empleados. Más importante todavía, el 86 por ciento de los estudiantes en persona y el 78 por ciento de los estudiantes *on line* afirmaron que sus nuevas habilidades de liderazgo estaban logrando efectos positivos en el trabajo. En resumen, afirma el director de recursos humanos de eBay, Jeff Anderson, "con la asistencia de todo el equipo de administración a las sesiones, estamos en mucho mejor posición que antes, no tan sólo en términos de productividad, sino también en el nivel de servicio al cliente". Por su parte, la capacitación de sus empleados más jóvenes también ha contribuido al éxito de eBay a largo plazo. Considerando que muchas otras compañías punto.com han fracasado, eBay parece más sólida, en cuanto a utilidades y precio por acción, que muchas compañías "grandes".

Fuentes: "Meg Whitman on eBay's Self-Regulations", *BusinessWeek Online,* 18 de agosto de 2003; Rob Hoff y Peter Burrows, "Meet eBay's Auctioneer-in-Chief", *BusinessWeek Online*, p. N; Adaptado de "EBay Tackles Its Customer Support Training Challenge", *Institute of Management and Administration Report on Customer Relationship Management*, junio de 2002, pp. 1+; Melanie Wells, "D-Day for eBay", *Forbes*, 22 de julio de 2002, pp. 68+; Miguel Helft, "What Makes EBay Unstoppable?", *Industry Standard*, 6 de agosto de 2001, pp. 32+.

miso, y **2.** Los requerimientos para la armonía.[34] El primero de los "requerimientos" culturales incluye los valores tradicionales que apoyan la aceptación de jerarquías, la adhesión y la deferencia ante la autoridad. Por su parte, la necesidad del valor cultural de la armonía no tan sólo comprende las obligaciones del subalterno con el superior, sino también las obligaciones que tiene el superior de respetar al subalterno y de velar por su bienestar. Es evidente que esta clase de liderazgo es bastante distinto al que se halla en la mayoría de las sociedades occidentales. En muchas cul-

Las mujeres chinas han tenido que adoptar un enfoque distinto para tratar a los hombres de negocios en dicho país. "Particularmente como mujer en China, una tiene que ser un poco más suave y humilde", indica una experta. En parte debido a los valores tradicionales de los chinos, por ejemplo, MTV China sólo se transmite unas cuantas horas al día.

turas asiáticas, por ejemplo, dicho estilo podría resumirse con la palabra **paternalismo**, donde el líder se aprecia como el "padre" proveedor, quien cuidará del subordinado a cambio de una conducta y un desempeño responsables. Este estilo de liderazgo también suele encontrarse en países de Centro y Sudamérica, en los cuales prevalecen los valores colectivos sobre los individuales.[35]

paternalismo donde el líder se considera el "padre" proveedor, quien cuidará del subordinado a cambio de una conducta y un desempeño responsables

Al margen de tales diferencias relacionadas con las normas y las tradiciones culturales, gracias al auge en la industrialización, por todo el mundo han comenzado a aparecer con regularidad creciente algunas semejanzas en las prácticas de liderazgo, como la mayor participación del subalterno.[36] Por lo tanto, las fuerzas en las diferencias en liderazgo y en las prácticas de influencia debidas a la cultura se oponen a las fuerzas para las semejanzas debidas a la industrialización y a los crecientes niveles de educación que se le asocian. Los resultados de amplias investigaciones recientes a gran escala, sobre los atributos del liderazgo eficaz en más de 60 distintas culturas nacionales, parecen consistentes con esa conclusión.[37] Como se muestra en la figura 11.13, de acuerdo con los datos recolectados para este estudio, ciertos atributos del líder, como ser "digno de confianza" y "decidido", son vistos como atributos positivos en todas las culturas. Asimismo, otros determinados atributos, como ser "dictatorial" y "poco sociable", son universalmente considerados como

Ejemplos de los atributos de líderes universalmente considerados como positivos	Ejemplos de los atributos de líderes universalmente considerados como negativos	Ejemplos de los atributos de líderes considerados como positivos o negativos dependiendo de la cultura
+	–	+/–
+ Dignos de confianza	– No cooperativos	+/– Ambiciosos
+ Motivadores	– Irritables	+/– Individualistas
+ Honestos	– Dictatoriales	+/– Astutos
+ Decididos	– Inflexibles	+/– Cautos
+ Comunicativos	– Egocéntricos	+/– Con conciencia de clase
+ Responsables	– Poco sociables	+/– Elusivos

Fuente: R. J. House, "Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE", en W. Mobley (ed.), *Advances in Global Leadership*, vol. 1, Stamford, CT: JAI Press, 1998.

figura 11.13
El efecto de la cultura en las actitudes hacia los atributos de los líderes

negativos. Las reacciones a otros atributos del líder, sin embargo, como ser "cauto" y "ambicioso" dependen en gran medida de las particularidades de una cultura y de sus valores. Estas características se consideran, por consiguiente, positivas en ciertas culturas y definitivamente negativas en otras.

La creciente expansión de la industrialización ha hecho que la necesidad de liderazgo eficaz sea un fenómeno mundial. Sin embargo, el *cómo* se satisface exactamente esa necesidad en organizaciones y en países específicos todavía parece estar influido por las circunstancias y las tradiciones culturales. No obstante, en los albores del siglo XXI la imagen de las prácticas y los estilos concretos de liderazgo alrededor del mundo podrían cambiar de forma drástica durante las siguientes décadas. De hecho, en algunos lugares ya está cambiando, como lo muestra el caso de Li Yifei, la gerente general de MTV China, de Viacom.[38] En China Li está tratando de dirigir una organización orientada hacia la juventud, mientras que, al mismo tiempo, enfrenta una burocracia de control muy arraigada y dirigida por hombres. Por lo general, ella es confiable, segura de sí misma y se anticipa a las situaciones; no obstante, cuando interactúa con las autoridades, de alguna manera modifica su estilo. Hace un siglo, o incluso hace una década, hubiese sido muy improbable que se aceptara su estilo natural de liderar, y mucho menos que fuese aceptada en esa clase de escenario.

MEJORAR SUS PROPIAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO

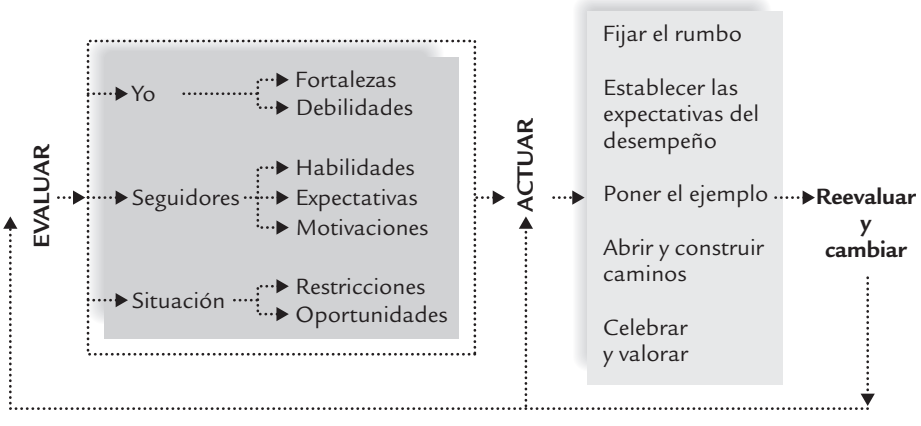
Con tantos enfoques disponibles para analizar el liderazgo, y tantas consideraciones relacionadas con el tema, a veces frente a tantos árboles de teorías, hallazgos y opiniones, resulta fácil perder de vista el bosque del liderazgo. Sin embargo, de hecho tienen más en común de lo que parece a simple vista. Por lo tanto, es posible tomar algo útil de cada uno de ellos, y de aprovecharlos todos cuando se les considere en conjunto, para desarrollar sus propias capacidades de liderar. Éste es el tema que examinaremos en este apartado.

Queremos destacar que estamos hablando de mejorar sus capacidades de liderazgo para realizar las tareas de administrar en escenarios organizacionales. Este análisis supone que lo más seguro es que usted ahora, o en algún momento futuro no muy lejano, se encontrará en la posición de ejercer el liderazgo de un grupo o una unidad en alguna parte de una organización: en suma, se trata de un análisis que supone un escenario realista.

Con el propósito de brindar un enfoque integrado (el cual se representa en el diagrama de la figura 11.14) utilizaremos el marco de referencia de los elementos básicos del proceso de liderazgo que hemos venido destacando a lo largo de estos dos últimos capítulos: líder, seguidor y situación. Pero, además, centraremos nuestra atención en dos categorías de capacidades que cualquiera que ocupe un puesto de dirección podría desarrollar y mejorar: ser capaz de evaluar y ser capaz de actuar.

figura 11.14

Mejorar las capacidades de liderazgo



Evaluar

Evaluar, luego actuar. Pero ¿evaluar qué? A sí mismo, sus propias capacidades actuales para desempeñarse como líder. Segundo, las capacidades, la experiencia, la motivación y las actitudes de los demás, los posibles seguidores. Y, tercero, las restricciones y las oportunidades que presenta la situación.

Sus propias capacidades de liderar (Recuerde lo estudiado en el capítulo 10 sobre "conductas, habilidades y rasgos de los líderes.") Tan buen lugar como cualquier otro, para empezar una evaluación de sus propias capacidades y características del rol de líder que usted asume. ¡Conózcase a sí mismo! es una frase común y muy útil para recordar. No nos referimos a ningún tipo de introspección profunda e inconstante. Más bien sugerimos una estimación realista de las fortalezas, limitaciones y características que usted aporta a esta clase de oportunidad. ¿Cuáles son los atributos personales más importantes que podrían ayudarle en tal situación? Por ejemplo, ¿como calificaría el nivel de su experiencia necesaria, de su experiencia técnica, de sus destrezas para la comunicación oral, de sus capacidades para convencer a otras personas e influir en ellas, de su motivación e impulso para salir triunfante en esta clase de puesto? ¿Cuáles son sus tendencias personales que serían un factor relevante en su papel de dirigente? ¿Suele enfocarse más en las personas o en las tareas? ¿Cómo es más probable que sea su estilo de liderazgo, cuando menos al principio, directivo o de apoyo a los demás? Mientras prueba qué tan realista es al evaluar sus propias características, usted podría plantearse la cruda e ingenua pregunta: ¿estarían definitivamente de acuerdo con mi autovaloración otras personas que me conocen bien?

Las capacidades de los otros (seguidores) (Recuerde el análisis de los enfoques al liderazgo: el modelo del liderazgo situacional de Hersey/Blanchard y el modelo normativo de la decisión de Vroom/Yetton.) La segunda área importante al evaluar implica elaborar un inventario de las capacidades de aquellos a quienes se va a dirigir. ¿Cuáles son el rango y el nivel promedio de sus habilidades y su experiencia significativas? Al contestar esta pregunta asegúrese de tomar en cuenta, además de sus niveles actuales, también el hasta dónde llegarían y se desarrollarían esas habilidades y experiencia, mediante el entrenamiento y otros métodos que utilice. Para usted como líder, ¿qué clases de expectativas aportan a la situación sus seguidores potenciales? ¿Tales expectativas son adecuadas y realistas? En caso negativo, ¿podrían modificarse? ¿Qué niveles de motivación tienen los individuos a quienes usted va a dirigir? En caso de ser altos, ¿cuáles serían las dificultades para mantener altos esos niveles y cómo podría usted aprovecharlos? Pero, si en general son bajos, ¿qué haría para aumentar su motivación? Un ejemplo sería que un éxito temprano del grupo genere en ellos la confianza en usted como líder y aumente la motivación para que sigan desempeñándose en ese nivel.

Limitaciones y oportunidades de la situación (Reflexione en el modelo del liderazgo contingente de Fiedler y los sustitutos del liderazgo.) ¿De qué naturaleza será la situación que usted encontrará cuando asuma la posición de liderazgo? ¿Es posible que tal situación siga igual con el paso del tiempo? ¿Para su grupo o unidad el ambiente situacional será relativamente estable, o es más probable que cambie con mucha rapidez? ¿Qué clase de retos enfrentará su grupo para realizar las tareas encomendadas? ¿Tales desafíos serán relativamente fáciles y simples, o serán difíciles y complejos? En esta área de evaluación sería muy fácil que los líderes sean demasiado optimistas y que subestimen el grado de dificultad de la(s) tarea(s). ¿Qué marcos temporales enfrentan usted y su unidad? ¿Enfrentan tiempos de entrega definitivos y breves, o más bien deben alcanzar determinados resultados en periodos ambiguos e inciertos? ¿El uso de sustitutos para algunos aspectos de su liderazgo resolverá los problemas o causará más? ¿En esta situación el empleo de sustitutos le permitiría concentrar más sus esfuerzos y energías en cuestiones más productivas o importantes? ¿Cuál es la naturaleza del ambiente organizacional, incluyendo su cultura y sus objetivos y metas generales, en que se desempeñan usted y su unidad? No cabe la menor duda de que son muchos los diversos aspectos y características del

ambiente que el administrador evalúa y, por lo tanto, es muy conveniente que el administrador sea tanto selectivo como perceptivo.

Actuar

Nadie que busque triunfar en un papel de liderazgo se sentará a evaluar por siempre y excesivamente con qué recursos cuenta, qué condiciones existen y qué parece necesario hacer. Como líder es necesario, además de evaluar, ¡actuar! ¿Pero qué clase de acciones se deben realizar? Sobra decir que ningún tipo de lineamiento cubriría todas las eventualidades ni todas las condiciones posibles. Sin embargo, justo aquí algunos de los enfoques analizados antes en este capítulo (como la teoría de camino-meta o del liderazgo transformador) serían útiles para sugerir qué tipo de acciones parecen esenciales en casi todo tipo de situación de liderazgo.

Fijar un rumbo Los resultados de las investigaciones sobre liderazgo aportan un asombroso número de evidencias sobre la importancia de que un líder comunique el rumbo establecido para un grupo o unidad, dejando muy en claro cuáles son los objetivos y las metas que se persiguen con ello. El *cómo* hacerlo, o con qué grado de participación de los seguidores hacerlo, es otro asunto. No obstante, sin importar si recibe mucha o poca aportación de los demás y qué valor le de a dicha participación, usted debe expresar al grupo su propia visión del rumbo que se debe seguir. Lo anterior es congruente con el énfasis que pone la investigación del liderazgo transformador en la "visión", o en lo que un ex presidente de Estados Unidos consideró desdeñosamente como "la cosa de la visión". También es congruente con lo que la mayoría de la gente cree que un buen líder debe hacer. Los individuos que trabajan en una unidad organizacional quieren saber hacia dónde cree su líder que debería dirigirse la unidad, aun cuando no estén de acuerdo con él. También quieren saber en qué parte de la estrategia y de las metas fundamentales de la organización se articulan los esfuerzos de su unidad. Entonces, depende de cada uno si aporta o no esta información crucial a los demás.

Establecer sus expectativas del desempeño En relación con las acciones anteriores de fijar un rumbo, también el líder debe asegurarse de dejar bien claro cuáles son sus expectativas acerca del desempeño del grupo o la unidad. De nuevo, más allá de si los seguidores posibles creen que de ellos se espera demasiado, muy poco o lo justo, necesitan saber qué es lo que usted, como su líder, espera de ellos. En consecuencia, si usted ocupa una posición de liderazgo, es necesario que exprese de manera clara y explícita cuáles son sus estándares y cuáles serán las consecuencias de cumplirlos o no. Pero, además, este punto también significa satisfacer otra expectativa de lo que las personas creen que los líderes deberían hacer.

Poner el ejemplo Un líder necesita demostrar las cualidades y el nivel de desempeño que espera de los demás, a través de su propio comportamiento. Nada desanima tan rápido a los seguidores como un líder que no es congruente con los estándares y el desempeño que exige de los demás. Los individuos aprenden muy rápido a poner atención en la forma en que su líder se comporta y no sólo en sus palabras, especialmente cuando ambas cuestiones son incongruentes. Para usar una frase popular pero muy ilustrativa, usted necesita "andar el camino del que habla".

Abrir y construir caminos Como lo destaca de manera específica la teoría de camino-meta del liderazgo, es importante que los líderes señalen las formas en que sus unidades van a alcanzar sus metas. Desde luego, usted no es el único medio para señalar los caminos, puesto que quizás otros miembros del grupo tengan mayores experiencia o conocimiento que usted al respecto. Sin embargo, a menudo en su papel de líder usted suele contar con más recursos que los demás miembros de su unidad para asegurar que se difunda entre el grupo el conocimiento de los mejores caminos, así como la forma en que tales caminos darían mejores resultados. Por ende, es necesario que usted reflexione sobre cómo capitalizar sus poderes como individuo y los correspondientes al puesto, con la finalidad de hacer que las rutas hacia el logro de las metas sean tan directas, libres obstáculos y accesibles como sea posible.

Celebrar y valorar Como lo han señalado algunos eruditos en liderazgo, la era del líder único y "heroico" que ocupaba la posición superior está desapareciendo rápidamente.[39] En la actual era de organizaciones dinámicas, a menudo complejas y en rápido movimiento, ningún líder, al margen del sitio que ocupe en la organización, sería capaz de realizar todo el trabajo por sí solo. En definitiva, cuando usted se encuentre en una posición de liderazgo, necesitará el compromiso, el apoyo, la participación y las ideas de los demás. Sin embargo, para obtener esos recursos será necesario que usted brinde a los demás estímulo y apoyo, pero, en especial, que aprecie sus esfuerzos. En pocas palabras, usted necesitará alentar a los demás, así como celebrar sus logros y avances. De esta forma, usted tendrá una buena oportunidad de que se multipliquen sus propios esfuerzos de liderazgo.

Reevaluar y cambiar

Las circunstancias que el líder enfrenta nunca son del todo estáticas. Desarrollos y acontecimientos ocurren sin cesar. Por consiguiente, es imposible querer evaluar la situación y las capacidades de sus seguidores de una vez por todas, digamos, cuando se asume el liderazgo de un grupo, y esperar que todo continúe siempre igual. Es necesario evaluar más o menos de manera continua. O, para usar una frase común en la literatura de liderazgo, es necesario que usted se mantenga "escaneando el ambiente", tanto para anticipar los cambios como para decidir respecto de los cambios que se necesiten. Y no tan sólo se trata de cambios de los seguidores, sino también de los cambios que el líder debe realizar. ¿Sigue siendo adecuada la relación en cuanto a la atención que usted da a personas y tareas? ¿Todavía es eficaz su estilo o forma de trabajar con las personas, o necesita cambiarlos de alguna manera? ¿El rumbo que usted y su equipo fijaron antes sigue siendo el más conveniente? ¿Las rutas que parecieron funcionar bien en el pasado para alcanzar sus objetivos siguen siendo los mejores en las nuevas condiciones que enfrenta su unidad? En suma, es necesario que usted pueda cambiar y —quizá todavía más difícil— que tenga la buena voluntad para hacerlo.

perspectivas administrativas analizadas

1 PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL El contexto organizacional afecta directamente algunos de los aspectos específicos relacionados con el liderazgo. Por ejemplo, piense en el desafío del supuesto liderazgo electrónico. La cuestión no radica en si el ambiente electrónico para el liderazgo llegó para quedarse. La cuestión de interés consiste, más bien, en cómo es que las políticas y prácticas específicas de la organización limitan o favorecen el hecho de que los administradores se valgan de la tecnología electrónica, para mejorar sus esfuerzos de liderazgo. El contexto organizacional también afecta directamente los intentos que hacen los administradores por ejercer un liderazgo transformador. Piénselo por un momento: ¿cuántos líderes transformadores podría haber en una misma organización? ¿Cómo afectan las acciones de un líder transformador (de los altos niveles en la estructura de la organización) los esfuerzos de alguien (de menor jerarquía) que desea ser su propio líder transformador? Éstas son sólo algunas de las espinosas consideraciones que entraña el contexto organizacional cuando se le toma en cuenta entre las variables significativas. Se trata de una consideración que destaca de manera especial cuando suponemos que el liderazgo se presenta prácticamente en cualquier parte de la organización.

2 PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO El caso de apertura del presente capítulo, acerca de los esfuerzos que tuvieron que realizar los líderes de dos organizaciones tras los siniestros acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, demuestra que los aspectos de liderazgo que exhiben las personas son de importancia fundamental. Al margen de otras cuestiones, las exposiciones de las actividades de los líderes de las organizaciones, después de ese 11 de septiembre, destacan lo que señalamos en el capítulo 10: "El liderazgo es un proceso,

sobre todo, de gente." Más aún, casi todas las perspectivas y los modelos de liderazgo estudiados en este capítulo destacan las responsabilidades de los líderes hacia la "gente". Después de todo, el "liderazgo" es factor imprescindible, inseparable, para realizar cualquier "trabajo a través de las personas". Todo administrador que también quiera ser líder debe trabajar con las personas. Al respecto no hay alternativa alguna.

PERSPECTIVA 3: DOMINIO EXPERTO DE LAS PARADOJAS Al final del capítulo 10 mencionamos algunas de las posibles paradojas que enfrentan los líderes: por ejemplo, "actúe rápido y con decisión, pero tómese el tiempo para hacer participar a los demás…"; "utilice el poder, pero no abuse de él"; y "sea consistente, [pero] también sea flexible." Además, como se observó en este capítulo, en la literatura sobre liderazgo se ponen de manifiesto otras paradojas. Dos de las más relevantes son: administrar y liderar son dos actividades perfectamente distintas; y, los enfoques de liderazgo transformador y los enfoques del liderazgo negociador son mutuamente excluyentes. Ambas afirmaciones a menudo se presentan como la opción entre una y otra. Sin embargo, no lo son. Los administradores pueden ser líderes y viceversa. Además, los líderes suelen usar un estilo que refleja tanto características transformadoras como negociadoras; y deben hacerlo porque necesitan ambas para ser eficaces.

Es menester aclarar, entonces, que para estudiar el liderazgo los enfoques "todo o nada" rara vez son útiles para hacer frente a los problemas de liderazgo del mundo real y a la elección de los cursos de acción.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA La última parte de este capítulo trató sobre "mejorar sus propias capacidades de liderazgo". Por la importancia del tema para la administración eficaz y por su efecto potencial en los demás a través del estilo de liderazgo que se manifiesta, recomendamos que los administradores desarrollen tanto la mentalidad emprendedora, como las destrezas necesarias para ponerla en práctica. Con toda seguridad, este es uno de los principales compromisos que se requieren para ser un líder eficaz: es posible mejorar como líder, pero también es necesario querer hacerlo. Un líder con mentalidad emprendedora significa que se es un líder comprometido a ser innovador, y que continuamente busca las oportunidades de ser creativo y estimula a sus empleados a que lo sean. Los líderes que fomentan una cultura emprendedora en sus organizaciones favorecen los esfuerzos creativos de sus empleados. La cultura emprendedora, a la vez, da como resultado una serie de valores compartidos respecto de la innovación, y exalta el compromiso de todos los que forman la organización con la realización del espíritu emprendedor.[40]

comentarios para concluir

En el capítulo 11 presentamos una serie de perspectivas del proceso de liderazgo potencialmente útiles, derivadas de la literatura científica sobre el comportamiento y la organización. Aquí el punto importante radica en considerar en qué forma cada una de ellas ayuda a incrementar su comprensión de los diferentes aspectos de este proceso de indudable complejidad, que en ocasiones es incluso desconcertante. Ninguna teoría por sí sola brinda una fórmula irrefutable que garantice el éxito del líder. Sin embargo, los modelos y las ideas conceptuales expuestos en este capítulo servirían para estimular sus ideas acerca del proceso de liderazgo y de la forma en la cual usted podría desarrollar su propio enfoque distintivo para esta crucial función administrativa.

En la última parte de este capítulo, examinamos algunas ideas que le permitirán mejorar sus propias fortalezas de liderazgo. En particular, procuramos destacar que para evaluar *a)* las capacidades como líder potencial que usted posee, *b)* las de aquellos a quienes usted podría dirigir, y *c)* las limitaciones y oportunidades que ofrece la situación, resulta muy útil aplicar directamente las perspectivas y los modelos examinados en la primera parte del capítulo. Sin embargo, como destacamos, para liderar no sólo se necesita valorar sino también actuar —y luego volver a valo-

rar, y volver a actuar, y así sucesivamente. El liderazgo es un proceso administrativo, pero un proceso que es un flujo, y no sólo una serie de acciones discontinuas.

A lo largo de los dos últimos capítulos analizamos un número considerable de temas relativos al liderazgo en las organizaciones, iniciando en el capítulo 10 con los fundamentos del poder y la influencia, así como los roles que juegan el líder, los seguidores y la situación. Siguiendo en este capítulo con un repaso a los principales enfoques y modelos de liderazgo, el análisis de algunas de las consideraciones actuales más importantes sobre del liderazgo y, por ultimo, brindando algunos lineamientos útiles para mejorar sus propias capacidades para liderar. ¡Es mucho tratándose de un solo tema! El desafío es cómo reunirlo todo, y en cierta forma, cómo integrar y darle sentido a toda esta información. No hay ninguna forma sencilla de hacerlo. Una recomendación, sin embargo, consiste en pensar sobre alguna situación específica de liderazgo que usted haya observado, o de la cual haya formado parte, y después tratar de usar algunas partes del material cubierto en estos dos capítulos para analizar qué sucedió y por qué. ¿Ahora puede comprender algo que antes no podía explicarse sobre los líderes y el proceso de liderazgo? En tal caso, es probable que usted esté mejor preparado para la siguiente oportunidad de liderazgo donde le toque participar.

términos clave

liderazgo carismático 391
liderazgo electrónico 396
liderazgo negociador 394
liderazgo transformador 393
modelo del liderazgo situacional 382
modelo normativo de la decisión 386
neutralizadores del liderazgo 389
paternalismo 399
rejilla administrativa 380
sustitutos de liderazgo 387
teoría de camino-meta del liderazgo 385
teoría del compañero de trabajo menos preferido (LPC) 384

pruebe su comprensión

1. ¿A qué se debe que haya tantos enfoques distintos del liderazgo? ¿Tienen algo en común?
2. De acuerdo con la rejilla administrativa de Blake y Mouton, ¿cuáles son las dos dimensiones del comportamiento?
3. ¿Cuál es el mejor tipo de líder de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton?
4. ¿Por qué es posible considerar como teoría "universal" del liderazgo a la rejilla administrativa?
5. Describa las cuatro clases de conductas que se identifican en el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. ¿Cuáles son los componentes de cada uno?
6. ¿Qué críticas principales se hacen al modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard?
7. ¿Qué intenta decir Fiedler con el "compañero de trabajo menos preferido"? ¿Qué principio básico destaca Fiedler en su teoría?
8. De acuerdo con la teoría de camino-meta de House, ¿cuál es la principal responsabilidad de un líder?
9. Según la teoría de camino-meta, ¿cuándo debe el líder valerse del liderazgo de apoyo y cuándo del liderazgo directivo?
10. ¿Por qué incluir el modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton en un capítulo sobre liderazgo en vez de sólo examinarlo en uno sobre toma de decisiones?
11. ¿Cuáles son las dos variables clave y cuáles los procedimientos básicos de toma de decisiones, que se incluyen en el modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton?
12. ¿Qué se quiere decir por sustituto de liderazgo? Plantee un ejemplo.
13. ¿Son equivalentes liderazgo y administración? ¿Por qué?
14. ¿Qué es un líder carismático? ¿Cuáles son algunos de los rasgos distintivos de ese líder?
15. ¿Cuál es el "lado débil" del liderazgo carismático?
16. ¿Qué diferencias hay entre un líder transformador y un líder negociador? ¿Acaso uno es necesariamente mejor que el otro? ¿Cómo logra cada uno que se realice el cambio?
17. ¿Qué es "liderazgo electrónico o liderazgo de la era de la electrónica? ¿Es diferente del liderazgo tradicional? ¿Por qué?
18. ¿Se entiende igual el concepto de liderazgo en las diferentes culturas? Si no es así, ¿hay algunos elementos que parezcan apreciarse de igual forma en las distintas culturas?
19. ¿Los estilos de liderazgo que existen alrededor del mundo cada vez son más parecidos o más diferentes? ¿A qué se debe?
20. Con la idea de cambiar sus capacidades de liderazgo, ¿qué elementos necesita evaluar y qué elementos suponen acción?

aplique sus conocimientos

1. ¿Cuál de los diversos enfoques del liderazgo considera usted mejor? Justifique su razonamiento.
2. Cómo se caracterizaría usted a sí mismo, cómo un líder transformador, negociador o carismático? ¿Cuál de estos tipos de líder preferiría ser? ¿Podría usted cambiar su estilo de liderazgo?
3. Adolfo Hitler, Joseph Stalin, Jim Jones, Kenneth Lay (Enron) y Bernard Ebbers (WorldCom) fueron "líderes". ¿Fueron eficaces? ¿Por qué?
4. *a*) Seleccione el país donde haya pasado la mayor parte de su vida (hasta el momento). ¿Está cambiando el estilo de liderazgo en ese país/cultura? ¿Cuál es la base/evidencia de su respuesta? *b*) Elija un país grande e influyente (en términos de la economía mundial), que no sea el mismo que seleccionó en *a*). ¿El tipo de liderazgo que se ejerce en el país elegido como *a*) se está volviendo más o menos semejante al tipo de liderazgo que se ejerce en el país/cultura *b*)? Explique su razonamiento.

ponga en práctica sus habilidades

Un tipo de dirección

Scott Davis es el administrador de una planta de manufactura de equipo para campismo. El desempeño de sus empleados ha sido excelente, y destaca entre ellos el alto nivel de capacitación y la experiencia que tienen en sus puestos. Hace poco el señor Davis ascendió a Will Taylor al puesto de supervisor del departamento de manufactura de sacos para dormir (*sleeping bags*). Will lleva 12 años trabajando en la planta y su record de producción es el mejor en su departamento.

Tras un mes bajo la supervisión de Will, los empleados del departamento de manufactura de sacos para dormir solicitaron una reunión con el señor Davis. En esa reunión, ellos afirmaron que Will tenía un modo de supervisar que simplemente les impedía alcanzar las metas de producción. Los empleados consideraban a Will dictador y perfeccionista.

Algunos de sus comentarios fueron: "Will está rechazando los sacos para dormir terminados que cumplen los criterios de calidad, pero que no están perfectos." "No hay otra forma de hacer las cosas si no es como él dice." "El puesto de supervisor lo convirtió en dictador." "Él nos dice que el trabajo debe efectuarse exactamente como él lo habría hecho." "Si sigue dándonos las órdenes a gritos, pronto tendremos que ponernos tapones en los oídos."

1. ¿Cuáles serían los posibles problemas del estilo de liderazgo de Will Taylor?
2. ¿Si Will cambiara su estilo de liderazgo podría aumentar su eficacia? En su caso, ¿de qué forma tendría que modificarlo? De no ser así, ¿qué aspectos debería cambiar? Justifique sus respuestas empleando las teorías planteadas en este capítulo.
3. Después de haberse reunido con los empleados, ¿qué debería hacer Scott Davis?

Fuente: Adaptado de J. P. Howell y D. L. Costley, *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2001.

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Baxter International en la línea ética

Harry M. Jansen Kraemer Jr., el director general de Baxter Internacional, compañía proveedora de equipo médico con sede en Illinois, en cierta forma se ha convertido en leyenda por sus perspectivas administrativas tan poco ortodoxas. Digamos, por ejemplo, que Kraemer cree que los trabajadores deberían intentar equilibrar su vida personal con el trabajo. Él, en lo personal, nunca llega a la oficina antes de las 8 A.M., y es raro que se quede a trabajar después de las 6 P.M. Las noches están reservadas para su familia, haciendo lo que hacen todas las familias: tareas, ejercicio o lecturas.

Durante el tiempo que Baxter ha estado bajo las órdenes de Kraemer, la compañía ha tenido excelentes márgenes brutos y sus utilidades se han incrementado en forma notable. En comparación con la mayoría de sus rivales en la industria que han experimentado un nulo o muy lento crecimiento de sus ingresos. A la mitad del camino hacia este escenario color de rosa, sin embargo, surgieron ciertos problemas inesperados en una compañía recién adquirida, los cuales pusieron a prueba el liderazgo de Kraemer de un modo bastante público.

Todo comenzó con la muerte —con apenas unos días de diferencia entre sí— de cuatro personas mayores que por diversos padecimientos del riñón recibían tratamiento de diálisis en un hospital de Madrid. A este lamentable incidente le siguieron cuarenta muertes más alrededor del mundo. Las autoridades de salubridad españolas que investigaban los incidentes descubrieron que los filtros de

sangre usados en ambas instalaciones provenían de un solo lote fabricado por Althin Medical, la compañía que Baxter acababa de comprar. Para evitar otro deceso, Baxter se movió rápidamente para recuperar el resto de los filtros de ese lote, y comenzó a investigar qué fue lo que había fallado. Ordenó varias supervisiones internas y contrató a un experto independiente para que analizara todos los datos disponibles.

Además, el presidente de la división "renal" de Baxter recuperó todos los filtros de diálisis de Althin vendidos a clientes de todo el mundo, y bloqueó cualquier embarque de filtros de sangre que tuvieran en inventario los distribuidores. Para investigar el siniestro, también formó la comisión general respectiva y nombró a Marla Persky a la cabeza de un equipo formado por 27 miembros especialistas en distintas tareas. Para inspeccionar a fondo todos los aspectos del producto y sus usos, Persky convocó a expertos de manufactura, toxicología, asuntos clínicos y otras áreas de la compañía. Para coordinar sus investigaciones y mantenerse al tanto de sus avances, durante un mes ella y los expertos establecieron conferencias telefónicas dos veces al día.

Después de realizar innumerables pruebas y análisis, un ingeniero en Suecia observó unas cuantas burbujas pequeñísimas en el extremo de un filtro, las cuales, desde luego, no tenían porque estar presentes. Después de una indagación más profunda, el equipo de investigación se enteró de que las burbujas eran residuos de un líquido especial que se inyectaba en los filtros para identificar posibles fugas. Aun cuando en forma rutinaria este líquido no tóxico se limpiaba por completo de los filtros al terminar la prueba de derrames, era evidente que algo de ese líquido había quedado en algunos filtros. La teoría del grupo encargado de investigar fue que cuando dicho líquido hizo contacto con la sangre del paciente de diálisis, se calentó y se transformó en un gas, que a la vez provocó una embolia pulmonar mortal. Tan pronto como se hicieron las minuciosas pruebas que comprobaron la teoría, Persky informó a su jefe, quien a su vez llamó de inmediato a Kraemer para explicar la situación. El director general escuchó y le dijo a su subalterno: "Vamos a asegurarnos de hacer lo correcto." Era una frase que Kraemer había usado varias veces a lo largo de los años, y que todo administrador de Baxter sabía lo que significaba.

Kraemer y sus administradores hubieran podido encontrar la forma de minimizar los incidentes, evadir la responsabilidad, o desviar la culpa. Si tan sólo hubieran cerrado la división de filtros sin fanfarrias, pocos individuos fuera de la industria hubieran puesto atención al incidente. También pudieron decir que los antiguos dueños y administradores de Althin eran corresponsables, ya que la división de filtros tenía poco tiempo bajo el control de Baxter. O, podrían haber implicado al fabricante del líquido usado para probar los filtros. Más aún, pudieron argumentar que sin la posibilidad de examinar los filtros usados con los pacientes que habían muerto, los expertos de Baxter serían incapaces de determinar con precisión la causa del problema.

Otros gerentes de Baxter pudieron haber tratado de eludir el problema. Pero Kraemer no. Después de consultarlo con su equipo ejecutivo, Kraemer hizo frente a la situación mediante la rápida emisión y envió de sus condolencias a los familiares de los pacientes fallecidos. Su declaración especificaba: "Tenemos la responsabilidad de dar a conocer nuestros hallazgos de inmediato y de tomar las medidas correspondientes, aunque todavía no se concluyan los estudios confirmatorios." A pesar de que sus expertos no pudieron determinar si los filtros eran los responsables de las cincuenta y tantas muertes, él ordenó el cierre de las dos fábricas de Althin. Por otra parte, destinó una cifra multimillonaria para pagar las indemnizaciones que acordara con los familiares, quienes dijeron haber recibido unos $290,000 por familia.

Luego, Baxter y el encargado de la división "renal" se reunieron con los funcionarios de la *Food and Drug Administration* de Estados Unidos, con la finalidad de explicar los resultados de las pruebas de Baxter y analizar lo que planeaban hacer al respecto. Asimismo Kraemer se reunió con funcionarios del gobierno en España y los demás países, para compartir con ellos la información que tenía sobre los filtros y para disculparse personalmente. Para ir más lejos todavía, los administradores de Baxter alertaron a sus competidores sobre lo aprendido, para evitar incidentes en caso de que otras fábricas emplearan el mismo método para detectar fugas en los filtros.

En total la compañía gastó más de $150 millones para cubrir el costo de cerrar Althin y pagar las indemnizaciones. Contrariamente a lo esperado, las otras divisiones siguieron vendiendo a tan buen nivel, que ese año la compañía alcanzó sus metas financieras generales. A la luz de las muertes relacionadas con los filtros, no obstante, Kraemer solicitó al comité de remuneraciones del consejo que recortara su bono anual por desempeño un 40 por ciento, y un 20 por ciento los bonos de los gerentes de nivel superior.

Kraemer describe su enfoque de liderazgo como "una delicada mezcla de confianza en sí mismo y humildad." Al mismo tiempo, no cabe la menor duda de que él y su equipo de administración aprendieron la importancia de "hacer lo correcto". "Tengo 48 mil empleados que en su mayoría se preocupan por el ambiente o que son padres de familia", afirma Kraemer. "Yo sólo los estoy representando."

Preguntas

1. Analice el liderazgo que ejerció Kraemer y que llevó a Baxter a "hacer lo correcto", usando las teorías y las perspectivas del liderazgo estudiadas en este capítulo.
2. ¿Qué elementos del comportamiento de un líder carismático, transformador y negociador mostró Kraemer? Justifique su respuesta.
3. ¿De qué forma afectaron el liderazgo de Kraemer las capacidades de sus seguidores?
4. Compare el liderazgo de Kraemer con el liderazgo expuesto por dirigentes corporativos, cuyas acciones hayan recibido mucha atención de los medios, como por ejemplo los dirigentes de Enron, WorldCom y Adelphia. ¿Considera que hubo circunstancias situacionales importantes que pudieron haber provocado que las acciones de Kraemer fueran diferentes a las de los líderes en las otras compañías?

Fuentes: Harry Kraemer, "Keeping it Simple", *Health Forum Journal*, verano de 2003, pp. 15-21; Bruce Japsen, "Baxter International Makes Settlements in Dialysis Filter-Related Deaths", *Chicago Tribune*, 24 de agosto de 2002; Keith H. Hammonds, "Harry Kraemer's Moment of Truth", *Fast Company*, noviembre de 2002, pp. 93+; Michael Arndt, "How does Harry Do It?", *Business Week*, 22 de julio de 2002, pp. 66+; Harry Jansen, "Baxter's Harry Kraemer: 'I don't golf", *Business Week Online*, 1 de abril de 2002.

Motivación

12

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Analizar las fuerzas motivacionales que surgen en situaciones específicas.
- Diferenciar entre los diversos contenidos y procesos que se presentan en las teorías de la motivación, e indicar cómo cada una de ellas es útil para analizar diversas situaciones motivacionales.
- Explicar cómo el enriquecimiento del puesto de trabajo influye en la motivación de los empleados.
- Comparar los diversos estilos de reforzamiento que existen, así como describir sus ventajas y desventajas relativas cuando los utilizan los administradores.
- Explicar cómo los objetivos establecidos pueden afectar la motivación
- Señalar las principales clases de influencias sociales en la motivación de los empleados y explicar cómo cada una afecta la motivación
- Describir la forma en que los valores y las actitudes influyen en la motivación.

La motivación funciona puntada tras puntada

Ángel Lorenzo es supervisor de turnos en Grupo M, un fabricante de ropa de alta calidad y una de las empresas privadas más grandes de República Dominicana, la cual emplea a 12,000 personas en 22 fábricas. Como muchos de los empleados de Grupo M, Lorenzo supervisa su trabajo y monitorea a 14 grupos de operadores de maquinaria encargados de ensamblar todos los días miles de pantalones, como parte de un proceso mayor. "Mi trabajo consiste en dar a conocer a los operadores de las máquinas que ellos son la gente más importante dentro de la fábrica. Si ellos no realizan bien su trabajo, la fábrica perderá

clientes —y nadie prosperará. Sin embargo, si nos esforzamos por cumplir con nuestra misión y seguir las reglas de la compañía, entonces el bienestar será para todos".

¿Cómo fomenta Grupo M la dedicación y el compromiso de sus empleados, los cuales han contribuido con su crecimiento de entre un 10 y 20 por ciento anual, vendiendo aproximadamente $200 millones en ropa a empresas como Polo, Hanes, Levi Strauss, Liz Claiborne y Tommy Hilfiger?

Fernando Capellán, el fundador y presidente de la compañía, ofrece a sus trabajadores diferentes clases de incentivos. Algunos podrían considerarse excesivos en casi cualquier lugar del mundo industrializado; por tradición, República Dominicana se ha distinguido por su dedicación a la agricultura. Capellán ofrece sin costo atención de médicos, odontólogos y oftalmólogos, así como un subsidio para el servicio del cuidado de los niños, para que los trabajadores cubran sus necesidades médicas y familiares, de manera que se enfoquen en realizar mejor su trabajo. Se imparten clases de inglés gratuitamente a los empleados con la intención de darles mejores oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal. La liga deportiva de la empresa (que incluye equipo y uniformes gratuitos) para los empleados y sus hijos ayuda a fomentar un sentimiento de pertenencia y a reforzar la cultura organizacional.

Grupo M, una fábrica en República Dominicana, produce ropa de alta calidad para marcas estadounidenses como Polo, Liz Claiborne y Tommy Hilfiger. Grupo M es el fabricante más grande de República Dominicana. Paga a sus empleados dos veces el salario mínimo vigente en esa nación (cerca de $63 por semana). Ofrece a sus trabajadores atención sin costo de médicos, odontólogos y oftalmólogos, así como un subsidio para el servicio del cuidado de los niños y clases gratuitas de inglés.

Capellán reconoce que también hay diversas habilidades laborales que tienen que aprenderse. Su compañía ofrece un programa de capacitación de seis meses para el desarrollo de habilidades laborales, destinado a todos los nuevos operarios de las máquinas de coser, con lo cual se les brinda la confianza para que trabajen con mayor independencia. El programa también se enfoca en la mejora continua de los empleados mediante cursos básicos de escritura, así como de salud y seguridad personales, y de desarrollo comunitario. Grupo M ha ganado varios galardones por sus actividades laborales y por el compromiso de la empresa con la comunidad. Incluso con otras empresas globales (como IBM y Pfizer) compartió un premio a la cultura corporativa, por su interés en delegar autoridad en los empleados de la organización. Los premios fueron otorgados por el Consejo de Prioridades Económicas, una organización estadounidense no lucrativa de defensa de los derechos de los consumidores.

Hace algunos años un grupo de empleados jóvenes de Grupo M de entre 20 y 30 años de edad fueron enviados a Israel y a China, para aprender ciertas habilidades y conocimientos indispensables sobre el trabajo de hilados y textiles. La nueva planta establecida cuando regresaron a República Dominicana es bastante próspera en la actualidad y su participación en las utilidades de la empresa continúa creciendo. "Para nosotros el hecho de haber recibido capacitación en el extranjero, y después haber tenido la responsabilidad de ayudar a dirigir un proyecto tan importante, nos distingue de otras empresas," manifestó Ángela Ogando, participante del grupo. "Ésta es una empresa que confía en invertir en la gente joven. Y cree en sus trabajadores y en lo que serán capaces de hacer".

En efecto, esta confianza en su fuerza laboral expresa una convicción para Capellán, quien afirmó: "Hemos comprobado que ustedes no tienen que trabajar en una empresa que escatime al máximo para ser rentable y crecer. De hecho, consideramos que nuestra empresa está lista para innovar, expandirse y realizar lo que sea necesario gracias a la manera en que tratamos a nuestra gente. Todo lo que les ofrezcamos a nuestros trabajadores se nos devolverá en términos de eficiencia, calidad, lealtad e innovación. Ésta es una empresa inteligente".

Qué tan inteligente es se percibe fácilmente a través de sus números. Grupo M remunera a sus operadores casi al doble del salario mínimo vigente en el país (cerca de $63 por semana). La industria del vestido en Nicaragua y China, además de en otros países, paga mucho menos que eso. En Grupo M el costo por cada prenda, por minuto de mano de obra, equivale aproximadamente a 9 centavos, comparados con 7 y hasta 5 centavos en otras naciones. Sin embargo, la calidad de sus productos es mucho más alta, gracias a la motivación de sus trabajadores. Grupo M es "absolutamente competitivo", según Bob Zane, Vicepresidente de manufactura y contratación en Liz Claiborne. La compañía también se enorgullece por la significativamente mínima rotación de personal durante las temporadas bajas. "Mientras que quizá sus costos de fabricación sean más altos", comenta Elliot Schrage, del Consejo de Relaciones Internacionales, "su productividad también se incrementa lo suficiente para mantener su competitividad".

Grupo M va a necesitar mantenerse en ese nivel durante los años venideros. Pronto expirarán los sistemas por cuota diseñados para proteger a los trabajadores estadounidenses de la industria textil, lo cual significa que la compañía enfrentará mayor competencia para maquilar, proveniente de firmas extranje-

ras que pagan menos a sus trabajadores. Para competir, Grupo M abrió hace poco una fábrica en Haití, en una zona de libre comercio recientemente establecida, cerca de la frontera con República Dominicana.

Para que Grupo M intente mantenerse competitivo, será fundamental el nivel de motivación de sus trabajadores. Lo que realizan y lo que les sucede en el trabajo es importante: "Mi trabajo es mi vida", comenta el supervisor de turnos Ángel Lorenzo. "Ésta es la razón por la cual sostengo a mis hijos y mi hogar, de manera que lo asumo con seriedad."

Fuente: Nancy San Martin, "Two Nations Mend Relations, One Plant at a Time", *Miami Herald*, 3 de noviembre de 2003; William Armbrister, "Curtain Call", *Journal of Commerce*, 10 de febrero de 2003, pp. 12-15, Charles Arthur, "Haiti's Not-So-Free Zones", *Multinational Monitor*, junio de 2002, pp. 6+, Cheryl Dahle, "The New Fabric of Success", *Fast Company*, junio de 2001, pp. 252+.

panorama estratégico

En el caso de apertura se muestra un aspecto fundamental: el valor estratégico de motivar a los empleados. Los trabajadores de Grupo M reciben mejores salarios y prestaciones que sus contrapartes de muchos de sus competidores. Así, los costos por mano de obra de esta compañía son mayores respecto de su competencia directa. Incluso algunos analistas externos afirman que la empresa mantiene su ventaja competitiva por diversas razones, todas ellas relacionadas con la fuerte motivación de su personal. Sus trabajadores producen bienes de mejor calidad que los de la competencia, son más productivos y tienen menor rotación (es decir, son pocos quienes dejan la empresa para irse a otro puesto de trabajo). Alta productividad significa que elaboran mayor número de productos en el tiempo trabajado. De manera que los trabajadores bien pagados producen más y ello reduce el costo total por producto. Ángel Lorenzo, el gerente que supervisa 14 equipos de operadores de máquina, observa claramente la relación entre la motivación del personal y el desempeño general de la compañía. Él sabe que si ellos no realizan bien su trabajo, la empresa perderá clientes (por ejemplo, por la mala calidad de los productos). Por lo tanto, motivar a los empleados para lograr un desempeño eficiente se considera estratégicamente importante.

Como ilustra el ejemplo de Grupo M, a las organizaciones y a los administradores que son capaces de motivar exitosamente a su fuerza laboral se les recompensa con un alto desempeño. Sin embargo, no es fácil lograrlo. Si así fuera, todos los empleados tendrían un desempeño sobresaliente. El principal obstáculo es que las condiciones que afectan la motivación de los empleados en ocasiones están fuera del control de las empresas y de los administradores. Además tales condiciones a menudo están cambiando. La situación económica, por ejemplo, fluctúa constantemente y eso podría influir en los niveles de motivación de muchos empleados. También la familia y otras circunstancias individuales que surgen fuera de la organización influyen en la situación laboral, en las actitudes sobre si quedarse o irse de la empresa, o en tener buena voluntad para dar esfuerzos adicionales en el trabajo. Comprender estas y otras fuerzas que afectan la motivación ha sido un desafío continuo para los administradores, incluso desde los albores de la Revolución Industrial. Sin embargo, lo que se espera demostrar en este capítulo es que, sin importar el hecho de que algunos factores no estén bajo nuestro control, cualquiera que esté en una posición administrativa puede influir en la motivación de otros individuos. En otras palabras, los administradores tienen muchas oportunidades para afectar la motivación de quienes trabajan con y para ellos —especialmente si comprenden algunos principios básicos que intervienen en el proceso motivacional. Si usted es un administrador y desea demostrar liderazgo, entonces necesitará desarrollar sus habilidades para motivar a quienes le rodean

Desde una perspectiva motivacional, las acciones y observaciones de Fernando Capellán en Grupo M destacan algunas cuestiones interesantes. Probablemente lo más importante sea lo siguiente: ¿Sus enfoques para motivar a la gente funcionarán exitosamente en una amplia gama de situaciones y organizaciones? ¿El hecho de que Grupo M esté ubicado en República Dominicana, un país pequeño y en desarrollo, limita su aplicación y alcance en otras circunstancias y lugares muy diferentes? ¿Funcionarían igualmente bien en una empresa manufacturera grande localizada en la zona industrial de la Costa Este de los Estados Unidos? ¿En el área rural de

China? ¿En una firma bursátil de Wall Street? ¿En una agencia de publicidad londinense? ¿El hecho de que Capellán sea el propietario, fundador y presidente de la empresa hace alguna diferencia? ¿Sus estrategias y métodos de motivación tendrían los mismos resultados si el fuera un supervisor de menor nivel como Ángel Lorenzo? Éstas son tan sólo algunas de las preguntas intrigantes que surgen de la descripción inicial del capítulo.

¿QUE ES LA MOTIVACIÓN?

Motivación conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta

Cuando utilizamos el término "motivación", independientemente de la situación, ¿qué significa? La **motivación** se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como "empuje" de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan "arrastre" de las fuerzas externas. Por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambos tipos de fuerzas (una dualidad más importante), cuando se analizan las causas que motivan la conducta.

En principio es importante señalar que enfocarse en alguna de las fuerzas y excluir a la otra ocasionaría diagnósticos equivocados y acciones incapaces de resolver los problemas motivacionales. Por ejemplo, un administrador supondría que el nivel de llamadas de ventas de un subalterno es bajo porque éste es flojo, cuando en realidad los incentivos que se le ofrecen no son adecuados a sus necesidades o intereses. El administrador pensaría que la causa es falta de fuerzas internas de empuje, cuando un análisis más preciso en este caso se enfocaría en las fuerzas externas de arrastre. Esta clase de interpretaciones equivocadas sobre la motivación, que son muy comunes, provocarían la perdida de empleados potencialmente valiosos. Asimismo, suponer que un trabajador administrativo está realizando especialmente bien su trabajo para satisfacer a su supervisor, enfatizando las fuerzas externas o de arrastre para explicar su motivación, quizá esté subestimando la importancia de las fuerzas internas de empuje. Un trabajador podría ser alguien altamente motivado sin importar el tipo de supervisión o de dirección que reciba. En ambos ejemplos, una visión más amplia de los factores motivacionales debería conducir a evaluaciones más válidas y más útiles.

A lo largo de este capítulo, examinaremos diferentes tipos de fuerzas motivacionales, con particular énfasis en lo que algunos psicólogos y otros científicos del comportamiento han establecido sobre el contenido y el proceso de motivación. Primero, comencemos con un marco de referencia para analizar las fuentes de las fuerzas motivacionales en la situación laboral. Posteriormente, examinaremos las principales teorías conductistas de la motivación. En las últimas secciones del capítulo, centraremos nuestra atención en la manera en que los sistemas de refuerzo y el ambiente social del trabajo pueden afectar tanto la fuerza como la dirección de la motivación.

ORIGEN DE LA MOTIVACIÓN

Como se muestra en la figura 12.1, hay tres categorías básicas de variables que determinan la motivación en el centro de trabajo:

- Características individuales
- Características del puesto de trabajo
- Características de la situación laboral.

La primera categoría, que se refiere a las características del individuo, es la fuente de la fuerza interior, o de empuje, de la motivación, es decir, lo que el empleado *aporta* al escenario de trabajo. Las contribuciones del individuo a las fuerzas

FUERZAS INTERNAS (DE EMPUJE)	FUERZAS EXTERNAS (DE ARRASTRE)	
Características del INDIVIDUO (ejemplos)	**Características del PUESTO DE TRABAJO (ejemplos)**	**Características de la SITUACIÓN LABORAL (ejemplos)**
Necesidades · Seguridad · Autoestima · Logro · Poder	Retroalimentación · Cantidad · Tiempo	Entorno social inmediato · Supervisor(es) · Miembros del grupo de trabajo · Subalternos
Actitudes · Respecto de sí mismo · Respecto del trabajo · Respecto del supervisor · Respecto de la organización	Carga de trabajo Tareas y actividades · Variedad · Alcance	Acciones organizacionales · Recompensas y remuneración · Disponibilidad de capacitación
Metas · Terminar las actividades · Nivel de desempeño · Desarrollo y progreso profesional	Discreción · Sobre cómo se desempeña el trabajo	· Presión aplicada para alcanzar altos niveles de resultados

figura 12.1
Variables claves que influyen en la motivación

de la motivación consisten en tres subconjuntos importantes de variables: *a*) necesidades, por ejemplo, la necesidad de seguridad, autoestima, logro o poder; *b*) actitudes, hacia sí mismo, al trabajo, a un supervisor o a la organización; y *c*) metas, como terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño, y desarrollo y progreso profesionales.

La segunda y tercera categorías de las variables básicas causales se refieren a las fuerzas externas de la motivación, o de arrastre. Éstas incluyen cuánta retroalimentación directa (sin la intervención de alguien más) recibe el individuo para la realización de las tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo.

La otra categoría externa, las características de la situación laboral, se refiere a qué *sucede al* individuo. Esta categoría tiene dos conjuntos de variables: el ambiente social inmediato integrado por el(los) supervisor(es), los miembros del grupo de trabajo y los subalternos, así como por varias clases de acciones organizacionales como, por ejemplo, las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados.

Tomadas en conjunto, las tres principales categorías de variables (del individuo, del trabajo y de la situación laboral) podrían servir como un marco de referencia útil para analizar las fuentes de la motivación, ya sea en Bangkok, Lima o Chicago. Centrarse en ellas también conforma una buena base para considerar las principales teorías de la motivación que son pertinentes para administrar entornos organizacionales. Estas teorías se presentan después. Además, es importante recordar que lo específico de tales fuentes puede cambiar en cualquier momento, lo cual, a la vez, influiría en la motivación de un individuo o de grupos. Por lo tanto, los administradores sagaces deben estar alertas para detectar posibles cambios y reevaluar, en caso necesario, su enfoque motivacional.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICABLES A SITUACIONES LABORABLES

Varias teorías sobre la motivación son particularmente convenientes para estudiar los escenarios laborales. Cada una de ellas destaca una o más de las variables recién presentadas (figura 12.1). Cada teoría también brinda a los administradores una perspectiva útil para entender los desafíos y problemas de la motivación, así como la manera de enfrentarlos.

Antes de examinar las características básicas de esas teorías sobre la motivación, es importante observar que casi todas fueron desarrolladas por científicos del comportamiento estadounidenses. Así, una pregunta necesaria sería: ¿Tales teorías se aplican solamente en el contexto de la sociedad y la cultura estadounidense, o también son útiles para analizar la motivación en otras sociedades y culturas?[1] Por desgracia, la respuesta no es concluyente. De acuerdo con la evidencia disponible, la mejor respuesta es que algunas de las teorías se aplican más allá del contexto estadounidense, en tanto que otras tendrían escasa aplicación global. Sin embargo, esas teorías no deberían rechazarse automáticamente porque se hayan originado en un contexto cultural específico, ni tampoco aceptarse siempre como válidas para cualquier situación similar en culturas diferentes. Su utilidad consiste en ofrecer al administrador posibles maneras para analizar las cuestiones y los problemas de la motivación, en cualquiera que sea el contexto.

En general los psicólogos que han estudiado el tema clasifican las teorías sobre la motivación en dos tipos: teorías del contenido y teorías del proceso, como se muestra en el figura 12.2. En conjunto ambos tipos nos ofrecen un conocimiento profundo de la motivación.

Teorías del contenido

Teorías del contenido teorías de la motivación que se enfocan en qué necesidades intenta satisfacer un individuo y qué características del ambiente laboral parecen satisfacer tales necesidades

Las **teorías del contenido** se enfocan en qué necesidades intenta satisfacer un individuo y qué características del ambiente laboral parecen satisfacer tales necesidades. Buscan explicar la motivación identificando tanto *a)* los factores internos, es decir, las necesidades específicas, como *b)* los factores externos, el puesto de trabajo particular y las características de la situación laboral, que se cree que originan el comportamiento. Dos teorías del contenido, de la jerarquía de las necesidades y de las necesidades adquiridas, intentan identificar factores internos; y otra, la teoría bifactorial, se refiere a los factores externos.

Las teorías de la jerarquía de las necesidades La más importante teoría de la jerarquía de las necesidades fue desarrollada a mediados del siglo pasado por el psicólogo Abraham Maslow.[2] Su teoría resulta atractiva para los administradores, quizá porque es fácil de recordar e incluye cinco clases de necesidades que se estructuran en una jerarquía de fuerza e influencia.

figura 12.2
Teorías de la motivación

	Teorías del contenido	Teorías del proceso
Enfoque	· Necesidades personales que los trabajadores buscan satisfacer · Características del ambiente laboral que satisfacen las necesidades de los trabajadores	· Cómo se pueden combinar las diferentes variables para influir en la cantidad de esfuerzo que ponen los empleados
Teoría	· Jerarquía de necesidades de Maslow · Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland · Teoría bifactorial de Herzberg	· Teoría de la equidad · Teoría de la expectativa

Las cinco necesidades en la jerarquía de Maslow (comenzando por las más importantes) son:

- Fisiológicas: Las necesidades más básicas y esenciales de la vida, como aire, agua, alimento, abrigo, etcétera.
- Seguridad: Las necesidades de sentirse seguro y no ser amenazado por las circunstancias del entorno que podrían comprometer la existencia del individuo.
- Sociales (de pertenencia): Las necesidades de ser amado, interactuar y relacionarse con la gente, y ser aceptados por ésta.
- Autoestima: La necesidad de un sentimiento de valía y capacidad individuales, así como de su reconocimiento por la demás gente.
- Autorrealización: La necesidad de estar satisfecho personalmente, para tener un sentimiento de logro y éxito y, especialmente, de desarrollar y poseer capacidades y talentos únicos con un nivel alto.

Por ejemplo, un administrador que trabaja en el vertiginoso ambiente de la tecnología de la información, quien procura dar atención prácticamente a todas esas necesidades en su interacción y trato con sus subalternos, y es ampliamente apoyado por su compañía para lograrlo. El caso se presenta en la sección "Un reto para el administrador: El enfoque de un gerente de sistemas de información para cubrir las necesidades de sus empleados".

La esencia de la teoría de la **jerarquía de las necesidades de Maslow** es que un individuo está motivando para satisfacer primero sus necesidades más básicas o más potentes (como las fisiológicas) y después, si éstas se satisfacen, se dirige al siguiente nivel superior. Las acciones de Grupo M, según se expuso en el caso de inicio del capítulo, muestran a una organización que se esfuerza por asegurarse de que se cubran las necesidades básicas de sus empleados. Según la teoría, cuando se satisficieron esas necesidades, es más probable que los individuos concentren sus esfuerzos en las necesidades de los niveles más altos. Sin embargo, si las necesidades fisiológicas y de seguridad de estos individuos se vieran amenazadas, entonces sería probable que de nuevo se concentraran en esas necesidades de menor nivel. Entonces, disminuirían sus esfuerzos por cubrir sus necesidades sociales, de autoestima y de logro, hasta que haya pasado la amenaza.

Jerarquía de las necesidades de Maslow
Teoría que establece que los individuos satisfacen primero necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad, para después realizar esfuerzos por cubrir otras necesidades, como las sociales, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización

El Instituto SAS, uno de los líderes del mundo en el desarrollo de software, sabe que no es mejor que el talento de los programadores que trabajan para él. Cuando los empleados de la compañía salen del edificio por la tarde, el director general, Jim Goodnigth, sabe que su trabajo es motivarlos para que regresen al día siguiente. Con esa finalidad en mente, SAS ofrece a sus empleados gran número de prestaciones jamás escuchadas en la mayoría de las empresas: guardería en sus instalaciones, servicios para el cuidado para la salud, un museo del arte, asistentes para ayudar a los empleados con sus asuntos personales cotidianos, e incluso entretenimiento en vivo en el comedor de la compañía.

tecnología *un reto para el administrador*

El enfoque de un gerente de sistemas de información para cubrir las necesidades de sus empleados

¿Es la atención a las necesidades de los empleados tan importante en ambientes laborales de tecnología intensa como en situaciones de trabajo de escasa tecnología? Un gerente de unidad de una organización orientada a la tecnología aparentemente así lo cree.

Él es John Loranger, vicepresidente de sistemas de información de los célebres detallistas, por catálogos e internet, Lands' End of Dodgeville, WI. Loranger destaca significativamente el desarrollo de buenas relaciones con los empleados de su división. "Yo no sería absolutamente nada sin las 250 personas que trabajan aquí," afirma. Él observa que es necesario conocer a su personal y crear un ambiente laboral donde éste desee permanecer como "mi otras 40 horas de trabajo por semana". Sus compromisos así lo demuestran. Con un 50 por ciento de nuevas contrataciones que vienen de las recomendaciones hechas por los empleados actuales y un nivel de rotación de personal por debajo del 10 por ciento, el personal de la división es significativamente estable.

Loranger atiende las necesidades sociales de sus empleados considerando a cada nueva contratación y preguntándole: "Cómo lo hemos tratado? ¿Cómo se ha adaptado su familia al cambio?" Él fomenta la misma orientación hacia el personal en los gerentes que trabajan para él y comenta sobre su puesto de trabajo: "Ustedes necesitan escuchar. Cerciórense de que si hay algo que dificulte su vida [la de sus empleados], como el fallecimiento de un familiar o el hecho de enfrentar un divorcio, y si su productividad disminuye un poco, ustedes deberán mostrar algo de flexibilidad. Cuando ellos superen eso, van a trabajar extraordinariamente bien porque sabrán que ustedes estuvieron con ellos cuando lo necesitaron".

Lands' End evita lo que Loranger denomina "incentivos de retención nocivos", como ofrecerles automóviles y viajes costosos, pero atiende las necesidades de autoestima brindando bonos de $50 para cena o certificados de regalo por el desempeño superior al estándar. También organiza frecuentemente eventos sociales especiales que integren a los empleados fuera del ambiente laboral. "La gente trabaja mejor en conjunto cuando conoce a sus compañeros en entornos que no son laborales," comenta Loranger. Como en el caso de un evento reciente para celebrar el ascenso de Garrison Keillor.

La necesidad de autorrealización también debe atenderse. Realizar juntas semanalmente entre empleados y sus gerentes ofrece la oportunidad para el crecimiento profesional y brinda retroalimentación sobre el desempeño. Lands' End promueve la idea de que los empleados que deseen crecer promoviéndose a otra área dentro de la compañía fortalece a la empresa misma, gracias al incremento en su comprensión de cómo se realizan las actividades en las diferentes unidades o áreas de trabajo. El representante de recursos humanos del departamento de Loranger también organiza de manera aleatoria sesiones de retroalimentación, donde los empleados informan sobre qué también se están realizando las cosas y qué tan satisfechas están las personas con su ambiente. Loranger tiene comidas periódicas con su personal. El afirma que "si buscas mantener un buen ambiente de trabajo, tratando a la gente correctamente y remunerándola con justicia, la retención de empleados ocurrirá automáticamente. Esta filosofía siempre ha funcionado para Lands' End."

¿La pregunta es, sin embargo, qué tan bien la filosofía de Loranger funcionará en el caso de Sears, la cual fue adquirida por Lands' End en 2002? Antes de comprar Sears, Lands' End obtenía utilidades record. Hasta ahora, Sears está siendo cuidadoso en no hacer olas al minorista de Wisconsin, una de las últimas firmas exitosas dedicadas exclusivamente a la ropa, que es particularmente exitoso por su sitio Web, sus sistemas de tecnología de la información, y sobre todo por la lealtad y pasión de su fuerza laboral. "La clave será aprovechar el tamaño de Sears sin perder la cultura ni la agilidad que contribuyeron a que Lands' End llegara al primer lugar," comenta Eric Kinikin, vicepresidente de Giga Information Group, una empresa dedicada a la asesoría en tecnología.

Fuente: Debby Stankevich, "Lands' End to Boots Other Sears Apparel," *Retail Merchandiser*, noviembre de 2003, p. 6; Carole Sloan, "Sears Grows Home with Lands' End" (reportaje), *Home Textiles Today*, 17 de marzo de 2003, pp 1-2; Joanne Derbort, "Can He Prevent Indigestion?" *Baseline,* diciembre de 2002, p. 24; Melisa Solomon, "Staff Relationships: Your Other Full-Time Job", *Computerworld*, 6 de noviembre de 2000, p. 54.

Un buen ejemplo de esta teoría ocurrió hace algunos años en una planta de Ahlstrom Fakop, una subdivisión polaca de A. Ahlstrom, fabricante finlandés de equipo para generación de energía y papel. Los gerentes de la planta tenían problemas con la motivación de los empleados en la empresa que había sido propiedad pública. El pago de incentivos no había funcionado. Solamente cuando los gerentes informaron a los empleados que nadie sería despedido si se alcanzaban las metas de ventas, éstos se motivaron nuevamente. Muchos de los empleados estaban más preocupados por mantener sus empleos que por el monto de su salario, mientras su país se movía de ser una economía centralmente planificada hacia una economía de mercado.[3]

Y un ejemplo aún más elocuente ocurrió a principios de la década de 1990 en el área de Los Ángeles: en talleres de ropa jóvenes de nacionalidad tailandesa la-

boraban en condiciones cercanas a la esclavitud. Por ejemplo, no se les permitía salir del edificio donde vivían y trabajaban (hasta por 18 horas diarias) durante meses e incluso durante años.[4] La teoría de la jerarquía de las necesidades indicaría claramente que los trabajadores no se interesarían en satisfacer las necesidades de mayor nivel, como las de pertenencia, autoestima y autorrealización, cuando aún no satisfacen sus necesidades más básicas, como las fisiológicas y de seguridad.

Entonces, la clave para entender la motivación de un individuo, desde la perspectiva de la jerarquía de las necesidades, consiste en identificar la necesidad más básica que esa persona todavía no satisface. Para los trabajadores tailandeses de la fábrica de ropa en Los Ángeles, ese nivel sería el más básico: las necesidades fisiológicas. Una vez que se cubre una necesidad, deja de fungir como motivador, a menos que su satisfacción se vea nuevamente amenazada. No obstante, si se ve amenazada, esa necesidad más básica se convierte en el foco de la atención, como en el ejemplo de la planta de manufactura polaca.

Podrían surgir muchas preguntas acerca de la teoría de la jerarquía de las necesidades. Por ejemplo, ¿las necesidades ocurren en el mismo orden jerárquico en todas las culturas y naciones? Probablemente no. La teoría se desarrolló en un contexto occidental, y no hay evidencia convincente de que la jerarquía sea universal, idéntica de un país a otro, o de una persona a otra. Con base en los hallazgos de investigaciones extensivas realizadas en diversas culturas, algunos expertos argumentan lo siguiente:

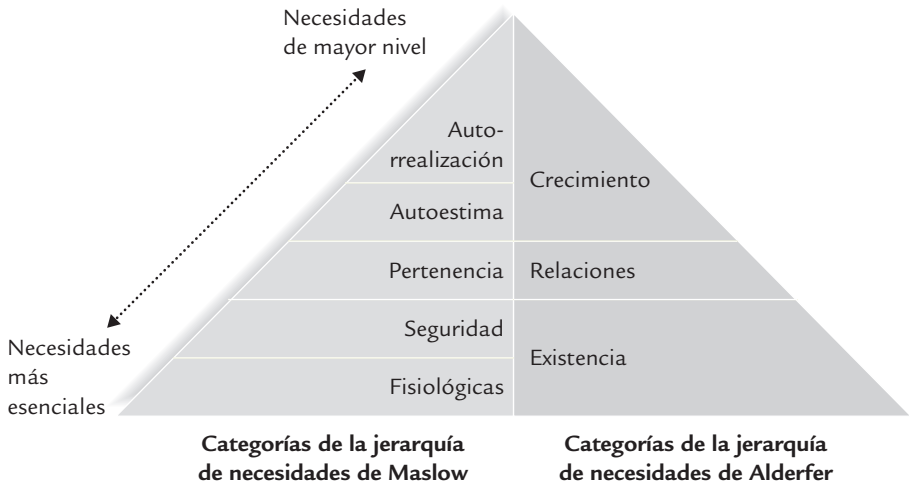
> *La jerarquía de Maslow ubica la necesidad de autorrealización (logro) y autoestima por encima de las sociales y las de seguridad. Esto […] parece una descripción de un sistema de valores, el de la clase media estadounidense, a la cual perteneció el autor. Sugiero que […] para [algunos] países (como Grecia y México), las necesidades de seguridad deberían aparecer en la parte superior de la escala; en tanto que para [otros] países (como Dinamarca y Suecia), las necesidades sociales deberían estar en la parte superior; y [para] otros más (como Portugal y Chile), tanto la seguridad como las necesidades sociales deberían presentarse en la parte superior.*[5]

La jerarquía de las necesidades probablemente no tenga el mismo orden en las diversas culturas, y tal vez ni siquiera de un individuo a otro. Además, las personas tienen umbrales bastante diferentes en cuanto a la satisfacción una necesidad específica, antes intentar pasar al siguiente nivel. Por ejemplo, alguien que como niño creció en una familia cuyos recursos financieros eran extremadamente escasos quizás exagere en su intento por asegurar su seguridad financiera actual como adulto, aunque en realidad sea una persona acomodada. Tales diferencias individuales tanto en el orden de las necesidades como el umbral de satisfacción evidentemente contribuyen a la complejidad que enfrentan los administradores que intentan realizar sus acciones con base en esa teoría.

Aunque la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es pertinente en situaciones laborales, no fue desarrollada específicamente para ese propósito, de manera que para los investigadores ha resultado difícil determinar su validez o utilidad en la predicción del comportamiento en escenarios organizacionales. Probablemente el valor más grande de la teoría sea que brinda una forma del pensamiento sobre la motivación que destaca la cuestión de las necesidades fisiológicas, y de las diferentes fortalezas de esas necesidades, que un individuo podría intentar satisfacer en el trabajo.

Alguna variación simplificada de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow fue desarrollada por psicólogo Clay Alderfer. Su versión alternativa, denominada teoría de ERC (existencia-relaciones-crecimiento), redujo a tres los cinco niveles de Maslow, contribuyendo con un pensamiento más directo sobre la jerarquía de las necesidades. (La figura 12.3 muestra una comparación gráfica de las dos clasificaciones de las necesidades.) Aunque comparte muchas semejanzas con la teoría original de Maslow, la teoría de ERC difiere en algunos aspectos.[6] Por ejemplo, considera que varios niveles de necesidades podrían activarse al mismo tiempo, por

figura 12.3
Categorías de la jerarquía de las necesidades de Maslow y de Alderfer



lo que un nivel inferior no tiene que estar completamente ni casi satisfecho, antes de aspirar a cubrir una necesidad de nivel más alto. Asimismo, la versión de Alderfer sugiere que aunque se haya cubierto una necesidad de nivel inferior, un individuo podría volverse y centrarse en ese nivel si se frustra al intentar satisfacer una de nivel más alto. Así, un empleado que no puede alcanzar las oportunidades para el crecimiento personal, porque se mantiene realizando tareas rutinarias asignadas, quizá se concentre en socializar más en el trabajo y en obtener aún más satisfacción (que antes) de la necesidad de relaciones. La teoría de ERC representa una alternativa interesante respecto de la más complicada versión original de Maslow; sin embargo, es importante señalar que ambas teorías se centran en el intento de las personas por satisfacer los tipos particulares de necesidades, y en cómo ello afecta la cantidad y la dirección de la motivación.

Desde el punto de vista individual de los administradores en una organización, es relativamente poco probable que ellos puedan afectar la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas de sus empleados, a menos que, por supuesto, sean a la vez el dueño y el director general de la empresa, como en el caso de Fernando Capellán de Grupo M. No obstante, con frecuencia muchos administradores en verdad tienen la oportunidad de ayudar a que las necesidades de seguridad de sus empleados no se vean amenazadas y, dentro de los límites de las condiciones económicas y de las políticas de la compañía, a que las necesidades de seguridad están resueltas tanto como sea posible.

En cuanto a la satisfacción de las necesidades de más alto nivel de los empleados, los administradores pueden utilizar su imaginación y creatividad para desempeñar una función mucho más relevante e influyente. Muchas acciones directivas podrían ayudar a sus empleados a obtener la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima e incluso de autorrealización. Por ejemplo, en Branch-Smith, Inc., en Forth Worth, Texas, los gerentes animan a sus subalternos a que "reporten" a sus compañeros. Como parte de un programa llamado "Sorprendido en el Acto", ellos solicitan a los empleados que escriban una nota corta con elogios cuando vean a un compañero desempeñarse excepcionalmente bien. Tales elogios se colocan en el tablero de anuncios de los empleados y también se publican en el boletín de la compañía.[7] En este ejemplo, habría satisfacción de necesidades en ambas partes: la de autorrealización por parte del *iniciador* "desinteresado", quien se toma el tiempo y la dedicación para describir las actividades de otro empleado; y la de autoestima del *receptor* gracias al reconocimiento público.

En años recientes muchas empresas brindan a sus empleados oportunidades innovadoras para satisfacer las necesidades de autorrealización, al mismo tiempo que ayudan a otros individuos; por ejemplo, patrocinando un día en que los empleados trabajen con una organización no lucrativa, como una fundación de apoyo para la construcción de viviendas para familias de escasos recursos. Esta clase de

Desde 1976, Habitat for Humanity ha construido más de 50,000 casas para familias en Estados Unidos, y supera las 100,000 en diversas comunidades alrededor del mundo. Muchos gerentes animan a sus empleados a que participen como voluntarios en Habitat for Humanity; en algunos casos, por ejemplo, construyendo viviendas para sus propios compañeros de trabajo. En el futuro, se espera que las casas de Habitat alberguen a 1 millón de seres humanos.

programa permite a los empleados tanto marcar la diferencia en sus comunidades, como fomentar la solidaridad e incrementar los sentimientos de autoestima.

La teoría de las necesidades adquiridas es otra teoría del contenido que se centra en necesidades y que fue desarrollada por el psicólogo estadounidense David McClelland.[8] La **teoría de las necesidades adquiridas** se centra en las necesidades aprendidas que se vuelven "predisposiciones duraderas" de los individuos, casi como si fueran rasgos de la personalidad, y que se pueden estimular o activar usando las señales adecuadas del entorno. McClelland consideraba tres de tales necesidades como especialmente importantes (por lo que su teoría a menudo se refiere como la "teoría de las tres necesidades"): afiliación, poder y logro. No obstante, la mayoría de la atención que otros investigadores han dado a la teoría de las necesidades adquiridas se ha concentrado en la necesidad de logro.

Teoría de las necesidades adquiridas Teoría de la motivación que se centra en las necesidades aprendidas que se vuelven predisposiciones duraderas en cuanto a afiliación, poder y logro

En la teoría de McClelland, un individuo con una necesidad de logro alta es alguien que generalmente se esfuerza por alcanzar el éxito y cumplir las metas en situaciones laborales (sin embargo, ello no necesariamente sucede en otro tipo de situaciones). Los datos recabados en la investigación de McClelland y sus colegas indican que los individuos con un necesidad de logro alta prefieren:

- Trabajar en actividades con una dificultad moderada
- Correr riesgos moderados
- Asumir la responsabilidad personal por sus acciones
- Recibir retroalimentación específica y concreta sobre su desempeño.

En otras palabras, una necesidad de logro alta y retos busca desafíos reales, no imposibles. Desde una perspectiva administrativa, la teoría de McClelland es muy importante porque sugiere que la necesidad de logro puede incrementarse a través de una capacitación "adecuada", es decir, mostrando a la gente cómo reconocer y responder a las señales que se presenten para alcanzar el logro. Esa característica de la teoría ha demostrado ser bastante controversial, ya que muchos expertos dudan del grado en que los cambios permanentes en la necesidad de logro pueden fomentarse con la capacitación.

¿Es la necesidad de logro un motivo universal? ¿Es, por ejemplo, tan frecuente en Brasil como en Estados Unidos, o en la India tanto como en Alemania? Un estudio realizado en 20 países pareció demostrar que el logro, junto con el poder, podrían considerarse un motivo universal.[9] Aunque se incluyeron países con culturas muy diferentes (por ejemplo, con actitudes muy diversas en cuanto al individualismo

y al colectivismo), el estudio indicó que un individuo con un nivel de logro alto podría encontrarse en cualquier país o cultura. Los hallazgos sugieren que el porcentaje de gente con nivel de logro alto varía considerablemente de un país a otro, pero la cuestión fundamental es que definitivamente hay gente con esta clase de motivaciones en todas las culturas que se han estudiado: "Parece que la meta primordial de los individuos motivados por el logro es lograr el reconocimiento de los demás".[10]

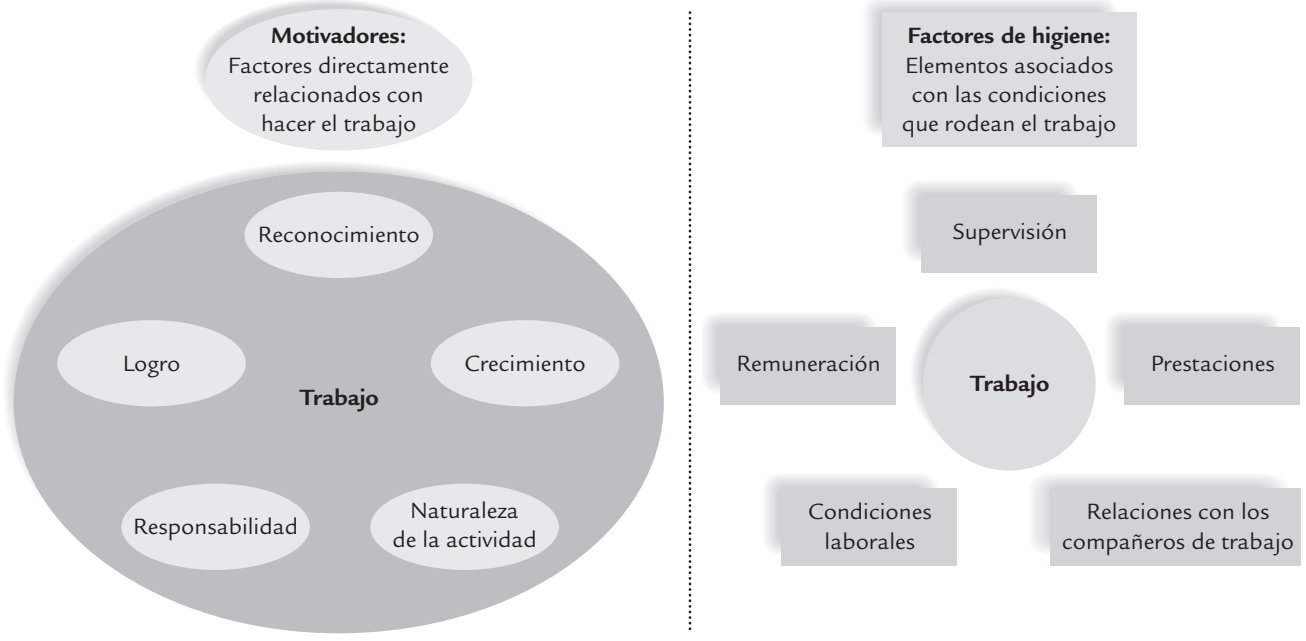
Resulta interesante que los hallazgos de la investigación demuestran que hubo cambios muy grandes en el nivel de motivación por el logro entre Japón y Estados Unidos, en las primeras décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial.[11] Se encontró una evidente disminución general de la motivación por el logro en Japón, entre la década de 1970 y principios de la de 1990, especialmente en las generaciones más jóvenes. La causa sería, en parte, el incremento en la prosperidad general en Japón durante ese periodo específico. Por otro lado, la gente más joven en Estados Unidos presentó mayores niveles de motivación por el logro a principio de la década de 1990, en comparación con los últimos años de la de 1960 y los primeros de la siguiente. Quizá ello reflejaba la disminución en el nivel de seguridad económica que se vivió en Estados Unidos durante esa época. Tomados en conjunto, dichos resultados parecen reforzar la conclusión de que la motivación por el logro podría recibir la influencia de fuerzas poderosas del ambiente social general, como el cambio de las actitudes culturales hacia las condiciones laborales y económicas. De hecho, a partir de mediados de la década de 1990, la investigación parecía indicar que la motivación por el logro continuaba siendo más baja en Japón que en Estados Unidos, pero que eso podría cambiar nuevamente con los futuros cambios sociales en los dos países.[12]

teoría bifactorial teoría de la motivación que se centra en los diferentes efectos de los factores laborales intrínsecos (motivación) y de factores circunstanciales extrínsecos (factores de higiene)

Teoría bifactorial A principios de la década de 1960, Frederick Herzberg, un psicólogo estadounidense, propuso una teoría de la motivación que denominó "**teoría bifactorial**",[13] la cual se enfoca en la distinción entre los factores que incrementan la satisfacción laboral ("motivadores"), y aquellos que evitan la insatisfacción pero que no son capaces de aumentar la satisfacción ("factores de higiene"). Como se muestra en la figura 12.4, los motivadores son factores "intrínsecos" directamente relacionados con *hacer* trabajo, como la naturaleza misma del trabajo, la responsabilidad, el crecimiento personal y el sentido del logro y de reconocimiento que se

figura 12.4

Teoría bifactorial de Herzberg: Factores motivadores y de higiene



reciben directamente por realizar el trabajo. Los otros factores, los factores de "higiene", son directamente "extrínsecos" al desempeño del trabajo. Éstos, en cambio, se asocian con las condiciones *que rodean* el trabajo. Se incluyen en este apartado la supervisión, las relaciones con los compañeros, las condiciones laborales, así como con las políticas y prácticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneración.

Desde algunos años, la empresa General Elecric se ha enfocado en la distinción entre las dos clases de factores en cuanto a la motivación del personal de ventas. A diferencia de otras áreas de la compañía, como finanzas y producción, donde tradicionalmente ha existido un nivel de satisfacción alto, los gerentes de ventas suelen recibir más quejas: sobre trámites administrativos excesivos, demasiadas transferencias horizontales y tiempo escaso para hablar directamente con los clientes. Los directivos de GE comenzaron a poner atención en los factores de higiene, exhortando a los gerentes de ventas a reducir el papeleo y la burocracia. Luego modificaron algunos factores motivacionales: instauraron nuevos programas de capacitación y, en particular, dieron a los gerentes de ventas la responsabilidad total de atender a cualquier cliente, en vez de tener que organizarlos de acuerdo con cada línea de producto.[14]

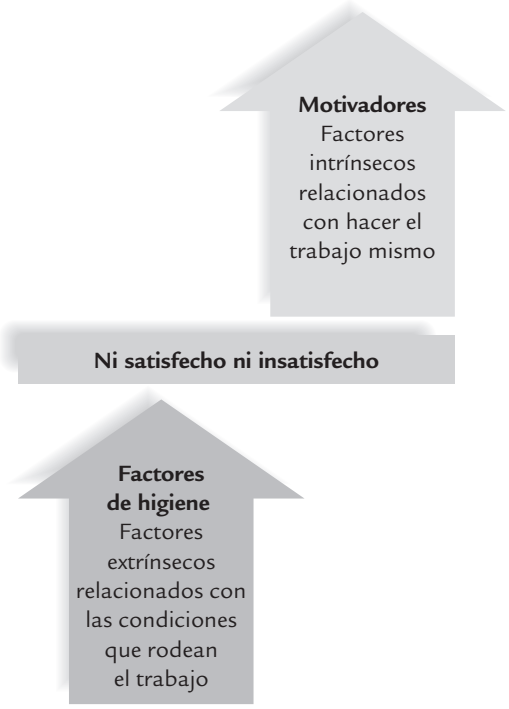


figura 12.5
Teoría bifactorial de Herzberg: Efectos diferenciales de los factores de higiene y motivadores

Como se muestra en la figura 12.5, la teoría bifactorial predice que los factores del "motivador" incrementan activamente la satisfacción; en tanto que los factores de higiene disminuyen la insatisfacción tan sólo a un estado de "ni satisfecho ni insatisfecho".

La teoría demostró un éxito inmediato con gerentes en activo cuando se propuso inicialmente hace algunos años, porque contenía un mensaje relativamente sencillo: Si usted desea motivar a sus empleados, concéntrese en mejorar la estructura del trabajo —lo que *hacen*—, de manera que obtengan una satisfacción laboral positiva. Cuidar los factores de higiene quizá prevenga la insatisfacción, pero no tendrá ningún efecto en la motivación positiva.

Aunque es instintivamente atractiva, muchos expertos han criticado la teoría bifactorial por ser demasiado simplista. Por un lado, la investigación demuestra que la satisfacción y la motivación no son lo mismo. El hecho de reaccionar positivamente ante algo, como estar satisfecho por realizar un conjunto de actividades desafiantes, no necesariamente significa que usted vaya a incrementar su motivación ni que tenga un gran deseo por realizar mejor su trabajo. Por lo tanto, aunque cambiar la naturaleza del trabajo a menudo llevaría a un incremento en la satisfacción intrínseca, ello no necesariamente incrementará la motivación. Así los críticos afirman que la teoría esconde la distinción entre satisfacción y motivación. Además, investigaciones subsecuentes han demostrado que no es posible distinguir claramente entre las variables que tan sólo aumentan la satisfacción y las que únicamente disminuyen la insatisfacción.

Implicaciones para el diseño de puestos de trabajo A pesar de éstas y otras críticas, la amplia atención que se ha dado a la teoría bifactorial ha tenido consecuencias importantes en los años posteriores a su nacimiento: un énfasis creciente en el diseño de puestos de trabajo, es decir, en las combinaciones de tareas específicas que se colocan jutas para formar puestos de trabajo específicos.[15] Entonces, la teoría bifactorial influyó significativamente en especialistas organizacionales y en empresas, para que consideraran la manera en que el contenido del trabajo afecta la motivación para desempeñarlo. Destacó el cuestionamiento sobre si es posible ofrecer a los empleados más oportunidades de experimentar mayores sentimientos de responsabilidad, realización y logro como, por ejemplo, con los cambios realizados en la gerencia de ventas de GE. El acercamiento general a los trabajos diseñados

Enriquecimiento del puesto de trabajo aumenta la complejidad de un trabajo y brinda mayores responsabilidad, realización y logro

Modelo de las características del puesto de trabajo perspectiva que se centra en las cualidades motivacionales del puesto de trabajo destacando tres conjuntos de variables: las características esenciales del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados

intenta proporcionar oportunidades que se llama **enriquecimiento del puesto de trabajo**.

Uno de los enfoques más integrales para el diseño de puestos de trabajo enriquecidos con alto potencial para incrementar la motivación se conoce como "modelo de las características del puesto de trabajo".[16] Desarrollado por dos científicos organizacionales, J. Richard Hackman y Greg Oldham, el **modelo de las características del puesto de trabajo** resalta tres componentes (como se muestra en la figura 12.6):

- Características esenciales del puesto, como variedad de las habilidades y la importancia de la actividad.
- Estados psicológicos críticos, como el significado y la responsabilidad experimentados por el puesto de trabajo y por los resultados del mismo.
- Resultados esperados, como alta motivación interna por el puesto de trabajo y alta eficacia de éste.

El modelo de Hackman-Oldham también incluye factores (llamados "mediadores") como las diferencias individuales en la fuerte necesidad de crecimiento que supuestamente afectan la probabilidad de que los puestos de trabajo enriquecidos conducirán a los resultados deseados, aunque este aspecto del modelo no ha recibido la validación constante en estudios de investigación.[17] Entonces, es evidente que aunque no todos los empleados desean mayores responsabilidad y autonomía, muchos sí las buscan. El mensaje de este modelo para los administradores es que si pueden crear o ajustar los puestos de trabajo incluyendo más "características esenciales" (véase la figura 12.7), aumentarían la motivación y la satisfacción de muchos de los empleados que desempeñan esos puestos. De hecho, una forma útil para los administradores, quienes a menudo se enriquecen significativamente sus puestos de

figura 12.6

Modelo de las características del puesto de trabajo

Fuente: Adaptada de J.R. Hackman y G.R Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

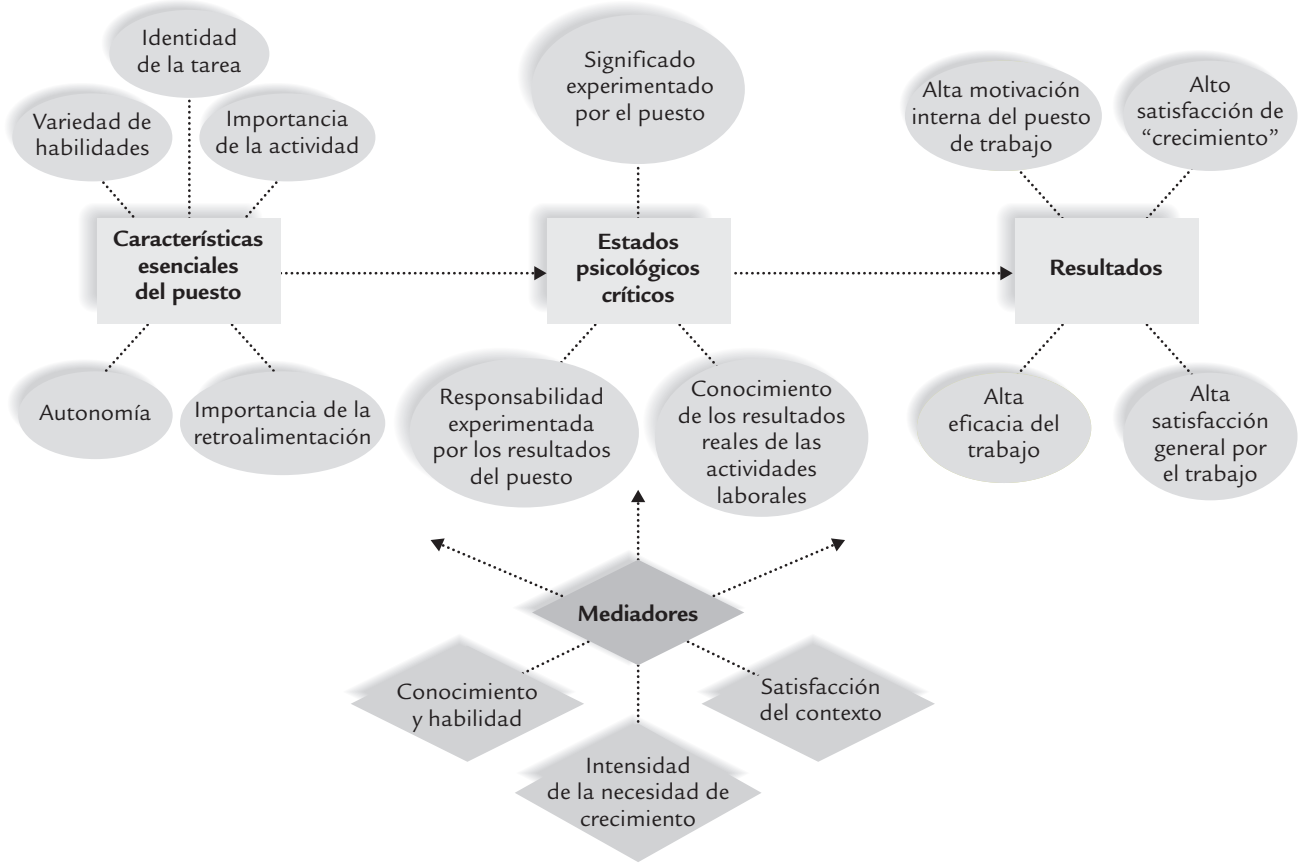


figura 12.7

Características esenciales del puesto en el modelo de las características del puesto de trabajo

Características esenciales del trabajo	Definición	Ejemplo
Variedad de habilidades	El grado en que un puesto de trabajo requiere una variedad de actividades diferentes para desempeñarse, lo cual implica el uso de habilidades y talentos diferentes por parte del individuo.	El ingeniero aeroespacial debe crear modelos, calcular tolerancias, liderar al grupo de trabajo y realizar las presentaciones a la alta gerencia.
Identidad de las tareas	El grado en que un puesto de trabajo requiere completar un "todo" y piezas identificables de la tarea, es decir, realizar una actividad de principio a fin con un resultado visible.	El gerente de eventos cada año maneja todos los planes para la jubilación de un ejecutivo, le da seguimiento y recibe información de los participantes sobre su éxito.
Importancia de la actividad	El grado en que una tarea tiene influencia sustancial en la vida de otra gente, ya sea esté dentro de la organización inmediata o alrededor del mundo.	El gerente de finanzas diseña un nuevo plan de prestaciones para mejorar la cobertura de servicios médicos para todos los empleados.
Autonomía	El grado en que un puesto de trabajo ofrece amplias libertad, independencia y discreción al individuo para programar las actividades y determinar los procedimientos que se utilizarán para llevarlas a cabo.	Los científicos de investigación y desarrollo se conectan vía la intranet de la compañía, lo cual les permite que presenten sus ideas, formulen preguntas y propongan soluciones a cualquier hora del día, dentro de la oficina, en sus hogares o incluso en el trayecto entre ambos.
Retroalimentación en el puesto trabajo	El grado en que realizar las actividades requeridas por el puesto brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.	El operador del torno sabe que él está cortando sus piezas correctamente, ya que muy pocas son rechazadas por los trabajadores en la siguiente área de producción.

Fuente: Adaptada de J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

trabajo, para idear cómo enriquecer los puestos de trabajo de sus subalternos, ¡sería volverlos más parecidos a los suyos!

Un ejemplo clásico de enriquecimiento del puesto de trabajo es el de Kern River Asset Team, ubicada en Bakersfield, California. La organización era responsable de producir aproximadamente 21,000 barriles diarios de petróleo crudo para Chevron Oil, antes de la fusión de la compañía con Texaco en 2001. Hace varios años, Kern River Team reestructuró su operación en equipos de trabajo autoadministrados, de manera que cada equipo era responsable no sólo de la parte específica del proceso de extracción del petróleo previamente establecida, sino también de muchas tareas que antes eran manejadas por los gerentes. Por ejemplo, los miembros del equipo de separación del petróleo y el agua no tan sólo se encargaban de operar la maquinaría para separar ambos componentes, sino que también eran responsables de realizar la planeación y establecer las prioridades de su conjunto de actividades, eligiendo cómo combinar tareas específicas en rutinas laborales eficaces. También identificaban las oportunidades y las aplicaban en las mejoras del proceso, decidían sobre criterios de medición y establecían la secuencia de su progreso. La nueva disposición era más motivadora para los integrantes del equipo, en comparación con la situación anterior, cuando tan sólo separaban cotidianamente el agua del petróleo.[18]

Teorías del proceso

Teorías del proceso teorías sobre la motivación que tratan sobre la forma en que las diversas variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que la gente aporta

Las **teorías del proceso** sobre la motivación laboral tratan sobre la forma en que las diversas variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que la gente

aporta. Es decir, mientras las teorías del contenido explican *cuáles* variables afectan la motivación, las del proceso se centran en *cómo* lo hacen. Los cuatro tipos de teorías del proceso más relevantes son la de la equidad, la de la expectativa, la cognoscitiva social y la del establecimiento de metas.

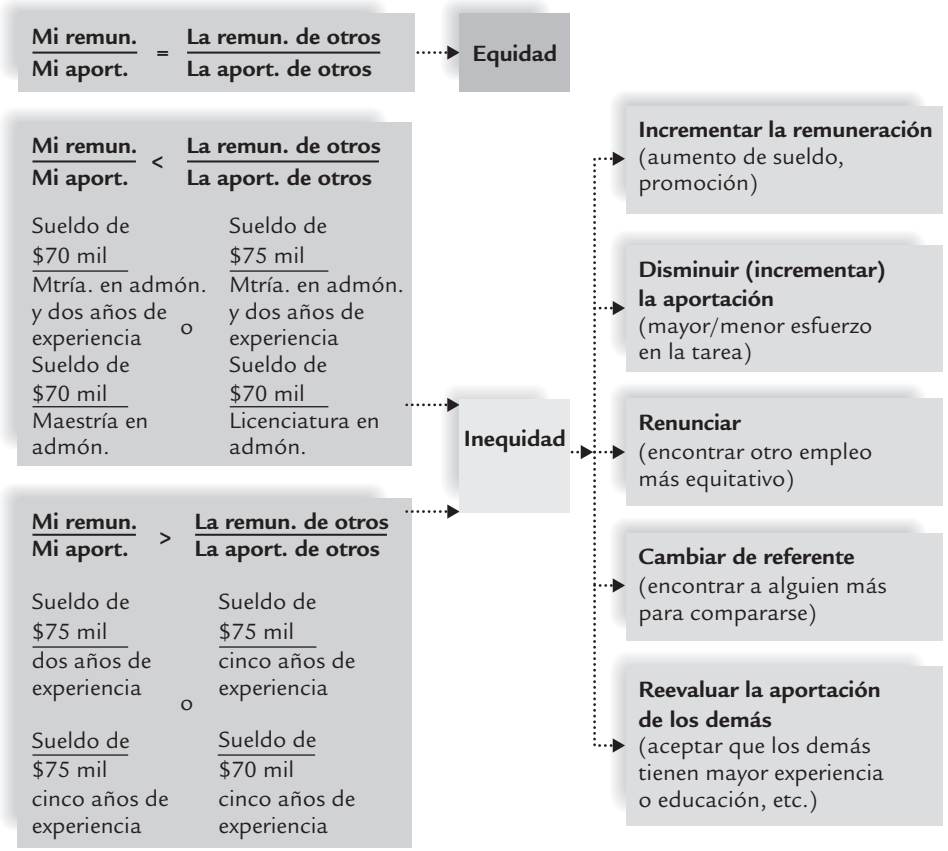
teoría de la equidad teoría de la motivación que se centra en la comparación de las circunstancias de unos individuales con otros y en cómo tal comparación podría motivar cierta clase de comportamiento

Teoría de la equidad Desarrollada a principios de la década de 1960 por el psicólogo Stacy Adams, la **teoría de la equidad** propone que los individuos compararán sus circunstancias con las de otras personas, y que tales comparaciones podrían motivar cierta clase de conducta.[19] Como señaló un experto, un ejemplo particularmente vívido implica a los atletas profesionales:

> *[Cuando] los atletas a menudo hacen noticia al exigir que sus contratos se anulen antes de que expiren. La razón de esta evidente falta de respeto por la ley y el contrato implica generalmente los sentimientos de estos atletas, quienes previamente convinieron acuerdos sobre tarifas de pago, y (ahora) creen, haciendo una comparación de estándares, que aquéllas no son justas.*[20]

La teoría de la equidad, según se muestra en la figura 12.8, considera que la gente sabe qué clase de esfuerzo y habilidades pone en sus empleos y qué clase de remuneración (sueldo, promociones, etcétera) recibirán a cambio. La teoría también supone que quizá los individuos compararán *a*) sus *razones* de aportación y remuneración, con *b*) las *razones* de otra gente similar como sus colegas o conocidos (dentro o fuera de la organización). Tales comparaciones determinan si el individuo se siente tratado equitativamente. El principio más importante —según el ejemplo citado de los atletas profesionales— es que si las comparaciones dan lugar sensaciones de injusticia a favor de otras personas, el individuo que hace la observación estará motivado para intentar tomar medidas buscando reducir tales sensaciones. (Además, debería señalarse que las comparaciones también podrían originar sensaciones de injusticia que favorezcan al observador). En este caso, el individuo tomaría medidas, como

figura 12.8
Teoría de la equidad



aumento real o ficticio de su propia aportación, para reducir la injusticia percibida. Sin embargo, la creencia más común es que este tipo de situación, en que el observador compara su razón de aportación y remuneración con la de los demás, y percibe una situación favorable, ocurrirá con relativamente poca frecuencia.

La teoría de la equidad indica que los individuos tienen diferentes maneras de reducir la percepción de que otros "lo estén haciendo mejor" que ellos. Una forma es buscar aumentar su propia remuneración, logrando un aumento de sueldo o una promoción. Otra respuesta sería disminuir su aportación, por ejemplo, intentando poner menor esfuerzo en la tarea y recibir el mismo nivel de remuneración, si es posible. Una tercera acción sería dejar su situación actual de manera que puedan obtener una nueva razón de remuneración/aportación.

Si la gente no cree que se le está recompensando equitativamente —es decir, si no considera que está obteniendo "justicia distributiva"[21] (en la terminología de los científicos sociales)—, tiene otras maneras de enfrentar la situación. Simplemente cambiarían el objeto de su comparación —buscando compararse con personas diferentes, por ejemplo, con los vecinos en vez de con los compañeros de trabajo, pues creen que aquéllos tienen razones más similares a las suyas. Esto no implica ningún cambio de comportamiento sino tan sólo un cambio en la forma de percibir una situación. Asimismo, la gente podría reevaluar la aportación y la remuneración de las personas con las que se compara, como si dijera "tiene más habilidades de las que yo creía" o "su trabajo no es tan bueno como yo pensaba".

Excepto en situaciones experimentales limitadas, la teoría de la equidad no ha sido muy acertada en predecir *qué* método utilizaría un individuo para evaluar la inequidad en una situación específica. Sin embargo, el principal valor de esta teoría es que destaca la importancia de la equidad percibida y de cómo el papel de las comparaciones con las circunstancias de los demás afecta a la motivación. En efecto, la teoría de la equidad resalta la naturaleza social de la motivación.

Teoría de la expectativa El psicólogo Víctor Vroom (que se mencionó en el capítulo 11) formuló una teoría de la motivación aplicable a los contextos laborales que se basa en las expectativas de la gente.[22] Aunque los detalles de la teoría podrían ser complejos, sus fundamentos son fáciles de entender y se presentan en la figura 12.9. La **teoría de la expectativa** se centra en el proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta a diversas alternativas de elección, en especial a alternativas de cursos de acción. En relación con la situación de trabajo, la teoría (en forma simplificada) propone que los individuos tienen dos clases de creencias que pueden afectar la cantidad de esfuerzo que ellos elegirán posteriormente. Una creencia (por lo general, referida como una "expectativa"), de esfuerzo (E) a desempeño (D), simbolizada como (E → D), es la probabilidad que cierta cantidad de esfuerzo conducirá a cierto nivel de desempeño: "Si yo intento hacer esto, ¿tendré éxito?" La otra (a menudo llamada una creencia "instrumental"), de desempeño a resultado (O), simbolizada como (D → O), es la probabilidad de que un nivel específico de funcionamiento conducirá a (ser instrumental en la obtención) los "resultados" o las con-

teoría de la expectativa
teoría de la motivación que se centra en el proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta diversas alternativas de elección, en especial alternativas de cursos de acción

Teoría de la expectativa por Lymon Porter
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

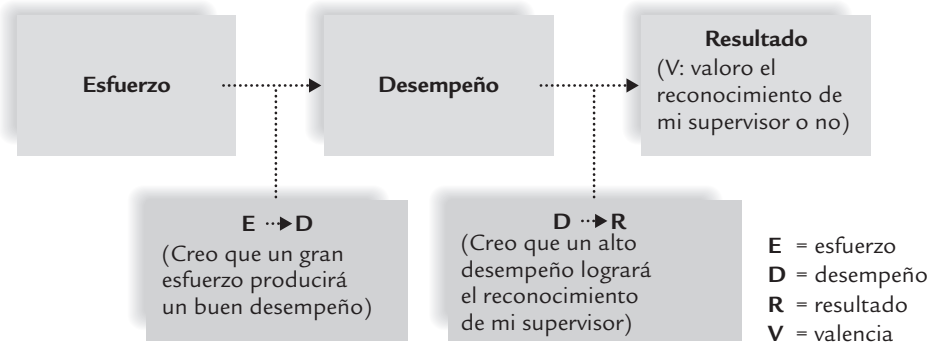


figura 12.9
Componentes de la teoría de la expectativa

secuencias particulares: "Si tengo éxito, ¿conseguiré el reconocimiento del jefe?" La tercera variable fundamental en la teoría es la valencia (V) o el valor anticipado que un individuo asigna a cierto resultado: "¿Cuánto me gustaría que el jefe me felicitara si lo logro?"

La teoría de la expectativa indica que las tres variables claves interactúan de forma multiplicativa, no aditiva, para determinar la elección de la cantidad de esfuerzo necesario para realizar una tarea particular:

$$\text{Esfuerzo} = (E \rightarrow D) \times (D \rightarrow R) \times V$$

Puesto que, según la teoría, las tres variables se multiplican para determinar el nivel del esfuerzo, un valor bajo en cualquiera de las tres llevaría a predecir que la motivación sería escasa. Por ejemplo, aunque un representante de ventas crea firmemente que cierto nivel del desempeño (como alcanzar una cifra de ventas) conducirá a una recompensa muy deseable (como el reconocimiento positivo de su supervisor), su motivación será baja si él no tiene una expectativa consistente de que el esfuerzo originará ese nivel de desempeño. Dicho de otra forma: tanto las expectativas como el valor anticipado del resultado deben ser altos para que un individuo esté fuertemente motivado.

Un número de implicaciones para la práctica administrativa fluyen desde esta teoría. Para cada una de las tres variables dominantes de la teoría, los administradores podrían tomar medidas para incrementar la motivación de sus subalternos. La expectativa de $E \rightarrow D$ podría modificarse usando diversos métodos. Si alguien cree que no tiene las habilidades necesarias para alcanzar cierto nivel de desempeño, tales autopercepciones podrían cambiarse. Su supervisor lo animaría a recibir capacitación y práctica adicionales, y lo guiaría y asesoraría adecuadamente para reforzar su confianza (así influye su expectativa $E \rightarrow D$). Los empleados que creen que son capaces de un alcanzar un buen desempeño estarán motivados para alcanzar sus metas.

Además, al reconocer constantemente los logros, los administradores pueden incrementar la percepción de sus empleados de que es probable obtener un resultado deseado si se han desempeñado bien (influyendo la expectativa $D \rightarrow R$). ¿Cuántas veces, sin embargo, los trabajadores se desempeñan al nivel altamente deseado por la compañía, tan sólo para encontrar que, desde su perspectiva, la organización ignora o no da el reconocimiento suficiente a sus contribuciones? Si esto sucede continuamente, con seguridad disminuirá su nivel de motivación.

Por otro lado, lo opuesto es verdad: si se alcanzan los niveles de desempeño difíciles pero deseados y el supervisor o la organización los reconocen de manera explícita, los niveles de la motivación futuros podrían incrementarse. Los empleados están motivados para desempeñarse bien cuando tienen una muy fuerte expectativa de que se les recompensará. Ésta es la situación en la empresa de software Metiom, Inc. Cada año los 30 mejores representantes de ventas de soluciones de software ganan la membresía a un grupo especial llamado "Inner Circle" y se les premia con prestaciones excepcionales para ellos y sus familias. Todos los miembros en la organización saben que tienen una oportunidad de pertenecer al Inner Circle y de lograr sus beneficios si se desempeñan excepcionalmente bien.[23]

Desde una perspectiva de la teoría de la expectativa, los siguientes puntos resumen las formas clave en que usted como administrador influiría potencialmente en la motivación de sus empleados:

- Identificar las recompensas que se valoran
- Fortalecer las creencias de los subalternos de que sus esfuerzos recibirán recompensas valiosas
- Especificar claramente a los subalternos hacia dónde deberían dirigir sus esfuerzos
- Cerciorarse de que las recompensas deseadas que estén bajo su control se den inmediatamente después de lograr los niveles de desempeño deseados.

- Considerar que los niveles y las cantidades de recompensa sean consistentes con un nivel realista de recompensas previstas

Una cuestión final referente a la teoría de la expectativa que debe destacarse es que su uso podría recibir la influencia del contexto cultural. Por ejemplo, en ciertos países de Medio Oriente (donde hay una fuerte creencia en el destino) quizá no tengan éxito los intentos por cambiar las expectativas de esfuerzo → desempeño (E → D). Asimismo, en una cultura colectivista, como en muchos países latinoamericanos o asiáticos, la intención de felicitar a un solo individuo en un evento público probablemente no tendría un efecto tan positivo sobre el desempeño de esa persona, en comparación con alguien de Alemania o Australia, donde el individualismo es un valor fuertemente arraigado. Un enfoque que considere cómo los individuos calculan los beneficios personales potenciales al preferir un curso de acción sobre otro parece ser más frecuente en la mayoría de las culturas occidentales, que en las culturas que ponen menos énfasis en el logro individual.

Aunque los procesos psicológicos descritos en la teoría de la expectativa no necesariamente están limitados culturalmente, puesto que podrían suceder dondequiera, la frecuencia con que ocurren probablemente sí lo esté. Sin embargo, para cualquier cultura el punto fundamental es que la teoría de la expectativa probablemente es más útil para entender y predecir los niveles de motivación que implican decisiones deliberadas sobre la cantidad de esfuerzo, que la conducta rutinaria que está determinada en gran medida por los hábitos.

Teoría cognoscitiva social (TCS) Una teoría del proceso estrechamente relacionada con la teoría de la expectativa, y que recientemente ha recibido considerable atención entre investigadores organizacionales, es la **teoría cognoscitiva social (TCS)**, la cual fue desarrollada por el psicólogo Albert Bandura. Para nuestros objetivos nos concentraremos en un componente clave de la TCS: la **autoeficacia**. El concepto de autoeficacia se define como "la confianza de un individuo acerca de sus capacidades para inspirar su motivación, sus recursos cognoscitivos y sus cursos de acción necesarios para realizar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado".[24] Es decir, la autoeficacia es el grado de confianza que tiene un individuo de ser capaz de realizar una tarea en una situación específica. Tales creencias tienen tres dimensiones: magnitud (la dificultad de realizar una tarea), fuerza (la certeza de realización) y generalidad (el grado en que tareas similares pero no idénticas se pueden realizar). La investigación disponible parece demostrar que cuando las personas tienen una alta autoeficacia, es mejor su desempeño relacionado con el trabajo.[25]

Teoría cognoscitiva social (TCS) teoría que se enfoca en cómo los individuos piensan, o procesan cognoscitivamente, la información obtenida de su ambiente social

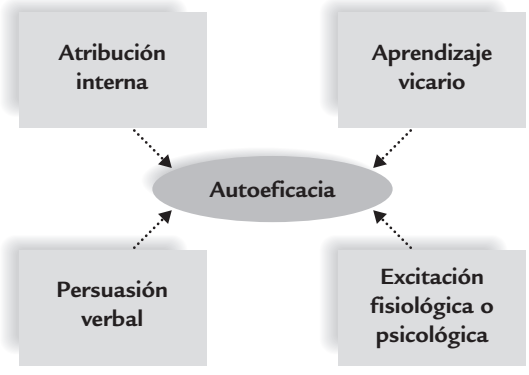
autoeficacia confianza de un individuo acerca de sus capacidades para inspirar su motivación, sus recursos cognoscitivos y sus cursos de acción necesarios, para realizar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado

Desde una perspectiva administrativa, usted debería hacerse esta pregunta: ¿Cómo podría alguien incrementar su percepción de autoeficacia? Como se muestra en la figura 12.10, la teoría cognoscitiva social propone cuatro determinantes principales:

- *Experiencia de atribución interna:* Tener éxito en una actividad previa similar y atribuir ese éxito a las propias capacidades, más que a la suerte o a las circunstancias: por ejemplo, "tengo la habilidad necesaria para tener éxito en esta tarea", en vez de decir "tuve suerte" o "tan sólo hice lo que se esperaba".
- *Aprendizaje vicario/modelaje:* Conocimiento que se obtiene observando o aprendiendo la manera en que otros desempeñan una tarea o actividad con éxito y, después, modelando la propia conducta de una forma similar.
- *Persuasión verbal:* Declaraciones de otros que convencen a una persona de que es capaz de realizar una tarea con éxito. Por ejemplo, "como gerente, tengo absoluta confianza en que usted cuenta con la capacidad de realizar exitosamente esa actividad".

figura 12.10

Teoría cognoscitiva social: Métodos para incrementar la sensación de autoeficacia de un individuo



- *Excitación fisiológica o psicológica:* Fuerzas potenciales que pueden incrementar la creencia en la autoeficacia si se centran en la tarea. Por ejemplo, la generación de expresiones de entusiasmo de colegas aumentaría el nivel de excitación de un individuo. Sin embargo, si tal excitación incrementada se centra en sí mismo —por ejemplo, como cuando uno está dando un discurso—, y no en la tarea, distraería y perjudicaría así la autoeficacia y el desempeño subsecuentes.

Por lo ya expuesto debe quedar claro que, si usted es administrador, dispone de varias formas para influir positivamente en la autoeficacia de quienes trabajan con usted y para usted. Podría crear las oportunidades para que ellos muestren sus habilidades y tengan éxito en tareas difíciles que quizá rechazaron hacer inicialmente. Usted mismo es capaz de modelar el comportamiento exitoso de ellos, o de brindarles las condiciones laborales necesarias para que aprendan de los empleados más experimentados y competentes en la tarea. Usted podría, por supuesto, intentar convencerlos de que son capaces de realizar una tarea exitosamente, pero esto no siempre es fácil de hacer. Y, además, podría intentar aumentar su nivel de energía inspirándolos o dirigiendo sus emociones hacia la realización de la tarea específica. Un aspecto esencial para tener presente es que estas perspectivas para incrementar la autoeficacia de los demás no son mutuamente excluyentes. Una o más de ellas podrían utilizarse juntas. La investigación ofrece evidencia convincente de que usted puede motivar a otros para mejorar su desempeño. Y, como ilustra la sección "Un reto para el administrador: el potencial de ventas obstruido", incrementar la autoeficacia de un individuo es algo que se aplica en muchos tipos de culturas.

Teoría del establecimiento de metas Una clase algo diferente de teoría proceso que ha atraído considerable atención de los investigadores en años recientes es la **teoría del establecimiento de metas**.[26] La noción de la meta, un estado final deseado, destaca la importancia de las intenciones. "la teoría del establecimiento de metas supone que la acción humana está dirigida por metas e intenciones conscientes".[27] Por lo tanto, si los administradores pueden influir en las metas e intenciones, afectarían directamente el desempeño. El nivel en que se establecen las metas es un determinante potencialmente fuerte de la motivación, y resulta fundamental obtener el compromiso de una persona hacia las metas particulares.[28]

teoría del establecimiento de metas considera que la acción humana está dirigida por metas e intenciones conscientes

Los resultados de la investigación sobre el establecimiento de metas señalan dos conclusiones básicas:

- Las metas más desafiantes (mayores o más difíciles), si se aceptan, producen niveles de esfuerzo más altos, que las metas más sencillas.
- Las metas específicas dan lugar a niveles de esfuerzo más altos que las metas vagas.[29]

Paula Hankins, gerente de una tienda Pier I Imports en Nashville, Tennessee, utilizó metas específicas para motivar a sus empleados para que aumentaran sus ventas durante la temporada de vacaciones. Ella decidía fijar los números de las ventas de la temporada anterior y de la meta de ventas para la temporada actual, donde cada uno pudiera verlos. De esta manera, Hankins pensó que motivaría al personal de ventas para mejorar. Ella fue recompensada cuando el nivel de ventas del primer día mostró un incremento del 40 por ciento respecto del mismo día del año anterior, y que era incluso más alto que el aumento del 36 por ciento que ella había fijado como meta.[30]

A pesar de los hallazgos consistentes que apoyan el enfoque del establecimiento de metas en diversos experimentos bien controlados, una dimensión de esa teoría ha generado resultados inconsistentes y a menudo contradictorios. Se trata del hecho de que si al establecer las metas usando un proceso de participación (por quienes tendrán la responsabilidad de cumplirlas) se logra un desempeño más alto, que si las metas se asignan arbitrariamente, por parte de un supervisor.

globalización *un reto para el administrador*

Potencial de ventas obstruido

Mark Johnson (una persona real cuyo nombre se modificó) vivía una situación de pánico. Se reuniría con el presidente regional de Asia Pacífico en menos de dos semanas, y le tendría que explicar por qué las ventas cayeron un 15 por ciento, en tanto que las utilidades se desplomaron un 40 por ciento, todo en los últimos seis meses desde que llegó Johnson.

Johnson era el director general de una empresa conjunta (EC) entre Pepsi y una compañía que antes era propiedad gubernamental, que elaboraba y embotellaba bebidas gaseosas de cola y bebidas de frutas sin gas en Vietnam. La EC se estableció para embotellar y distribuir las bebidas de Pepsi inicialmente en Vietnam meridional y a la postre por toda la nación. Para regocijo de todos, la EC funcionó muy bien durante sus dos primeros años de operación. En ese lapso, la gerencia de la EC se enfocó en los clientes existentes del socio vietnamita, que eran otras empresas que habían sido de propiedad estatal. Johnson fue enviado a la EC en su tercer año de operación, en gran parte para que incorporara una estrategia de distribución y de marketing enfocada en el consumidor, para la base de clientes institucional inicial.

No obstante, después de su llegada empezaron a disminuir las ventas y las utilidades. Cuando Johnson le preguntó a su gerente de ventas, a su gerente de marketing y a vendedores individuales por qué menguaban las ventas y las ganancias, ellos tan sólo levantaron sus hombros o culparon a la temporada de lluvias. Johnson estaba totalmente frustrado. Los objetivos de ventas al consumidor eran claros. Las comisiones que los vendedores recibirían si alcanzaban sus metas de ventas eran muy atractivas en comparación con los estándares vietnamitas. Con un desempleo nacional del 12 por ciento, Johnson no entendía por qué el sistema de recompensas no motivaba a los vendedores.

En un momento de desesperación, Johnson visitó a uno de los vendedores que realizaban llamadas de ventas. Lo que descubrió lo sorprendió. Primero, aunque este vietnamita no era bueno, él podría afirmar que el vendedor no estaba a gusto con las llamadas de promoción (que se hacían a un nuevo cliente por primera vez). En segundo lugar, era claro que en Vietnam la distribución y los detallistas estaban considerablemente más fragmentados que en Estados Unidos. Por lo tanto, para alcanzar un mismo volumen de ventas, en Vietnam un vendedor tenía que hacer casi diez veces más llamadas de ventas. Johnson también descubrió que la mayoría de las rutas fuera de las principales ciudades vietnamitas estaban muy sucias, de manera que durante la temporada de lluvias se volvían casi intransitables para las motocicletas y las bicicletas, que eran los principales medios de transporte para entregar los productos a los minoristas.

Entonces, mientras que los vendedores reconocían las expectativas de desempeño y las lucrativas recompensas que recibirían por alcanzar sus objetivos, no estaban motivados para realizar buenos intentos. ¿Por qué? Porque ellos no creían que tuvieran lo necesario para ser exitosos. En específico, su experiencia al tratar con los clientes institucionales bien establecidos les permitió entender el manejo de las relaciones con los clientes existentes y la forma de tomar pedidos, pero no cómo realizar llamadas para invitar al negocio a nuevos distribuidores y detallistas pequeños. Aunque no era la única, una de las maneras para motivar a los vendedores sería brindarles la información, la capacitación y las habilidades que necesitaran (por ejemplo, los procedimientos para realizar exitosas llamadas de invitación inicial a un cliente nuevo y cómo ser mas eficaz en las actividades de distribución al consumidor). Esto aumentó su creencia de que podrían llegar a sus objetivos de ventas con nuevos clientes y, por lo tanto, obtendrían las recompensas prometidas.

Fuente: Comunicaciones personales del autor (JSB), 1998-2003.

Hay ciertas investigaciones que sugieren que los factores culturales podrían influir significativamente en la determinación de si la participación es eficaz en el proceso de establecimiento de metas.[31] Un estudio realizado conjuntamente por estudiantes de universidades estadounidenses e israelíes demostró que la falta de participación tenía un efecto negativo mucho más serio en los estudiantes israelíes, que en los estadounidenses. Los autores del estudio interpretaron los hallazgos como diferencias culturales entre ambos países. "Los resultados nos llevan a la conclusión de que las diferencias entre israelíes y estadounidenses no son sus actitudes hacia la participación, sino sus reacciones hacia las metas asignadas".[32] Esta investigación sugiere que la participación en el establecimiento de metas sería más eficaz en países y culturas donde existen expectativas para la toma de decisiones colectiva, incluyendo las decisiones sobre metas. Cuando tales expectativas (o normas) culturales son más débiles, como en Estados Unidos, la participación en el establecimiento de la meta podría tener un efecto mucho menor. En general, sin embargo, la conclusión básica de los hallazgos de la investigación realizada en muchos estudios señala que el establecimiento de metas tiene efectos consistentemente positivos en el desempeño, sin importar cómo se determinen tales metas.

EL PAPEL DE REFORZADORES Y CONSECUENCIAS

Las acciones que ocurren antes de que se presente la conducta, como el establecimiento de metas, se consideran los antecedentes del desempeño. Tales acciones precedentes influyen en el comportamiento, especialmente cuando se aclaran las expectativas. Sin embargo, los acontecimientos que suceden al individuo *después* de la conducta —las consecuencias del desempeño— también podrían tener un efecto significativo en la determinación de la motivación futura, al reforzar las tendencias para continuar o no con ese comportamiento.[33] Las consecuencias son positivas, neutrales o negativas, y van desde insignificantes hasta muy significativas. Su empleo deliberado brinda al administrador un conjunto de herramientas potencialmente poderoso para influir en el desempeño. Es decir, serán herramientas poderosas si las consecuencias se aplican adecuadamente. Como se verá a continuación, esto no siempre fácil de lograr.

Perspectivas del reforzamiento

El análisis de las diferentes perspectivas del reforzamiento se enfoca en el hecho de si se estimularán o se reducirán conductas específicas. Las dos propuestas fundamentales que se utilizan para aumentar la probabilidad del comportamiento deseado por el administrador o la organización son los reforzamientos positivos y negativos.

reforzamientos positivos
consecuencias deseables que, por darse o aplicarse, aumentan la probabilidad de que una conducta se repita en el futuro

Reforzamientos positivos Los **reforzamientos positivos** son consecuencias deseables, a menudo referidas como "recompensas" que, por ofrecerse o aplicarse, incrementan la probabilidad de que la conducta se repita en el futuro. En muchos casos, el uso de reforzamientos positivos, como cuando un gerente elogia a un empleado por su buen desempeño, aumenta la probabilidad de que vuelva a presentarse ese comportamiento, en especial si el elogio no es considerado por el subalterno como rutinario o fingido. Sin embargo, las consecuencias positivas también podrían reforzar inadvertidamente el comportamiento indeseable.[34] Por ejemplo, quizá un empleado busque un atajo que implique un alto riesgo para la organización, con tal de alcanzar una meta de desempeño importante. Incluso el gerente podría felicitar al empleado por alcanzar la meta tan rápidamente, pero quizá no visualice que está reforzando una conducta muy riesgosa. Otros ejemplos de reforzamiento no intencional por parte de los administradores que fomentan comportamientos "incorrectos", cuando intentan realizar cambios para obtener resultados positivos, se describen en la sección "Un reto para el administrador: ¿La motivación puede aplicarse de manera equivocada?". Debería ser bastante evidente que los administradores necesitan estar más alertas ante los efectos potenciales de sus acciones en la motivación de los subalternos y en su conducta futura.

Uno de los primeros expertos en el uso de recompensas y de refuerzos, Steven Kerr, sugiere que el reforzamiento positivo (recompensas), para ser eficaz en la motivación del comportamiento en contextos organizacionales, debería tener los siguientes atributos.

- *Ser equitativo:* El tamaño de la recompensa debe estar estrechamente relacionado con la calidad y/o la cantidad del desempeño laboral mostrado.
- *Ser eficaz:* Las recompensas deben tener cierta capacidad para influir en el desempeño futuro; por ejemplo, estableciendo claramente el nivel específico del desempeño futuro que conducirá a una recompensa deseada.
- *Estar disponible (capaz de darse):* Los administradores y las organizaciones no deberían hablar acerca de ofrecer recompensas que no estén ya disponibles, o que lo estén en cantidades tan pequeñas que quien las reciba perciba que no se le está recompensando realmente. Como señala Kerr: "Las organizaciones con incrementos salariales mínimos invierten centenares de horas de la gerencia evaluando y clasificando a los empleados, y tan sólo pierden el tiempo, aumentan las expectativas y a final de cuentas

un reto para el administrador

Cambio

¿La motivación puede aplicarse de manera equivocada?

La gerente de relaciones públicas de la compañía asignó a su personal la tarea de elaborar un informe sobre la historia de la compañía, para celebrar su décimo aniversario. Los integrantes del equipo, quienes siempre se retrasaban, subestimaron el tiempo que requeriría el proyecto y corrían el riesgo de no cumplir puntualmente. Sin embargo, la fecha de entrega establecida no podría modificarse, de manera que el director de la empresa les permitió que postergaran las demás actividades de su trabajo e incluso autorizó que se contratara personal temporal para que les ayudara.

Después de una ardua labor en los últimos momentos, el proyecto estuvo listo. El director de la compañía dio al personal un bono como recompensa por su intenso trabajo. ¿Qué lección aprendieron probablemente sobre los efectos de dejar todo para el último minuto?

Este ejemplo real demuestra con qué facilidad los gerentes refuerzan indebidamente una conducta equivocada, aun con las mejores intenciones de realizar cambios. La gerente de relaciones públicas de la empresa dio a su personal razones suficientes para que mantuviera una conducta indeseable: aligeró su carga de trabajo, contratando a personal eventual para ayudarles, e incluso les entregó un bono en efectivo al final. En efecto, ¡fueron positivas todas las consecuencias de su deficiente administración del tiempo!

Una compañía aseguradora que intentaba realizar cambios para enfrentar decididamente el excesivo número de pagos hechos por error a los clientes, al mismo tiempo desalentaba a sus empleados de hacer la investigación necesaria para establecer las cantidades que realmente se tenían que pagar. Esto mantuvo estrictos estándares que exigían cierto porcentaje de reclamaciones que debían realizarse en un plazo de 48 horas, de manera que las nuevas contrataciones pronto estuvieron conscientes de la norma: "en caso de duda, abstente."

Para empeorar la situación, la compañía dio aumentos del 5 por ciento a los trabajadores excepcionales; del 4 por ciento a quienes estuvieran por arriba del promedio y del 3 por ciento a los demás, incluso si su trabajo era negligente e irresponsable. De hecho, parecía que la compañía recompensaba a la mayoría por su asistencia. Quienes tenían tres o más casos de ausencia o retraso durante el semestre no recibieron aumento. Así, mientras que los trabajadores estaban altamente motivados para lograr un aumento del 3 por ciento, no estaban lo suficientemente bien recompensados por la calidad de lo que habían producido. Pocos trabajadores eligieron esforzarse lo suficiente para ganar entre el 1 o 2 por ciento adicional por encima del mínimo.

Estos ejemplos ilustran que la motivación puede aplicarse de forma "equivocada" cuando los gerentes fallan al determinar las metas y los comportamientos deseados, especialmente cuando intentan realizar cambios. Los líderes de las empresas necesitan observar los resultados a largo plazo y percibir el "panorama general" respecto de las metas en toda la organización. Realizar algunas preguntas clave también sería revelador. Por ejemplo: ¿Se desea innovar y asumir riesgos a pesar de que las recompensas sólo vayan hacia quienes utilicen métodos de probada calidad y no incurran en equivocaciones? ¿Las habilidades de comunicación de los empleados se valoran mucho, pero la recompensa y el elogio se otorgan únicamente por los logros técnicos? ¿El *empowerment* a los empleados se pregona y defiende ampliamente a pesar del hecho de que la organización mantiene controles estrictos sobre todos los aspectos de sus operaciones y recursos?

Fuentes: Curtis Sittenfeld. "Great Job! Here's a Seat Belt!," *Fast Company,* enero de 2004, p. 29: Judith L. Komaki, "Reinforcement Theory at Work: Enhancing and Explaining What Employees Do," en Porter, Steers y Bigley, *Motivation and Work Behavior,* 7a. ed. (New York: McGraw-Hill, 2003); Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Executive*, febrero de 1995, pp. 7-16.

generan tales aumentos en las fallas que todos se sienten desilusionados y desconcertados."

- *No ser exclusivo:* La posibilidad de obtener recompensas no se debería estar limitada solamente a un pequeño número de empleados. Cuanto más gente sea "inelegible" o excluida de la posibilidad de obtener recompensas, menos probable será que una recompensa dada tenga un efecto significativo.
- *Estar visible:* Para ser eficaces en tener algo más que una influencia limitada en la motivación de la gente, las recompensas deben estar visibles no solamente para quien las reciba, sino también para otros individuos que podrían obtenerlas en el futuro.
- *Ser reversible:* Esta cualidad de las recompensas eficaces, por supuesto, no se refiere a que una recompensa se pueda quitar una vez que se da. Se trata de que las recompensas se puedan negar o no dar en el futuro, si las circunstancias lo ameritan. El ejemplo clásico en organizaciones empresariales modernas es el otorgamiento de bonos. A diferencia del incremento salarial anual, un bono puede pagarse tan sólo en un momento determinado. También es un tipo de recompensa que se podría dar otra vez en el futuro. Esa característica ofrece a los administradores una gran flexibilidad.[35]

reforzamientos negativos consecuencias indeseables que, al descartarse o evitarse, incrementan la probabilidad de que una conducta se repita en el futuro

Reforzamientos negativos El *retiro* de las consecuencias indeseables (negativas), es decir, las consecuencias que no desea un individuo que realiza una acción, aumentaría la probabilidad de que ese comportamiento se repita en el futuro. El retiro de tales consecuencias indeseables se denomina **reforzamiento negativo**, así como agregar consecuencias deseables se llama reforzamiento positivo. En ambos casos, refuerzan si originan el comportamiento que se mantiene o incrementa. Por ejemplo, un vendedor que trabaja en un territorio muy difícil con clientes muy exigentes encuentra que, poniendo un esfuerzo adicional, las experiencias desagradables que él ha encontrado disminuirán cuando se le transfiera a otro territorio. Si él cree que la transferencia o la promoción fue resultado de su arduo trabajo, el retiro de las consecuencias indeseables (los clientes muy exigentes en un territorio difícil) reforzará la probabilidad que se esfuerce duro para agradar a los clientes en su nuevo territorio. En este caso, tanto la empresa como el vendedor se beneficiaron con el reforzamiento negativo.

Los refuerzos negativos, sin embargo, también podrían funcionar en contra de los mejores intereses de una organización. Por ejemplo, si un supervisor sabe que en la evaluación de resultados dar a cierto subalterno una calificación "promedio", con tal de evitar las confrontaciones desagradables que con éste se han presentado con anterioridad —cuando el subalterno tuvo una bien merecida evaluación de "debajo del promedio"—, entonces la medida actual del supervisor estará reforzada negativamente. Sin embargo, el subalterno probablemente continuará teniendo un desempeño por debajo de la media, y a la organización también se le negará información exacta sobre ese empleado, la cual sería crucial en las futuras decisiones de promoción.

Ambas mecanismos de reforzamiento —positivo y negativo— mantienen o incrementan tipos específicos de conductas y de desempeño. Así, ofrecen a los administradores formas potencialmente poderosas para aumentar los comportamientos deseados. Sin embargo, si no se tiene cuidado, su uso llevaría a la continuación o al incremento de conductas indeseables.

En contraste con estos mecanismos de reforzamiento para mantener o fomentar comportamientos específicos, hay otros dos métodos que implican consecuencias, y que examinaremos a continuación, los cuales sirven para *disminuir* la probabilidad de que ocurran ciertas conductas.

castigos consecuencias indeseables que se aplican para disminuir la probabilidad de que un comportamiento se repita en el futuro

Castigos Los **castigos** son las consecuencias indeseables que se dan como respuesta a un comportamiento, con la finalidad de disminuir la probabilidad de que éste se repita. En algunas organizaciones, los castigos se consideran una forma eficaz de prevenir la conducta indeseable. En muchas otras organizaciones, sin embargo, a menudo se desalientan los castigos porque su uso se percibe como inadecuado o ineficaz. También podrían tener efectos inadvertidos al aumentar el comportamiento que se buscaba evitar. Por ejemplo, un efecto indeseable de un castigo deliberadamente aplicado ocurre cuando se aplica una sanción por ausentismo excesivo, de manera que el comportamiento que se refuerza no es mejorar la asistencia sino el hecho de dar excusas más complejas por las faltas. Este ejemplo ilustra que en las organizaciones por lo general es bastante difícil cerciorarse de que los castigos tengan solamente los efectos previstos y ningunos otros.

Hay muchos ejemplos de castigo involuntario, con posibles consecuencias indeseables. Éstos incluyen dar presión y responsabilidades mayores a alguien que ha demostrado que puede manejar el estrés, o dando asignaciones de comité adicionales al individuo que demuestra que es excepcionalmente responsable en la reuniones del comité. A menos que un administrador esté completamente alerta, los castigos involuntarios sucederán más a menudo de lo que podría esperarse.

extinción ausencia de consecuencias positivas en cuanto a cierto tipo de conducta, lo cual disminuye la posibilidad de que la conducta se repita en el futuro

Extinción Otro recurso utilizado para disminuir cierto tipo de conductas consiste en evitar dar cualquier consecuencia positiva como resultado de ese comportamiento. Este proceso se conoce como **extinción**. Es un hallazgo de investigación bien demostrado, y un hecho de la vida cotidiana en el trabajo, que las conductas

que no van seguidas por un reforzamiento positivo tienden a no repetirse o, por lo menos, a no repetirse tanto. Los administradores pueden utilizar el principio de la extinción en su beneficio, sin forzar deliberadamente el comportamiento indeseable del subalterno. Por ejemplo, los gerentes podrían abstenerse de reaccionar positivamente ante una broma que parezca cuestionable.

Asimismo, el principio de la extinción plantea dos desafíos para los administradores. Uno es la escasa atención inadvertida para recompensar la conducta que debería reforzarse. Un ejemplo típico de esto ocurre a menudo en empresas de manufactura en cuanto al comportamiento seguro. Con frecuencia, el comportamiento seguro en el trabajo simplemente se da por sentado por parte de los supervisores y no se refuerza explícitamente. Por lo tanto, como el comportamiento seguro por lo general requiere tiempo y esfuerzo adicionales, los empleados gradualmente pierden la motivación para tomar esas medidas adicionales, y a final de cuentas sobrevienen los accidentes. Otro ejemplo común del uso no intencional del principio de extinción sucede cuando un empleado pone un esfuerzo adicional en un proyecto fundamental, pero recibe poco o ningún reconocimiento de su jefe. En este tipo de casos, la motivación funcionará de forma semejante la próxima vez que no haya reforzamiento, pues no tan sólo no se motivará al individuo afectado sino tampoco, y lo que es más importante, a los otros empleados que observaron esas situaciones y sus resultados.

El segundo riesgo potencial del uso deliberado o involuntario de la extinción es que en situaciones importantes podría dejar la interpretación en manos de los subalternos más que bajo control del administrador. Los refuerzos o los castigos explícitos proveen a quien los recibe información clara, o por lo menos más clara, respecto de lo que los administradores consideran una conducta y desempeño tanto deseables como indeseables.

Los efectos de cada uno de los enfoques del uso de reforzamientos se resumen en la figura 12.11.

Planeación de programas de reforzamiento positivo

A menudo las organizaciones aplican sistemáticamente programas institucionales que contienen los principios de la teoría del reforzamiento (generalmente denominados programas "de modificación conductual" o "de análisis conductual aplicado"). Estos programas incluyen cuatro pasos básicos:

figura 12.11

Perspectivas del reforzamientos y sus efectos

Enfoque del reforzamiento	Acciones administrativas	Efectos	Ejemplos
Reforzamiento positivo	Proporcionar consecuencias deseables	**Aumentar la probabilidad** de que se repita el comportamiento	Los supervisores de la construcción de una carretera reciben bonos por cada día que adelantan y completan la obra de acuerdo con lo programado.
Reforzamiento negativo	Eliminar consecuencias indeseables	**Aumentar la probabilidad** de que se repita el comportamiento	Los administradores suspenden el incremento en cuotas cada vez que los trabajadores las exceden.
Castigos	Proporcionar consecuencias indeseables	**Disminuir la probabilidad** de que se repita el comportamiento	Cada día que los empleados lleguen tarde a trabajar se les descuenta una hora de trabajo.
Extinción	Eliminar consecuencias deseables	**Disminuir la probabilidad** de que se repita el comportamiento	Durante las juntas de trabajo, los participantes hacen interrupciones y sugerencias que no fueron solicitadas por el líder del equipo.

1. Especificar exactamente cuál es el desempeño deseable. (Por ejemplo: "disminuir y mantener el índice de accidentes por debajo del 1 por ciento.")
2. Medir las conductas deseadas. (Por ejemplo: "supervisar las medidas de seguridad A, B y C.")
3. Brindar frecuentemente consecuencias positivas para comportamientos específicos. (Por ejemplo: "ofrecer recompensas monetarias semestrales por realizar un procedimiento con seguridad el 100 por ciento de las veces.")
4. Evaluar la eficacia del programa. (Por ejemplo: "¿los accidentes se mantuvieron por debajo del 1 por ciento respecto del semestre anterior?") Luego hacer el progreso del conocimiento público.[36]

Los programas de este tipo han sido eficaces en una amplia variedad de escenarios laborales y en partes del mundo tan diversas como Medio Oriente, Europa y Estados Unidos.[37] Es importante precisar, sin embargo, que la eficacia de los principios básicos del reforzamiento no depende de programas formales de la compañía para su aplicación. Cualquier individuo en una posición directiva puede utilizarlos. Quizá logren un mayor efecto en el tercero de los elementos que conforman la definición de motivación: la persistencia de la conducta.

INFLUENCIAS SOCIALES EN LA MOTIVACIÓN

Aunque a menudo se soslaya, entender la motivación implica algo más que tan sólo analizar la conducta individual. Si nuestra preocupación es sobre el comportamiento en escenarios laborales organizacionales, resulta fundamental identificar —como se indica en la figura 12.1 al principio del capítulo— la fuerte influencia del contexto social, en particular del grupo de trabajo del individuo, así como de supervisores y subalternos.

Influencia del grupo de trabajo inmediato

El grupo de trabajo inmediato afecta muchos aspectos del comportamiento de una persona; no obstante, uno de los efectos más significativos se da en la motivación. Esto es particularmente cierto en organizaciones que operan en culturas y países con fuertes tendencias y tradiciones colectivistas, como en Asia y América Latina.[38] En algunas culturas, es probable que los individuos estén fuertemente influidos por el **grupo propio,** al cual pertenecen, y menos influidos por otros grupos de los cuales no forman parte. Aunque es más fuerte y más frecuente en las culturas colectivistas que en otras, las influencia del grupo en la motivación de los individuos podría ocurrir en casi cualquier cultura u organización, si se dan las circunstancias apropiadas.

Grupo propio grupo al cual pertenece un individuo

¿Cuáles son esas circunstancias? Sobre todo, implican **1.** La existencia de un grupo del cual un individuo sea miembro, el grupo propio y, especialmente, **2.** El deseo fuerte de la persona de formar parte de ese grupo y recibir su aprobación. Cuando existe tal situación, el nivel de esfuerzo o de motivación que una persona ejerce casi con seguridad estará afectado por la influencia del grupo.

La dirección de la influencia social en la motivación dependerá probablemente de las normas establecidas por el grupo, es decir, de los estándares de comportamiento individual esperados por los miembros del grupo. Cuando tales normas apoyan las metas de la organización, la influencia incrementará los niveles de motivación. Cuando las normas contravienen los objetivos de la organización, la influencia disminuirá los niveles de motivación. Y, como lo demostró originalmente un estudio realizado hace muchos años, cuanto más unido sea un grupo, afectará más la motivación para el desempeño en cualquier dirección (hacia arriba o hacia abajo).[39] (Las normas grupales se analizarán con detalle en el capítulo 13.)

El grupo de trabajo de una persona puede afectar los aspectos motivacionales de su conducta laboral más allá de sus niveles de desempeño. Por ejemplo, un estudio de trabajadores adolescentes en restaurantes de comida rápida demostró que cuando un empleado decidía dejar la organización, ello aumentaba (no disminuía) el deseo de los amigos cercanos de continuar laborando en el restaurante. Aunque este resultado parecería inesperado, los investigadores lo explicaron afirmando que los amigos que seguían trabajando en el restaurante tuvieron que reexaminar ("justificar") sus razones para permanecer, lo cual originó una determinación más fuerte para hacerlo.[40] Así, en el estudio la influencia social de los amigos del grupo de trabajo evidentemente afectó la motivación de al menos un tipo de comportamiento: la de permanecer en la organización.

La compañía Amway tiene conocimiento directo de la influencia que ejerce la motivación del grupo de trabajo y en China cambió completamente su sistema de ventas tradicional de puerta en puerta. Las tiendas con grupos de trabajo sustituyeron la redes de ventas basadas en un individuo. El pago para cada miembro del grupo se vincula directamente con el desempeño de los demás integrante, de tal modo que la motivación de cada uno contribuyen al esfuerzo total de la tienda. Asimismo, Amway apoya ese sistema de grupos de trabajo brindando capacitación de liderazgo, la cual destaca la influencia del grupo en la motivación de cada elemento.[41]

Influencia de supervisores y subalternos

Los supervisores y los subalternos, y no tan sólo los compañeros del grupo de trabajo, también forman parte del ambiente social inmediato que afecta la motivación. La influencia de los supervisores o de los directivos en la motivación de sus empleados está relacionada con su control de las recompensas atractivas y de los castigos potencialmente severos, como lo analizamos. Sin embargo, es importante destacar que la influencia motivacional de alguien que esté en una posición de supervisión no es igual para todos los subalternos. En otras palabras, en una organización, aunque el individuo en el nivel inmediato superior tiene un efecto considerable en la motivación de sus subalternos, a menudo tal efecto es desigual. El mismo supervisor podría ser una fuente que incremente la motivación para algunos empleados, y una fuente que la disminuya para otros.[42] Mucho depende de las relaciones interpersonales que con el tiempo se desarrollen entre cada subalterno y el supervisor.

Los subalternos no escapan de la influencia motivadora de sus superiores, en especial por la capacidad de éstos para castigar sutilmente su conducta al negarles recompensas. Aunque los subalternos por lo general no tienen el mismo nivel de influencia en las recompensa para sus superiores, como en el caso inverso, no por ello son menos poderosos.[43] Por ejemplo, podrían retener alguna destreza que sólo ellos tengan (y que quizá no tenga el supervisor) cuando no estén satisfechos con alguna acción del supervisor. Un analista de sistemas, inconforme con la tarea que se le ha asignado, podría negarse a dar a su jefe ciertos detalles técnicos fundamentales. Aunque esta conducta del subalterno es poco probable que se difunda públicamente, afectaría la motivación del supervisor para actuar en el futuro respecto de originar esas clases de reacciones.

Influencia de la cultura de la organización

No se debe pasar por alto la influencia que la cultura del contexto organizacional mayor (más allá del grupo de trabajo) tiene en la motivación de los empleados. Como señaló un experto en temas de administración: Desde la perspectiva gerencial [corporativa] la cultura como expectativa compartida puede considerarse un sistema de control social.[44] Sobre todo esta influencia en la motivación se ejerce a través de las normas, en este caso los patrones de conducta aceptables y adecuados es-

perados por la organización. Al igual que con el grupo de pares, cuanto más un individuo desee seguir formando parte de una organización, mayor influencia recibirá de la cultura organizacional. La organización simplemente se podría considerar como un grupo más grande, cuya cultura a menudo tiene menor influencia directa en la motivación que el grupo de trabajo inmediato, pero a final de cuentas sí la tiene. Las organizaciones que han pasado por fusiones o adquisiciones saben muy bien que la imposición de elementos y normas culturales desconocidos tendrían efectos potencialmente devastadores sobre la motivación de los miembros de la "nueva" entidad.[45]

INFLUENCIA DE LOS VALORES Y LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

Ningún análisis de la motivación laboral estaría completo sin considerar la influencia de los valores y las actitudes fundamentales de los individuos respecto del trabajo. Tales valores y actitudes son especialmente sensibles a las diferencias culturales dentro de un país o entre los diferentes países. Administrar en un contexto global requiere poner atención a tales diferencias, si uno desea entender la motivación laboral más allá de las culturas del grupo o del país de un individuo.

Valores

En el capítulo 4 realizamos un análisis general de la cultura y de los valores culturales. Entonces, podremos observar el papel de esos valores cuando afectan específicamente la motivación. Como recordatorio, los valores son creencias duraderas respecto de que es preferible un modo de conducta o un estado de existencia final particular.[46] Como lo indica esta definición, los valores pueden ser "el estado final", como en el caso de "igualdad" o "libertad"; o podrían ser "instrumentales" e influir en los medios para alcanzar fines, como los valores de ser cooperativo, de brindar apoyo o de ser competitivo. Ambas clases de valores afectan los niveles de la motivación porque influyen en lo que los miembros de una cultura específica consideran significativamente importante, lo cual, a la vez, influiría en las metas e intenciones. Los valores también afectan qué clases de comportamientos los individuos encontrarán gratificantes y satisfactorios.[47] La sección "Un reto para el administrador: ¿Es un puesto gerencial estupendo?" describe cómo una organización, la National Studet Partnership, confía firmemente en los valores de sus empleados para motivar su buena disposición para trabajar y permanecer en una empresa que paga salarios relativamente modestos.

Como podría esperarse, culturas diferentes asignan importancia diferente a valores particulares. La figura 12.12 muestra cómo un equipo de especialistas resume las diferencias en valores fundamentales entre tres culturas de diversas partes del mundo: la estadounidense, la japonesa y la árabe.[48] En efecto, el aprecio (atractivo) de las diversas recompensas sería bastante diferente en las tres culturas. Así, desde la perspectiva de la teoría de la expectativa para la motivación, por ejemplo, los administradores que supervisen a empleados de esas tres culturas deberían considerar los tipos de recompensas que se ofrecen a cambio de altos niveles de desempeño.

Para ilustrar el papel de los valores culturales para influir en la motivación de conductas específicas, sería aleccionador concentrarse en la dimensión de "individualismo-colectivismo" que se analizó en el capítulo 4. Si usted recuerda, el individualismo es la subordinación de las metas grupales a las de un individuo, en tanto que el colectivismo consiste en la subordinación de las metas personales a las grupales (las cuales frecuentemente son las de la familia extensa pe-

ética un reto para el administrador

¿Es un puesto gerencial estupendo?

¿Cómo reclutaría usted a alguien para un puesto general en una de las principales ciudades de Estados Unidos? La posición que usted necesita cubrir, director regional de una organización nacional en expansión, requiere el grado de licenciatura pero algo de experiencia; ofrece todas las prestaciones para el cuidado de la salud; es muy dinámica, gratificante y desafiante; y lo mejor de todo es que la organización existe para un solo propósito: ayudar a los demás. Por otro lado, el sueldo máximo que usted puede ofrecer está seriamente limitado.

De hecho, muy pocas personas estarían contentas trabajando para la National Student Partnership (NSP), y para otras organizaciones cuya misión es la satisfacción de las necesidades intrínsecas de sus trabajadores. La dedicación de los empleados de NSP para ayudar a la gente necesitada a encontrar empleo en sus comunidades locales es lo que mantiene vivo el sueño que inspiró a Brian Kreiter, quien comenzó NSP en 1999, con el estudiante Kirsten Lodal, su ex compañero en la Universidad de Yale. La compañía ahora tiene un número reducido de personal de tiempo completo, el cual incluye a algunos directores regionales, un director de desarrollo, un director de comunicaciones, un director de operaciones, un director ejecutivo y centenares de estudiantes voluntarios sin sueldo, quienes proveen las ofertas de NSP de servicio personalizado en sus 14 oficinas a lo largo y ancho del país.

Confiando en el respaldo financiero externo que le ayuda a solventar sus modestos salarios administrativos, NSP demuestra cómo las recompensas no financieras pueden motivar a aquellas personas cuyas necesidades de logro, afiliación o autorrealización superen su deseo por las recompensas materiales, incluso si es sólo temporalmente. NSP, que recluta voluntarios en las universidades de toda la nación, está consciente de la tensión que muchos estudiantes experimentan entre sus altos ideales y sus metas profesionales. "Para el trabajador social del futuro", señaló un coordinador del programa de NSP, "es una increíble experiencia práctica el hecho de trabajar con la gente de la comunidad. A la gente que le preocupa menos su bienestar y desea ir a Salomon Smith Barney, la ponemos a cargo de las finanzas."

Peter Groves iba en camino a una entrevista de trabajo en Big Five una firma de contabilidad, cuando Kreiter, un amigo cercano, le ofreció un puesto de trabajo en la incipiente organización, por la mitad del sueldo que Groves esperaba obtener en el mundo corporativo. No es que NSP no esté orientada hacia metas: simplemente tiene valores un tanto diferentes de los de la corriente principal corporativa. "Nos parecemos a otras compañías modernas en que nos preocupamos por nuestra supervivencia", comenta Kreiter, quien no recibe un sueldo. "Nuestra supervivencia tan sólo implica mejorar nuestra comunidad tendiéndoles la mano a los demás".

Esto sentó un precedente: no sólo con Groves sino también con muchos otros que aceptaron el desafío de construir una organización no lucrativa desde sus cimientos. "La idea que tenía de trabajar para ascender y pagar mis deudas es realmente poco atractiva," afirma Groves. "Lo único que realmente falta es la ocasión para que cualquiera de nosotros haga mucho dinero. Pero si usted va a trabajar diez horas al día, quizá encuentre un trabajo que le permita satisfacer su corazón."

Fuente: Robert Scott Banaszak, "Letters", Washington Monthly, mayo de 2003, pp. 2-3; Vanessa Blum. "Rookies with Heart", *Fast Company*, diciembre de 1999; Laura Meckler, "Students Work to Get People off Welfare", *Detroit News*, 24 de septiembre de 1999, p. A8.

ro también podrían ser las de un grupo de trabajo)[49]. Una interesante línea de investigación que se ocupa de cómo esta dimensión de la cultura afecta la motivación fue aplicada a estudiantes universitarios asiáticos y estadounidenses. El proyecto de investigación comparó las preferencias de ambos conjuntos de individuos para asignar recompensas a los miembros de los grupos de trabajo: ya fuera

Equidad vs. igualdad
por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

	Estadounidense	Japonesa	Árabe
Valores esenciales	Competencia	Armonía grupal	Reputación
	Correr riesgos	Pertenencia	Seguridad familiar
	Bienes materiales		Creencias religiosas
	Libertad		Reconocimiento social

Fuente: Se reproduce con autorización. Adaptada de la tabla 3.3 de *Multicultural Management 2000* de Farid Elashmawi y Philip R. Harris, Ph.D. Copyright © 1998, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 800-231-6275. Todos los derechos reservados.

figura 12.12
Diferencia entre los valores fundamentales de tres culturas

por "igualdad" (cada miembro obtiene una porción igual de las recompensas) o por "equidad" (se recompensa a los miembros según la proporción de sus contribuciones individuales). Los hallazgos demostraron que aunque los estudiantes de universidades tanto asiáticas como estadounidense prefirieron generalmente la equidad como base para las recompensas, los estudiantes de Hong Kong y de Corea tendían a poner relativamente mayor énfasis en la igualdad que los estadounidenses. Lo cual coincide con la hipótesis básica de que aquellos quienes crecieron en una cultura que valora el colectivismo estarán influidos por éste, cuando se encuentren en situaciones laborales. Asimismo, será más probable que quienes crecieron en una cultura individualista consideren las necesidades de cada uno en su grupo, incluso si ello significa desviarse de la asignación de recompensas por equidad algo que generalmente se prefiere. La investigación también demostró que mientras que los estudiantes asiáticos tienen una mayor tendencia a utilizar la igualdad como criterio para la asignación de recompensas a los miembros del grupo, no necesariamente ampliaron esa tendencia hacia los miembros de otros grupos. Así, al parecer los estudiantes asiáticos distinguen claramente entre los dos tipos de grupos.[50]

Actitudes hacia el trabajo

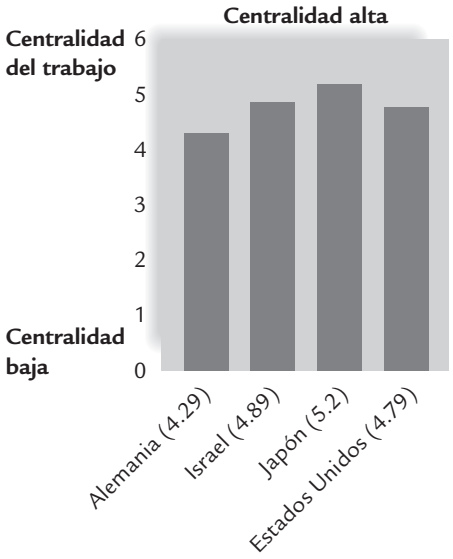
Entender cómo los diversos grupos o culturas perciben el significado del trabajo, es decir, cuánto se valora la actividad laboral, nos ayuda a tener conocimiento adicional sobre las diferencias motivacionales a través de las culturas. El famoso sociólogo Max Weber fue uno de los primeros en describir cómo el significado atribuido al trabajo afecta la motivación en sociedades industriales. Afirmaba que en los llamados "países cristianos" de su época (finales del siglo XIX y principios del XX) los valores religiosos protestantes fomentaron y apoyaron el trabajo duro y la acumulación de riqueza. Esta idea lo llevó a acuñar la bien conocida frase de "la ética laboral protestante."[51] Según Weber, en Estados Unidos y en países del norte de Europa mucha gente podría guiarse usando tales principios éticos, ya fuera literalmente "protestante" o no.

centralidad del trabajo
grado de importancia general que tiene el trabajo en la vida de un individuo en un momento dado

Gran parte de la investigación realizada en las últimas décadas del siglo XX sobre el significado del trabajo se centró especialmente en la **centralidad del trabajo**, la cual se define como "el grado de importancia general que tiene el trabajo en la vida de un individuo en un momento dado."[52] Al medir la centralidad del trabajo, los investigadores solicitaron a trabajadores adultos que evaluaran la importancia del trabajo para ellos, y que compararan su importancia con otros roles importantes de la vida como el ocio, la familia y la religión. Usando un orden desde bajo hasta alto, el resultado total de cuatro países se presenta en la figura 12.13. Se observa que para estas culturas específicas, en Japón el trabajo era relativamente más importante y más articulador en sus experiencias de vida que en los otros tres países, incluyendo a Estados Unidos.[53]

figura 12.13
Centralidad del trabajo: países diferentes

Fuente: Adaptada de I. Harpaz y H. Fu, "Work Centrality in Germany, Israel, Japan and the United States", *Cross-Cultural Research 31*, núm. 3 (1997), pp. 171-200.



No todas las características del ambiente laboral son igualmente valoradas por diferentes grupos de empleados. Un estudio de investigación reciente,[54] por ejemplo, ayuda a comprender esa cuestión. El estudio fue realizado en una muestra de cerca de 4,500 "trabajadores y gerentes expertos" (considerados un segmento de empleados que serán uno de los más importantes para las organizaciones del futuro) provenientes de diez compañías grandes de tecnología intensiva (incluyendo las industrias aeroespacial, de software y farmacéutica) con importantes operaciones en Norteamérica, Europa y Asia. Los datos de la encuesta se recabaron de esta muestra y se analizaron por edad, género y región geográfica de los participantes. Se centraron en qué aspectos de la situación laboral se consideran los más importantes. Los resultados mostraron diferencias por edad, género y región. Factores como "progreso en la carrera" y "desarrollo de la carrera profesional"

fueron considerados como los más importantes para los más jóvenes, en comparación con los empleados mayores. En las primeras fases de sus carreras, las mujeres pusieron más énfasis en la seguridad laboral y menos en las recompensas financieras, comparadas con los hombres. En fases posteriores, las mujeres dieron mayor importancia al progreso en su carrera y al desarrollo profesional, que los hombres de la muestra. La principal diferencia por regiones fueron las "oportunidades internacionales" (para el progreso en la profesional), vistas como más importantes por asiáticos y europeos, que por los estadounidenses.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales y administrativas de los resultados de la investigación que examinó el significado y la importancia del trabajo, así como las diferentes características laborales en diferentes culturas y grupos? Primero, demuestran que como el trabajo no genera el mismo grado de importancia relativa entre los empleados, comparado con otras áreas significativas de sus vidas, los administradores enfrentarán varios desafíos motivacionales al interactuar con diversos conjuntos de empleados o en diversos contextos culturales. En segundo lugar, puesto que el significado del trabajo parece variar entre las diversas categorías de empleados y en los diferentes países, los resultados indican que incentivos específicos (como aumentos de sueldo, tiempo libre u oportunidades de progreso en la carrera) no tendrán el mismo efecto motivador en todas las situaciones ni con toda la gente. El mensaje es que los administradores no deberían considerar que todos los demás valorarán el trabajo y sus diversos elementos de la misma forma en que ellos lo hacen. Estar consciente de tales diferencias, por lo tanto, sería bastante útil al tratar con aspectos y problemas de motivación.

perspectivas administrativas analizadas

1 PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL La organización es una importante fuente de influencias sobre la motivación. Su cultura, sus políticas, sus rutinas, sus sistemas formales de remuneración y de recompensas, así como otras características relativamente perdurables y continuas, contribuyen a afectar los esfuerzos de sus miembros para desempeñarse bien. Si usted se encuentra en un puesto administrativo, será importante que comprenda tales influencias y cómo influyen en sus propios esfuerzos por motivar a la gente. A menudo, muchas de las características de la organización no se pueden cambiar fácil ni rápidamente, de manera que usted como administrador deberá determinar cómo lograr que esas características de la organización apoyen sus iniciativas motivacionales; es decir, cómo volver al contexto organizacional una fuerza de motivación positiva.

2 PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Para cualquier administrador, la motivación es inherentemente un proceso *de la gente*. Desde luego, como administrador usted estaría preocupado por su propio nivel de motivación; no obstante, su eficacia como líder dependerá de su capacidad para motivar a la gente. No importa qué tan altamente motivado esté usted mismo, si no es capaz de motivar a los demás, no será exitoso. Entonces, resulta fundamental que usted tenga cierta comprensión sobre cómo está afectando la motivación de otros, y sobre qué opciones tiene para mantener o incrementar esa motivación. Un buen comienzo sería considerar cómo usted podría aumentar el sentido de autoeficacia de los demás para las tareas que requieren sus puestos de trabajo, y después, cómo podría impulsar fuerzas sociales en la situación laboral para que refuercen los resultados por tener niveles de autoeficacia más altos.

3 **PERSPECTIVA 3: El MANEJO DE LAS PARADOJAS** el proceso de la motivación está lleno de paradojas. Por ejemplo: ¿Debería usted procurar aumentar fuerzas de "empuje" de la motivación, o mejor concentrarse en las fuerzas de "arrastre"? ¿Se deben proporcionar o retener los reforzamientos si el desempeño es bueno pero no excelente? ¿Debería la atención estar totalmente enfocada en fortalecer los factores laborales intrínsecos de la motivación? ¿O los factores extrínsecos relacionados con el trabajo son los que merecen mayor atención? ¿Debería dedicar algo de su tiempo a intentar comprender las diferencias individuales en respuesta ante los diversos incentivos, o es mejor simplemente considerar que —dentro de ciertos límites— la gente responde más o menos igual, por ejemplo, a la oportunidad de un ascenso? ¿Asimismo, se debe prestar mayor atención a las diferencias culturales entre un grupo de subalternos, o los esfuerzos motivacionales funcionan bien en todos lados?

4 **PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA** Una mentalidad emprendedora puede afectar la motivación de los empleados de varias maneras. Primero, un administrador que tiene una mentalidad emprendedora busca nuevas oportunidades para motivar a sus subalternos y está dispuesto a probar nuevas técnicas de motivación. Fernando Capellán, fundador de Grupo M (analizado al inicio del capítulo), tenía una mentalidad emprendedora al establecer los programas que brindaron gratuitamente servicios médicos, dentales y de oftalmólogos, así como una guardería subsidiada, a todos los empleados. Esas prestaciones no tenían precedente en República Dominicana, donde se ubica la firma. En segundo lugar, si un administrador quisiera que sus empleados fueran innovadores y desarrollaran formas más eficaces para realizar sus tareas o para brindar el servicio a los clientes, debe fomentar una cultura emprendedora. Además, sus empleados deben estar motivados para ser innovadores. Entonces, los administradores deben recompensar las conductas innovadoras de manera que satisfagan las necesidades de los empleados.

En efecto, motivar a los demás de manera eficaz puede ser un todo un desafío. Motivar a quienes usted intenta dirigir es difícil porque son muchas las variables y las fuerzas que intervienen para determinar la motivación. Los administradores deben estar comprometidos para evaluar a sus empleados y el ambiente en que trabajan para entender qué es lo que los motiva y que no lo hace. Combinar este compromiso con una cultura emprendedora podría ser una fuerza motivacional de gran alcance.

Comentarios para concluir

La motivación es un asunto que interesa a las empresas, a los administradores en activo y a los expertos organizacionales. Para las compañías y otras organizaciones, el hecho de tener una fuerza laboral altamente motivada se considera esencial para garantizar altos niveles de éxito en la organización. Contar con empleados talentosos no es suficiente, si ese talento no se complementa con motivación. Para el administrador, una sólida comprensión del tema brinda la posibilidad de influir significativamente en la conducta, y el desempeño laborales positivos, de aquellos con quienes trabaja. Para los teóricos y los investigadores de las organizaciones, el tema representa un importante desafío científico para entender el desempeño organizacional, en especial la manera en que éste puede mejorarse.

Como destacamos al inicio de este capítulo (figura 12.1), considerar la motivación en términos de sus tres variables —el individuo, el puesto de trabajo y el contexto laboral—, que juntas determinan los niveles de motivación, brinda un marco de referencia esencial para entender las situaciones y los problemas motivacionales. Saber lo que el individuo aporta a la situación laboral (las fuerzas internas de "empuje"), lo que el individuo hace en la situación (parte de las fuerzas ex-

ternas de "arrastre"), y lo que sucede al individuo (la otra parte de las fuerzas de "arrastre") da las pistas básicas para realizar un diagnóstico motivacional preciso.

Con este marco de referencia, es posible aplicar varias de las teorías del comportamiento referentes a la motivación. Para el administrador, las teorías, tanto las que se relacionan con lo que motiva a la gente (las teorías del contenido), como las que se relacionan con la manera en que la gente se motiva (las teorías del proceso), no son fines en sí mismos. Más bien, deben verse como medios o ayudas para obtener una comprensión más profunda. Brindan múltiples formas para tener un amplio panorama de los efectos combinados de un complejo sistema de fuerzas.

Ser capaz de analizar y examinar los roles de las metas, los reforzamientos, y los valores y las actitudes, proporciona una dimensión adicional para quienes necesiten practicar la motivación. Saber cómo las metas se utilizan con eficacia, cómo el uso de varios tipos de reforzamientos tiene efectos muy diversos, y cómo los valores y las actitudes que la gente lleva a su escenario laboral (las cuales también se desarrollarán en el trabajo) pueden determinar sus respuestas a las iniciativas motivacionales, brinda conocimiento administrativo adicional.

Finalmente, lo que es muy importante es la necesidad de que en la actualidad los administradores con trabajadores multiculturales y a menudo multinacionales no tengan una visión egocentrista ni etnocentrista, respecto de cómo motivar a los demás. En cierta medida, todos somos prisioneros del estrecho enfoque de nuestros propios antecedentes culturales, étnicos y socioeconómicos específicos. Y ello podría complicarnos la motivación organizacional, más que cualquier otro factor. Resulta crucial, por lo tanto, si usted desea convertirse en un motivador eficaz, no suponer que todos son como nosotros ni que reaccionarán de la misma forma en que nosotros lo haríamos.

Términos clave

autoeficacia 427
castigos 432
centralidad del trabajo 438
enriquecimiento del puesto de trabajo 422
extinción 432
grupo propio 434
jerarquía de las necesidades de Maslow 415
modelo de las características del puesto de trabajo 422
motivación 412
reforzamientos negativos 432
reforzamientos positivos 430
teoría bifactorial 420
teoría cognoscitiva social (TCS) 427
teoría de la equidad 424
teoría de la expectativa 425
teoría de las necesidades adquiridas 419
teorías del contenido 414
teoría del establecimiento de metas 428
teorías del proceso 423

pruebe su comprensión

1. ¿Qué es la motivación?
2. ¿Qué son las fuerzas de "empuje"? ¿Y las fuerzas de "arrastre"? Dé ejemplos de cada una.
3. ¿Cuáles son tres las tres principales características que determinan la motivación en las organizaciones? ¿Cuáles son algunas de las variables de cada una?
4. ¿Cuál es la diferencia entre la teoría del contenido y la teoría del proceso de la motivación?
5. ¿Cuáles son los niveles en la jerarquía de las necesidades de Maslow? ¿Qué determina cuándo un individuo se podría mover de un nivel al siguiente?
6. ¿Cuáles son algunas de las características de un individuo con alta necesidad de logro?
7. ¿La necesidad de logro podría considerarse un motivo universal?
8. Explique la diferencia entre los factores de "higiene" y "motivadores" en la teoría de Herzberg. ¿Qué efectos se considera que esos factores tienen en la motivación de un individuo?
9. ¿Cómo afectan los administradores la motivación cambiando el contenido del puesto de trabajo?
10. ¿Cuáles son los componentes del modelo de las características del puesto de trabajo?
11. Según la teoría de la equidad, ¿qué sucedería si un trabajador piensa que él pone más esfuerzo en su trabajo que un compañero, y éste recibe un mayor sueldo o un bono más grande?

12. ¿Cuál es la ecuación básica que representa la teoría de la expectativa? Explique con sus propias palabras lo que cada variable significa.
13. Según la teoría de la expectativa, ¿qué puede hacer un administrador para incrementar la motivación de un subalterno?
14. Dé un ejemplo de cómo las diferencias culturales pueden afectar la teoría de la expectativa.
15. ¿Qué es la autoeficacia? ¿Cuáles son las formas en que puede incrementarse?
16. ¿Qué clases de metas amplían la motivación? ¿Es importante que los administradores ayuden a sus subalternos a fijar las metas?
17. ¿Cómo los antecedentes se relacionan con las consecuencias y con el reforzamiento?
18. ¿Qué cualidades deben tener los reforzamientos positivos para motivar una conducta?
19. ¿Cuál es la diferencia entre un reforzamiento negativo y un castigo? Dé un ejemplo de cada uno.
20. ¿Cuáles son las principales influencias sociales en la motivación laboral? Dé un ejemplo de cada una.
21. ¿El efecto de los valores en la motivación tiene alguna diferencia entre las culturas?
22. ¿Qué es la centralidad del trabajo? ¿Por qué es importante para los administradores entender este concepto cuando intentan mejorar la motivación?

Aplique sus conocimientos

1. Usted asume el puesto de gerente de producción en la planta de electrónica que su compañía acaba de comprar en Hungría. Sus subalternos serán trabajadores locales, y su meta fundamental es mejorar su productividad incrementando su motivación. ¿Qué teorías de la motivación utilizaría? ¿Hay alguna teoría que no aplicaría? ¿Por qué?
2. ¿El uso del reforzamiento positivo es siempre la mejor alternativa para los problemas de motivación? ¿Cuándo otros tipos de "consecuencias" serían más adecuados?
3. Examine algunas de sus propias metas. ¿Cómo las fijó? ¿Fueron eficaces para motivar su desempeño? Si usted las analiza en términos de la teoría del establecimiento de metas, ¿cómo cambiaría usted la manera en que las establecerá en el futuro?
4. Tanto la teoría de la equidad como la de la expectativa sugieren que los individuos hacen elecciones conscientes y razonadas en cuanto a su desempeño. ¿Cuándo sería más probable que un individuo haga esto? ¿Usted siempre ha analizado seriamente una situación de trabajo en la forma que sugieren esas teorías y por ello ha modificado su comportamiento después?
5. ¿Qué fuerzas motivacionales son más fuertes: las de empuje o las de arrastre? ¿O son iguales? ¿Cómo su fuerza relativa podría cambiar en diversas circunstancias? ¿Por qué?

Ponga en práctica sus habilidades

Durante 28 años, Jim Preston había sido el vendedor más destacado en Atlas Electrical Supply Co. Él había calificado constantemente para los bonos mensuales que la compañía ofrecía como incentivo. Jim estaba muy orgulloso de recibir esos bonos, que reflejaban no sólo su alto valor para la compañía, sino que también le habían permitido brindar a su familia un nivel de vida por encima del promedio. Hace algunos meses, Atlas fue adquirida por Carey and Co., y Sarah Powell fue asignada como la nueva supervisora de la fuerza de ventas. Aunque se mantuvo el mismo sistema de incentivos, Jim no había calificado para el bono desde la compra, e incluso no mostraba el mismo entusiasmo por la compañía que antes. Sarah, bastante preocupada por el cambio de actitud y la baja productividad de Jim, de una manera informal platicó con él y con sus compañeros de trabajo.

Sarah se enteró de que Jim estaba resentido por ser supervisado por una mujer, en especial por alguien más joven que su hija. Ella también supo que él estaba molesto con muchos de los otros vendedores, que en su mayoría eran más jóvenes que él, debido a su interés por afiliar a un sindicato al personal de oficina. Finalmente, ella descubrió que Jim todavía recibía y cumplía con las instrucciones de su jefe anterior, quien fue removido hacia otra área de la compañía.

Sarah llamó a Jim para una reunión. En ella él indicó primero que nunca le dijeron explícitamente quién sería su nuevo supervisor y después estalló repentinamente: "Todos los nuevos ejecutivos como usted son iguales: tratando siempre de exprimir más a los individuo de abajo. ¿Usted cree que sabe todo sobre ventas? Yo vendía piezas y componentes eléctricos antes de que usted o cualquiera de los otros nuevos supervisores de

Carey supieran que existían. Y ahora usted me dice cómo hacer mi trabajo. ¿Por qué no me deja en paz? ¡Si no gano ningún otro bono es mi problema!"

Después de reflexionar, Sarah decidió tratar de motivar a Jim aumentando las líneas de productos que él vendía, dándole un territorio más grande y ubicándolo en una oficina ligeramente más grande y cómoda. Jim, sin embargo, no respondió y parecía estar interesado sólo en su próxima jubilación. Frustrada, Sarah le preguntó si le gustaría solicitar su jubilación anticipada. Cuando Jim declinó la oferta, Sarah recomendó a su jefe que despidieran a Jim. Después de todo, nada parecía estar funcionando.

1. Con las teorías estudiadas en este capítulo, analice la conducta de Jim y los infructuosos intentos de Sarah por motivarlo.
2. ¿Si usted fuera Sarah y su jefe declinara la sugerencia de despedirlo, haría usted algún otro intento por motivar a Jim? ¿Por qué?

Fuente: Adaptado de C. C. Pinder, *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1984). Se reproduce con autorización de Scott, Foresman and Company.

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Motivación para Leo Henkelman

A pesar de su enorme estatura, Leo Henkelman era invisible para su empleador. Para Sandstrom Porducts, él no era más que un mezclador de pintura rudo que llevaba más de una década atendiendo el molino. La planta estaba llena de empleados que venían a trabajar cada día, realizaban sus tareas, se quejaban de los técnicos de laboratorio que habían estudiado en universidades y recogían sus cheques de pago. El dinero era bueno y el trabajo era constante, pero Henkelman no creía que su trabajo fuera gratificante. Las cosas tendría que cambiar, no tan sólo en su trabajo sino también en su vida personal.

El primer trabajo de Henkelman al terminar la secundaria fue en un rastro donde su padre era el capataz. Cinco días a la semana, en un turno que comenzaba a las 3:00 A.M, su tarea consistía en estar parado frente a la banda transportadora y colocar el sello púrpura de USDA a ambos lados de cada pieza de carne de res que pasaba. El trabajo era bastante monótono, aunque el salario era decente. Él pudo haber permanecido en ese trabajo durante más tiempo, de no haber tenido una riña con otro empleado, quien terminó en el hospital. Su propio padre lo despidió.

Después de un corto tiempo en la construcción, Henkelman llegó a Sandstrom Products, un fabricante de pinturas, recubrimientos y lubricantes de $5.5 millones. Él inició como estibador, el puesto de trabajo inferior de la planta, y pasaba sus días poniendo la pintura en latas, y las latas en cajas. Después de un año, fue promovido a operador de molino, donde combinaba las pinturas en un mezclador, usando las fórmulas proporcionadas por los laboratorios. El ambiente laboral de Henkelman era un piso de la planta oscuro, ruidoso y con fuertes olores desagradables. Junto a la planta estaba el laboratorio, lleno de profesionistas egresados de universidades que usaban camisas blancas y que tenían tarjetas de presentación. En su trabajo, Henkelman debía interactuar con personal del laboratorio, en especial cuando una fórmula no funcionaba. Una y otra vez, él sugería soluciones al problema, y el laboratorio rechazaba consistentemente sus ideas. Muy desilusionado Henkelman se dio cuenta de que a la compañía no le interesaba su cerebro sino tan sólo su fuerza física.

Para solucionar los problemas con la pintura que se mezclaba, Henkelman aprendió a confiar menos en las fórmulas dadas por los laboratorios y más en su propia experiencia. Aunque los operadores de molinos se ayudaban entre sí, el laboratorio determinó que se deberían respetar las fórmulas. Henkelman admitió que "había hecho muchas cosas sin informar a nadie, pero que siempre comprobaba que funcionara, porque no confiaba en los individuos del laboratorio." La disputa entre los empleados de la planta y los del laboratorio no sólo resultaba costosa e ineficaz para la compañía, ya que desgastaba a todas las partes implicadas. Conforme la calidad del producto disminuía, los clientes empezaban a decepcionarse y Sandstrom perdía utilidades.

Con un trabajo poco desafiante, después de la jornada Henkelman buscaba desahogo en los bares con sus amigos. Muchos días, él se presentaba a trabajar con una resaca, que lo hacía regresar a su casa enfermo. A veces, mientras paseaba con sus amigos perdía la noción del tiempo, olvidándose por completo del trabajo. En otra ocasión, lo arrestaron por manejar ebrio y perdió su licencia de conducir. Como sabía que necesitaba enderezar su vida, Henkelman buscó ayuda y lentamente comenzó a cambiar sus hábitos. Después se sometió a una cirugía en la espalda, la cual lo obligó a faltar tres meses al trabajo, y su esposa lo corrió de la casa. Por una temporada vivió al borde de la desesperación, preguntándose si su vida siempre daría tumbos.

Mientras tanto, el futuro de Sandstrom estaba seriamente amenazado. En los últimos cinco años, el ingreso neto de la compañía había sido negativo. Jim Sanstrom y Rick Hartsock, los directores generales de la compañía, sabían que tenían que llevar a cabo cambios drásticos. Los empleados no solucionaban los problemas como deberían, y

la motivación en el trabajo estaba en su punto histórico más bajo. Irónicamente, Rick Hartsock se dio cuenta de que si quería salvar a la compañía de la ruina, él tendría que dar rienda suelta a los empleados para que solucionaran sus propios problemas. Fue entonces que la compañía decidió experimentar con una técnica motivacional llamada "administración a libro abierto".

Como muchos de sus colegas, Leo Henkelman se mostraba escéptico. "Seguro que se trata de otra moda pasajera", pensó. Sin embargo, lo que le atraía era el enfoque en los resultados y no en el proceso. Con la administración a libro abierto, los directivos ofrecen los objetivos y permiten que los empleados busquen cómo alcanzarlos mediante la solución creativa de problemas, el trabajo en equipo y las iniciativas individuales. Ansioso por lograr la confianza y el respecto que le ofrecían, Henkelman se incorporó de inmediato a tres equipos: material de planta, control del proceso y pago por mérito.

La primera tarea para el equipo de material de planta fue atender la propuesta de comprar un nuevo montacargas de $18,000, pues el que usaban tenía 20 años de uso y, según su operario, era inseguro y poco útil. El equipo realizó un análisis de costos y de productividad, y presentó un informe a los directivos. No obstante, la administración argumentaba que aunque no era una mala idea comprar un nuevo montacargas, los fondos eran limitados y se podrían utilizar para algo más apremiante. Henkelman no podía ayudar y se sentía desalentado, por lo que comenzó a mostrarse escéptico otra vez. La misma vieja historia, pensaba. Sin embargo, algunos días después, Henkelman y su equipo fueron sorprendidos al enterarse de que se había aprobado el gasto del montacargas. Muy animado Henkelman señaló: "Eso me indicó que nosotros podríamos marcar la diferencia y que no estábamos trabajando inútilmente".

Conforme Sandstrom se transformaba en una compañía administrada por sus empleados, Henkelman observó cómo las barreras a la información empezaban a desvanecerse. Como el laboratorio se regía siempre por los manuales técnicos, a Henkelman y a los otros trabajadores de la planta ahora se les permitía consultarlos si deseaban resolver un problema. A final de cuentas él recibió una contraseña que le dio el acceso a las fórmulas por computadora, un suceso jamás permitido en épocas anteriores. Sin más obstáculos innecesarios, él podía actualizar las fórmulas, lo cual hacia que el proceso fluyera más ágilmente. Su actitud hacia el trabajo empezó a cambiar verdaderamente.

Al mismo tiempo la vida personal de Henkelman comenzó a mejorar. Dejó de beber y consiguió un apartamento, donde vive solo. Con tanto tiempo disponible, se quedaba en la oficina y exploraba la computadora, aprendiendo por sí mismo acerca del negocio. Aprovechó sus horas libres y, lo más importante, se llenó de conocimientos, confianza y esperanza. Como nuevo "dueño virtual" de la compañía, pensaba que era su deber entender cada aspecto del negocio. Anteriormente, él aprendía tan sólo lo que necesitaba saber para desempeñar su limitada función. Ahora él quería entender el proceso entero para ayudar a la empresa a crecer.

Henkelman y los miembros del equipo de paga por mérito enfrentaron el desafío de diseñar un sistema de remuneración totalmente nuevo. Anteriormente los gerentes de planta utilizaban una mezcla de antigüedad y favoritismo para remunerar a los empleados y los subalternos siempre estuvieron inconformes con eso. Los trabajadores creían que el salario debería reflejar más precisamente el desempeño: qué tan útil es un trabajador en su posición, cuánto sabía, qué tan bien realizaba sus actividades. Tales creencias no eran totalmente opuestas a las de la administración; ambos deseaban una fuerza laboral altamente diestra y eficaz.

La primera propuesta esbozada por el equipo ofrecía incentivos de capacitación general a los trabajadores de la planta. Sin embargo, cuando la gerencia y el equipo analizaron detalladamente los números, ambos concluyeron que la oferta era poco realista. No obstante, en vez de abandonar la propuesta, la gerencia solicitaba que tuviera ventajas fiscales para casi todos. Inmerso en su profundo análisis, Henkelman se percató de que comenzaba a pensar como propietario, y no como un trabajador por hora. La nueva propuesta encontró una forma de solventar el costo adicional por la capacitación: a expensas del salario del trabajador. Por ello, algunos miembros salieron del equipo, pero Henkelman estaba determinado a seguir adelante. Después de arduos meses de trabajo —organizando reuniones formales, discutiendo con los compañeros, buscando llegar a un equilibrio entre el pago de incentivos y mantener la igualdad entre los trabajadores—, el equipo ideó un sistema de remuneración innovador, que al final fue adoptado por la compañía.

Ello representó un cambio fundamental en la carrera de Henkelman. A pesar de las exigencias que la gerencia hacía en el proceso del equipo, Henkelman se sentía útil y con vida por primera en su carrera laboral. Él observó: "Gracias a eso que sentí, y que todavía siento hoy, tengo el control de mi destino."

Su actitud mejoró por completo, Henkelman buscó otras responsabilidades dentro de la compañía para aprovechar sus nuevas fortalezas. Aceptando una promoción importante, Henkelman quedó a cargo de la programación de la producción e incluso llegó a ser gerente de planta interino. Sin embargo, ninguno de esos puestos lo satisfizo por completo. Siempre como ejecutor, se le dificultaba delegar tareas a los demás. Unos cuanto meses después, un puesto técnico quedó vacante en el laboratorio. Por lo general, los técnicos cursaban la carrera de química en la universidad, y Henkelman ni siquiera había tomado química en la secundaria. Pero Bob Sireno, el director técnico del laboratorio quería que Henkelman cubriera la posición. Y al final lo consiguió.

Henkelman se quitó su camisa de cuello azul y llegó al laboratorio. Él continuaría haciendo lo mismo de siempre —hacer pintura—; pero en vez de seguir órdenes, dirigirá el proceso de principio a fin. Su nueva responsabilidad le permitió trabajar con clientes, desarrollar nuevas fórmulas y utilizar su conocimiento práctico para resolver problemas donde químicos menos experimentados fracasaron. Bob Sireno admitió que en un año Henkelman había desarrollado las habilidades que había tomado cinco años desarrollar a los graduados universitarios.

Cuando surgía un problema complejo, se elegía a Henkelman para solucionarlo, quien se enrollaba las mangas de la camisa y estaba dispuesto a hacer la tarea. Con su nueva identidad y su nueva actitud hacia el trabajo, Henkelman sigue siendo un miembro valioso del equipo Sandstrom

Products. En vez de temer a las disputas y al tedio por la mezcla de la pintura, él ahora mira con optimismo cada nuevo día, preguntándose qué nuevo desafío habrá de superar.

Preguntas

1. Usando la jerarquía de necesidades de Maslow, identifique las necesidades básicas que Leo Henkelman intentaba satisfacer. ¿Cómo se manifestaron tales necesidades? ¿Cómo se satisficieron finalmente esas necesidades?
2. Evalúe las variables que afectaron la motivación de Henkelman, sus características individuales, así como las del puesto de trabajo y de la situación laboral.
3. Con el modelo de las características del puesto de trabajo (figura 12.6), analice la motivación de Leo Henkelman: *a*) como trabajador en el piso de la planta antes de la implementación de "la administración a libro abierto", y *b*) como técnico del laboratorio.
4. El enfoque de administración a libro abierto de la compañía fue diseñado para lograr que todos los empleados se enfocaran en ayudar a la organización a ganar dinero. ¿Qué piensa usted de "la administración a libro abierto" como herramienta para motivar a empleados? ¿En qué clase de circunstancias organizacionales funcionaría mejor? ¿En qué clase de circunstancias sería ineficaz?

Fuente: Se reproduce con la autorización de la revista *Inc*, Goldhirsh Group, Inc., 38 Commercial Wharf, Boston, MA 02110. "Before and After", David Whitford, junio de 1995. Se reproduce con la autorización del editor mediante el Copyright Clearance Center, Inc.

Grupos y equipos

13

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Describir las semejanzas y las diferencias entre grupos y equipos.
- Identificar y comparar diferentes clases de grupos.
- Mencionar los factores que influyen en la formación y el desarrollo de los grupos.
- Analizar las diferentes características estructurales y conductuales de los grupos.
- Identificar las ventajas y las desventajas de grupos y equipos de trabajo autoadministrados, interfuncionales, globales y virtuales.
- Explicar las diferencias de los diferentes tipos de las competencias de los equipos.
- Diferenciar entre dos tipos principales de conflictos grupales, y analizar sus causas y consecuencias.
- Explicar cómo los administradores ayudan a que sus grupos de trabajo se conviertan en equipos de alto rendimiento.

Y que gane el mejor equipo

En todo el mundo las carreras de yates parecen no tener mucho en común con administración corporativa, pero para Doug Webb, director general de una empresa grande de tecnología de la información, llamada Lógica, el "ejercicio de interacción humana contra el mar" fue una metáfora perfecta para el trabajo sólido en equipos.

En la carrera 2000-2001 BT Global Challenge, escribió: "Envío esto por correo electrónico, en la víspera del inicio de la carrera, una travesía de 10,000 kilómetros en el océano desde el sur desde Sydney, Australia, hasta Cape Town, Sudáfrica." La tripulación de Webb había

terminado la competencia en cuarto lugar, después de haber quedado en noveno, a sólo cuatro minutos del primer lugar. "Esa carrera", dijo Webb, "mostró a un equipo que trabajaba más de cerca que en cualquier otra época". El grupo había sorteado una colisión con un barco pesquero y una emergencia médica seria que requirió que se evacuara a un tripulante. De acuerdo con Webb, tales obstáculos en realidad ayudaron a desarrollar la cohesión del equipo.

¿Cómo lograron los 13 marineros aficionados, asignados al azar a uno de 12 yates idénticos de 20 metros de eslora formar vínculos bien integrados, con el objetivo de salir airosos durante 10 meses de reclusión en camarotes pequeños, una competencia tensa y mares borrascosos?

El primer factor del éxito fue la preparación. Después de desarrollar equipos diversos que incluían estudiantes, detectives, un bailarín de ballet, ingenieros de software, gerentes de *marketing*, etcétera, los organizadores de la carrera reunieron a las tripulaciones nueve meses antes de que comenzara, con la finalidad de que pasaran tres días para que se conocieran y aprendieran a comunicarse entre sí. Se destacaron la necesidad de aprender a escuchar, y la capacidad de dar y recibir retroalimentación, así como las estrategias para manejar conflictos. En las semanas que siguieron se llevaron a cabo otras sesiones de capacitación.

Durante los años 2000 y 2001, Logica, una empresa de tecnología de la información, puso a prueba los equipos de trabajo. Compuesta por empleados de varios posiciones y niveles de la organización, la tripulación de "Team Logica" se hizo a la mar en una carrera de varios meses alrededor del mundo. Denominada BT Global Challenge, la competencia se conoción como "la carrera de yates más difícil del mundo". En cuanto al fomento del trabajo en equipo, la travesía resultó un éxito, aunque Team Logica llegó en cuarto lugar.

Webb, quien fue timonel en el Team Logica, recuerda que una de sus primeras decisiones respecto de la tripulación fue que todos sus miembros desempeñaran roles diferentes a bordo, pero tuvieran voz y voto con el mismo poder en la toma de decisiones; aunque era claro que el capitán tendría que tomar las más importantes. Al igual que en una empresa exitosa, son muchos los individuos que dan su punto de vista respecto de la visión del director general: a bordo del yate, "podía contarse con una base de experiencia mucho más amplia para en última instancia tomar las mejores decisiones".

El segundo factor fue descubrir la clave para hacer de los miembros distintos del equipo un todo integrado, una vez que comenzara la carrera. Cada individuo del Team Logica poseía aptitudes diferentes y una razón distinta para estar ahí. Algunos iban para ganar, en tanto que otros para vivir la experiencia. Gracias a mantener una atmósfera relajada que incluía poner música en los altavoces de la cubierta, el equipo de Webb funcionó para satisfacer las metas de cada elemento, convirtiendo en una experiencia atractiva los rigores de la velocidad y el intento por ganar.

No pudo evitarse cierto conflicto. Las aptitudes diferentes ocasionaron que hubiera cambio de roles durante la carrera. Con asesoría, algunos de los miembros aumentaron sus deberes, mientras que otros se cambiaron a tareas que realizaban mejor. Incluso el mismo Webb fue reemplazado como líder de observación, cuya transición, admite, fue para mejorar. Si bien hubo fallas ocasionales, nunca se culpó a alguien.

La comunicación fue crucial para la construcción de la confianza, ingrediente fundamental en un equipo cuyos miembros dependían literalmente uno del otro para lograr sobrevivir. Por ejemplo, hubo preguntas acerca de la responsabilidad después del accidente con el barco pesquero, pero las conversaciones desinhibidas entre la tribulación pronto restauraron la confianza. Después de eso, el Team Logica maniobró con éxito a través de vientos de 77 nudos y olas de 10 metros de una tormenta imprevista.

En el tramo final de su aventura de 48,000 kilómetros, el grupo estaba cohesionado y funcionó con eficacia como equipo para lograr terminar en un cuarto lugar muy satisfactorio.

Fuentes: Doug Webb, "Rhyme of the Ancient Manager," *Forbes*, 10 de septiembre de 2001, pp. 76-77, Helen Riley, "A Sea Charge for the Better", *Supply Management*, 15 de noviembre de 2001, pp. 28-30; Sherryl Tapsell, "Racy Business" *New Zealand Management*, febrero de 2001, p. 14.

panorama estratégico

Puesto que muchas tareas y objetivos complejos están más allá de las capacidades de una sola persona, los grupos y equipos, más que los empleados individuales, constituyen los bloques fundamentales para edificar las organizaciones del siglo XXI. Por ejemplo, en general las decisiones estratégicas son más efectivas si las toma un equipo de ejecutivos (el cual con frecuencia se denomina equipo de alta dirección), en vez de un solo individuo. Ello es así debido a que la mayoría de las decisiones estratégicas son muy complejas, según se vio en el capítulo 6. Asimismo, las investigaciones demuestran que los equipos toman decisiones estratégicas de mayor calidad si sus integrantes cuentan con antecedentes funcionales diversos.[1] Los equipos diversos aportan conjuntos distintos de conocimiento, destrezas y actitudes al proceso de toma de decisiones. También toman en cuenta un rango más amplio de información y tienen acceso a más recursos que los ayudan a tomar decisiones más eficaces. Es frecuente que tales decisiones conduzcan a acciones competitivas más poderosas que las que toman equipos de alta dirección más homogéneos.[2] No obstante, los equipos más diversos experimentan con frecuencia mayores conflictos (como se explica en este capítulo) y, por consiguiente, les lleva más tiempo tomar decisiones. De manera que tiene que equilibrarse la calidad de las decisiones resultantes con la necesidad de que sean rápidas, como las que se requieren en respuesta a una amenaza nueva e intensa, que presiona en el ambiente y que plantea un competidor importante.[3] Si se superan estos problemas de conflictos, un equipo de alta dirección diverso también ayudaría a llevar a cabo una acción compleja y estratégica, explicándola y compartiéndola con grupos diferentes dentro de la empresa, y separando y diferenciando los componentes que son externos a la organización (como proveedores, sindicatos y accionistas). La misma clase de diversidad funciona para otros equipos dentro de la organización, en particular los de interfuncionales.

Los grupos realizan diversas clases de actividades, que van, por ejemplo, del desarrollo de productos nuevos, al diseño de automóviles, elaboración de presupuestos y formulación de planes estratégicos. Aun aquellos individuos que sienten inclinación por ser emprendedores independientes a final de cuentas enfrentan esta prueba de la realidad: si una organización no se basa en grupos y equipos de alto rendimiento, es probable que no sea capaz de competir con eficacia en los escenarios competitivos actual o futuro. Por lo tanto, es absolutamente fundamental que cualquiera que aspire a hacer carrera en la administración encare dos desafíos fundamentales: cómo ser un *miembro eficaz* de un grupo o equipo, y cómo ser un *líder eficaz* de un grupo o equipo. Así lo expresó el director general de eBay, Meg Whitman, de quien se habló en capítulos anteriores, quien dijo: "Contratamos personas que no estén centradas en el yo, yo, yo. Cuando entrevisto a la gente, una de las preguntas que hago en primer lugar es: '¿cuáles son los equipos más eficaces en que ha estado y cómo trabajaban?'".[4]

Las aventuras del Team Logica parecerían alejadas de los desafíos cotidianos que enfrentan los administradores de las organizaciones actuales, pero no lo están. En las organizaciones más planas y esbeltas de los albores del siglo XXI (con su mayor énfasis en la velocidad y la flexibilidad), la importancia de administrar y operar con efectividad grupos y equipos es aún mayor de lo que era en el pasado.

Es mucho más probable que las organizaciones de todos tipos y tamaños, sean de negocios, gubernamentales, de atención de la salud, o con otros objetivos, utilicen grupos y equipos ahora, que las de hace unos cuantos años.[5] Esto representa un cambio muy importante en la forma en que funcionan las organizaciones. En consecuencia, se requiere un cambio de mentalidad tanto de administradores como de subalternos. La gente necesita cambiar sus actitudes hacia el trabajo en equipo y favorecerlo por encima de la labor individual. Por supuesto, siempre habrá un lugar para el empleado brillante que trabaje solo y genere una innovación destacada o un logro creativo. Asimismo, no todos los individuos o culturas se adaptan igualmente bien a un ambiente organizacional orientado hacia los grupos.[6] No obstante, puesto que operan en mercados globales, las organizaciones actuales dependen más y más de relaciones en red e interconectadas que tienen que ver con grupos y equipos. La administración de tales relaciones requiere de aptitudes grupales fuertes y de la capacidad de trabajar con éxito con grupos y equipos, y como parte de éstos. Dichas aptitudes son necesarias para construir el capital social dentro de una orga-

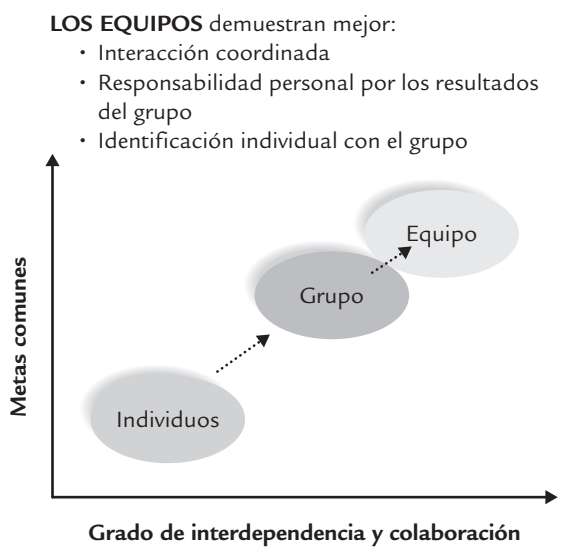


figura 13.1

Continuo individuos-grupo-equipo

Fuente: Adaptado de M. E. Kossler y K. Kanaga, *Do You Really Need a Team* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2001).

grupo conjunto de personas, limitado en cuanto a número (por lo general de 3 a 20), que tienen cierto grado de interacción y objetivos compartidos

equipo tipo de grupo que tiene características adicionales: mayor grado de interacción coordinada e interdependiente, y un sentido más alto de la responsabilidad individual de los miembros para alcanzar los resultados grupales específicos

nización, y también con los grupos y empresas externos a ella. Con tales aptitudes, los administradores están en una posición mucho mejor para dirigir y ganar la aceptación y el compromiso de otros para realizar los cambios estratégicos de importancia común en las organizaciones actuales.

Es importante diferenciar entre grupos y equipos. En ciertas circunstancias son lo mismo, y *no* lo son en otras. Un **grupo** se define por lo general como un conjunto de personas, limitado en cuanto a número (usualmente de 3 a 20, o algo así), que tienen cierto grado de interacción y objetivos compartidos. Por otro lado, un **equipo** es un tipo o una forma de grupo. En efecto, un equipo tiene características adicionales más allá de las de un *mero* grupo: grado mayor de interacción coordinada y, en especial, un sentido más alto de la responsabilidad individual de sus miembros para alcanzar los resultados grupales específicos.[7] Asimismo, es común que los grupos que se vuelven equipos hayan creado un nivel alto de identificación de sus miembros con el grupo. En otras palabras, para los miembros es importante el hecho de que forman parte de una unidad. Una forma útil de pensar sobre la relación entre grupos y equipos es verlos como un continuo, como se ilustra en la figura 13.1. Se coloca a los individuos —o se colocan ellos mismos— dentro de un grupo. El grupo podría convertirse o no en un equipo.

Las características distintivas de los equipos, por supuesto, se ilustran bien en el ejemplo que abre el capítulo, acerca del equipo de la carrera de yates. La tripulación del Logica era un grupo pero, además, al final se transformó en un equipo. Dicho con sencillez, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos o se convierten en ellos.[8] Sin embargo, en el caso de la carrera de yates, el equipo sí evolucionó con rapidez para ser un equipo verdadero, como se evidencia en lo que se aprendió en la descripción. Al igual que en el caso de los patrocinadores de la tripulación del yate, un objetivo principal en la mayoría de las organizaciones actuales es tener grupos de trabajo que se desarrollen y evolucionen rápido, de manera que se comporten más como equipos. Aunque es difícil que alguien esté en desacuerdo con esto como una meta, el desafío organizacional y administrativo es que ocurra en realidad. Por lo general, tales resultados que se desean no podrían garantizarse sin un esfuerzo considerable, y éste es un tema central al que regresaremos después.

Este capítulo comienza con la identificación básica de los diferentes tipos de grupos que operan en las organizaciones. Después se analiza cómo se forman y desarrollan los grupos, y cuáles son algunas de sus características más importantes, como su estructura, sus normas y su grado de cohesión. Luego se realiza el análisis de un asunto fundamental que es común a muchos grupos, es decir, el conflicto. El capítulo concluye con la consideración de los desafíos que implica la mejora de la eficacia de los grupos.

TIPOS BÁSICOS DE GRUPOS

La mayoría de personas que trabaja en organizaciones son parte de al menos un grupo, y con frecuencia de varios distintos. Estos grupos son de diferentes tipos, y una distinción grande entre ellos es si son *formales*, es decir, si fueron establecidos por la organización; o *informales*, creados por los individuos sin participación directa de la organización formal. En la figura 13.2 se ilustra algunos ejemplos de los tipos básicos de grupos, a los cuales pertenecen casi todos los miembros de una organización y que se describen en el capítulo.

figura 13.2

Tipos de grupos

Tipo de grupo	Características	Ejemplos
Comando (supervisión)	Un supervisor con cierto número de subalternos Relativamente duradero Los miembros se cambian con cierta lentitud	Unidades de empleados Unidades de ensamble en la manufactura Gerentes de ventas locales que reportan a uno regional
Proyecto/fuerza de tarea	Temporal Propósito específico y limitado Los miembros del grupo son conscientes de la naturaleza temporal del grupo	Equipos de diseño de productos Equipos de administración de sistemas de información, abocados a desarrollar sistemas de cómputo más modernos Grupos de proyectos finales (tesis) en la universidad
Comité	Permanentes o para un propósito Sólo se reúnen en forma periódica Los miembros tienen diferentes trabajos y/o supervisores permanentes Es común que la membresía no represente el compromiso más alto del empleado	Comités para elaborar el presupuesto Comités de seguridad Comités de revisión de ascensos
Formal	Comando (supervisión) Proyecto/fuerza de tarea Comité	
Informal	Grupo que no es creado por la organización Membresía voluntaria Diferencias y límites obvios entre quienes son miembros y quienes no lo son	Grupo de empleados que comen juntos los viernes Grupo que se reúne a jugar dominó El "grupo de los automóviles deportivos"

Grupos formales

Dentro de casi cualquier organización es común que haya tres clases de grupos formales: de comando (supervisión), de proyecto/fuerza de tarea y comités.

grupo de comando (supervisión) un grupo cuyos miembros consisten en un supervisor o un gerente y todos quienes reportan a esa persona

Grupos de comando (supervisión) Un **grupo de comando (supervisión)** consiste en un supervisor o gerente y todos aquellos que le reportan a esta persona; por ejemplo, quienes reportan a un supervisor de producción específico o al gerente de ventas de un departamento. Por lo general, tales grupos se consideran las unidades básicas de trabajo de una organización. Sin embargo, en función de la naturaleza de las tareas que se asignan a cada individuo, el nivel de interacción entre sus miembros varía en forma considerable de un grupo de comando a otro. Por ejemplo, en una planta de manufactura de ropa, un grupo de trabajadores que esté asignado a trabajar en un estilo particular de *jeans*. Todos trabajan para producir la misma vestimenta, pero ya que uno cose el bolsillo a la pernera, otro coloca los cierres y otro más la parte superior y la banda del cinturón, hay poca oportunidad para la interacción. En contraste con el anterior se halla el equipo de marketing de una compañía de juguetes, donde sus miembros se reúnen con frecuencia para analizar productos nuevos, diseñar campañas publicitarias y decidir actividades de promoción especiales.

Por lo general, se considera que los grupos de comando tienen una duración relativamente prolongada, más que temporal. Asimismo, la membresía a estos grupos cambia relativamente con lentitud. Estos factores reunidos afectan la naturaleza y la calidad de la interacción personal entre los miembros del grupo. El hecho de que se sepa que se va a interactuar repetidas veces con la misma gente durante un lapso indefinido tendrá un efecto significativo en las relaciones con los demás miembros.

un reto para el administrador

personas. Entonces, el equipo se centró en dos clases de iniciativas para el cambio. Los "puntos rápidos" se alcanzaban casi de inmediato e incluían "calificaciones de rapidez" para revisar el desempeño y que todos los líderes de TI articularan mejor sus prioridades sobre la base del tiempo. Algunos proyectos de largo plazo, los cuales necesitaban hasta 90 días para terminarse, incluían la coordinación más estrecha del departamento de finanzas con las prioridades de la TI, para no cortar el financiamiento de los proyectos nuevos cuando fuera el momento de lanzarlos, y establecer cuál era el tiempo mínimo para que saliera la aplicación nueva.

En el camino, el Equipo Velocidad tuvo tiempo de aprender algunas lecciones acerca de los equipos, que pasaron de forma directa a la cultura de la compañía. Por ejemplo, para que un equipo actúe con celeridad se requiere una mezcla de habilidades, experiencia y seguridad en la compañía. Los equipos también necesitan metas y prioridades bastante claras. De acuerdo con Ward, "se necesita decir 'nuestra meta es vender $2 mil millones al mes en Internet', y después trabajar con el equipo para alcanzar dicha meta." No fue una sorpresa ver que los equipos también dependen de comunicaciones rápidas, como mensajería instantánea, teleconferencias y videoconferencias. Como la información se compartía con rapidez, la comunicación ágil ayudó a los miembros del Equipo Velocidad a trabajar y dar seguimiento con más eficacia, minimizar los retrasos administrativos y realizar con mayor eficiencia los procesos que no podían eliminarse. Asimismo, en ocasiones ayudaba el hecho de guiarse por el espíritu del proceso en vez de por el objetivo literal; de acuerdo con Harper, los procesos estrictos de negocios generan trabajos de calidad alta, pero "si usted es un cocinero inteligente, no necesita medir cada cucharadita de sal; tan sólo agrega unas pizcas."

Ray Blair, líder adjunto de Harper, escribió el epitafio del Equipo Velocidad: "Nuestra evidencia de éxito es que nuestros cambios habían sido adoptados por la organización. La gente había comenzado a pensar en la necesidad de ser veloz en su trabajo. Ya no éramos necesarios. Nuestro trabajo era funcionar como catalizadores y los catalizadores no pueden durar para siempre."

Aunque muchas empresas punto-com desaparecieron y el ambiente de los negocios de IBM cambió desde que se desintegró el Equipo Velocidad, se mantuvo la necesidad de ser veloz. "Hace cinco años pensábamos que la velocidad era importante", señaló Harper hace poco. "Hace un año sabíamos que era importante. Ahora sabemos que la velocidad es cuestión de supervivencia".

Fuente: Anni Layne, "Report from the Past–Jane Harper", *Fast Company*, enero de 2001; Scott Kirsner, "Faster Company," *Fast Company*, mayo de 2000, pp. 162ff.

Como lo ilustra el ejemplo del Equipo Velocidad de IBM, los equipos de proyecto y las fuerzas de tarea difieren de los grupos de comando en que se sabe que los primeros son temporales. Sus miembros saben que el grupo dejará de existir una vez que se concluyan el proyecto o la tarea. Esto no sólo cambia las percepciones de los miembros y sus interacciones, sino que también modifica su relación con el líder del grupo de proyecto o fuerza de tarea. Por la naturaleza e importancia de las metas y los objetivos que se establecen para ellas, las fuerzas de tarea llevan a cabo algunas de las actividades grupales más críticas dentro, e incluso a través, de las organizaciones, y es frecuente que incluyan situaciones de grupo virtuales (que no son cara a cara). Por ejemplo, algunos casos de fuerzas de tarea comunes son los siguientes:

- El *Sacramento Bee*, periódico de mucha circulación en el norte de California, reunió una fuerza de tarea para investigar las lesiones en el lugar de trabajo, como parte de una revisión a fondo de sus operaciones. La fuerza de tarea hizo varias recomendaciones acerca de configuraciones del equipo, capacitación y seguridad y salud en las estaciones de trabajo. Estas recomendaciones dieron por resultado una disminución de los gastos relacionados con lesiones: de $2.2 millones a $490,000 en un plazo de cuatro años.[9]
- Bell South creó una fuerza de tarea con miembros de la unidad de Seguridad y Tecnología de la Información, con la finalidad de evaluar la vulnerabilidad de los sistemas de cómputo de la empresa. Descubrieron 30,000 puntos de acceso a sus sistemas, evaluaron el nivel de riesgo que implicaban y sugirieron soluciones para cada problema.[10]
- Cuando los números del control de calidad cesaron de mejorar, Revlon estableció la Fuerza de Tarea de Control de la Calidad Corporativa. Los miembros de ella recibieron el encargo de descubrir cuáles eran los factores que tenían la mayor influencia en la calidad, desarrollar planes para corregir problemas y asignar responsabilidades específicas de control de calidad a distintos departamentos.[11]
- Duke Power, Bell South, Carolina Power and Light, y 32 compañías telefónicas independientes, formaron una fuerza de tarea conjunta para desarrollar una red regional de servicios de comunicación personales de $500 millones.[12]

comité grupo permanente o temporal (*ad hoc*), cuyos miembros se reúnen sólo de forma ocasional y reportan a distintos supervisores en la estructura de la organización

Comités Los **comités** son permanentes o temporales (*ad hoc*) en términos de la duración de su existencia. Por lo general la característica más importante de los comités en las organizaciones es que sus miembros se reúnen tan sólo en forma ocasional y reportan a distintos supervisores en la estructura de la organización (véase la figura 13.3). Así, la interacción es esporádica y para la mayoría de miembros éste no es el grupo formal de la organización con el que tienen el mayor grado de compromiso. Por ejemplo, un comité presupuestal se reúne varias veces durante el año fiscal de la compañía, cuyos miembros provienen de cada uno de los departamentos o divisiones principales. Sin embargo, las funciones primordiales de los miembros del comité presupuestal se encuentran en sus propias unidades organizacionales, y no son atender juntos al comité. No obstante, las decisiones de un comité así podrían tener implicaciones relevantes no sólo para sus miembros, sino también para toda la organización.

grupo formal es el que la organización diseña, crea y regula para que realice el trabajo fundamental y contribuya con su misión general

Los tipos anteriores son ejemplo de **grupos formales**, es decir, grupos que la organización diseña, crea y regula para que realicen el trabajo fundamental y se ajusten a su misión general. Sin embargo, en muchos aspectos los grupos informales tienen igual —y a veces mayor— importancia que los formales, y ello hace necesario que el administrador les ponga mucha atención y los comprenda.

Grupos informales

grupo informal es aquel donde sus miembros eligen interactuar en forma voluntaria

Un **grupo informal** es aquel en el cual sus miembros eligen interactuar en forma voluntaria, no por obligación organizacional. Ejemplo común de éstos son los grupos de amigos. Aunque no hay un proceso formal de reunión, es frecuente que estos grupos tengan fronteras muy evidentes entre quienes son miembros y quienes no lo son. En cualquier momento específico, las personas creen saber (quizás en forma equivocada, desde el punto de vista de los demás integrantes del grupo) si son miembro de cierto grupo o no. Por ejemplo, con sólo observar quién come con quién, o quienes conversan entre sí con frecuencia, se tiene una señal clara de los límites de un grupo en cuanto a su amistad. Tales grupos informales son temporales, aunque lo más común es que duren periodos considerables.

Lo más importante para un administrador es el hecho de que los grupos de amigos y otros grupos informales afectan en forma significativa las actitudes y el desempeño de sus miembros, en relación con las tareas y los objetivos organizacionales. Por ejemplo, un conjunto de empleados que al principio eran extraños se convierten en un grupo informal después de que viajan juntos al trabajo. Si las conversaciones dentro de este grupo se centran en las reacciones negativas ante las políticas organizacionales nuevas, entonces se convierte en una fuente de oposición a ellas. Sin embargo, los grupos informales con frecuencia brindan ayuda considerable a los administradores para enfrentar los desafíos de la organización. La clave para el administrador está en el hecho de si se puede influir en las normas o estándares de comportamiento del grupo (consulte el análisis posterior, en este capítulo), para que apoyen las metas del trabajo en grupo y de la organización. Hacer esto requiere la capacidad para reconocer la existencia y la membresía de grupos informales importantes, para comprender cuáles son las normas actuales del grupo, e identificar en dónde se encuentra el liderazgo dentro de ese grupo. Si se dan estos pasos, entonces existe el potencial para que los grupos informales se conviertan en fuerzas

figura 13.3
Ejemplos de los comités presentes en muchas organizaciones

· Gobierno	· Remuneración	· Supervisión
· Ejecutivo	· Finanzas	· Auditoría
· Dirección	· Seguridad	· Ética
· Planeación ante desastres	· Planeación a largo plazo	· Relaciones públicas

positivas. De hecho, las investigaciones demuestran que mientras "los grupos de amigos socializan más [...] también dedican más tiempo al análisis de las tareas, se comprometen y son más cooperativos [entre sí].[13]

CARACTERÍSTICAS DE GRUPOS Y EQUIPOS

Todos los grupos tienen ciertas características o rasgos que influyen en el grado y los tipos de influencia que tienen sobre sus miembros y sobre su nivel de desempeño colectivo. Algunos de estos son estructurales, mientras que otros se relacionan con rasgos básicos de los grupos, como sus normas y el grado de cohesión entre sus miembros. Es importante que líderes y administradores entiendan los efectos probables de todas esas características. En particular, los administradores necesitan prever de qué manera los cambios de dentro y de fuera de la organización alterarían una o más de las características que a la vez tendrían efectos profundos sobre el funcionamiento y el desempeño del grupo.

Características estructurales

Así como las organizaciones tienen estructura (según se analizó en el capítulo 7), los grupos también, aunque a menor escala. Cuatro de los rasgos estructurales más esenciales de los grupos son tamaño, composición, roles diferenciados y estatus distinto.

Tamaño Cuando se revisan las investigaciones sobre los grupos establecidos, "la bibliografía actual traza una línea consistente [para determinar el mejor tamaño de un grupo]: [utilizar] el menor número de personas que pueda hacer la tarea."[14] De manera similar, otra revisión de los estudios efectuados en Estados Unidos arrojó que la satisfacción de los miembros disminuía conforme los grupos se hacían más grandes, y los comportamientos de los líderes con los miembros se orientaban más hacia la tarea y menos hacia las personas.[15] Asimismo, un estudio a gran escala de grupos de comando realizado en 58 oficinas de una institución federal estadounidense encontró que la productividad organizacional por empleado se reducía conforme aumentaba el tamaño del grupo.[16]

¿Cuál es el tamaño óptimo de un grupo? Por supuesto, no existe una respuesta única a esta pregunta, ya que variaría de acuerdo con los tipos de tareas a que se enfrentará. Sin embargo, las investigaciones demuestran que cuanto mayor sea el tamaño de un grupo, tenderá a disminuir el sentido de responsabilidad personal por los resultados o el desempeño. El fenómeno que consiste en reducir el esfuerzo individual en los grupos grandes se denomina **apatía social**.[17] Parece que es más probable que los individuos de los grupos más grandes supongan que los demás miembros "llevarán la carga", que en el caso de grupos más pequeños. Asimismo, en los grupos grandes, se identifican con menos facilidad las contribuciones específicas de los miembros individuales, y esto parece ser un factor principal para estimular dicha *apatía*.[18]

Apatía social es el fenómeno que consiste en reducir el esfuerzo por persona en los grupos grandes

No obstante, hay algunos enfoques que se utilizan para contrarrestar la tendencia a la apatía social. Por ejemplo, es posible estructurar las tareas del grupo para estimular la participación plena de los miembros del grupo. Una clave radica en lo sencillo que resulte identificar la contribución de un individuo en el resultado final. En un experimento donde participaron miembros del equipo de natación de una universidad se descubrió que al principio los atletas nadaban más rápido en pruebas individuales contra reloj, de lo que lo hacían en los mismos estilo y distancia que en competencias de relevos. En la situación normal sólo se anunciaba el tiempo del equipo al final de la competencia, sin hacer públicos los tiempos de cada nadador. Cuando se estructuró la carrera de relevos para que por el sonido local se anunciara el tiempo de cada individuo al final de su tramo, los participantes incluso nadaron más rápido que en las competencias individuales.

Resultados como los anteriores sugieren que los administradores podrían estimular mayores niveles individuales de esfuerzo en los proyectos grupales, si se instaura alguna forma de reconocimiento por las contribuciones que haga cada miembro del grupo al resultado final del proyecto.[19]

Es interesante que investigaciones adicionales parecen indicar que es menos probable que haya apatía social en grupos que pertenecen a culturas colectivistas (véase el capítulo 4) como las países asiáticos, que en las culturas más individualistas, como Estados Unidos o Australia, ya que la orientación hacia el grupo es mucho más fuerte en las primeras.[20]

costos del proceso costos crecientes por la coordinación conforme aumenta el tamaño de un grupo

La otra razón principal de por qué disminuye el rendimiento por persona dentro de un grupo conforme aumenta el tamaño de éste, quizá se deba tan sólo a los costos crecientes por la coordinación, lo cual se denomina **costos del proceso**. Conforme un grupo se vuelve más grande, el número de relaciones interpersonales se incrementa de forma significativa, en tanto que la coordinación se hace más difícil. Asimismo, un mayor tamaño conlleva riesgos adicionales para que surjan conflictos interpersonales entre los individuos y entre subgrupos dentro del grupo.

Por supuesto, deben ponderarse todas las desventajas de un grupo grande contra las ventajas potenciales de tener un conjunto más amplio de talento, destrezas y experiencia para mejorar el desempeño y emprender tareas adicionales para resolver problemas.[21] Al tener muy poca gente en un grupo, en especial cuando las tareas son diversas y complejas, se debilita el propósito general de colocar juntas a las personas en primer lugar. Al determinar el tamaño que sea mejor para grupos formales de trabajo, los administradores necesitan considerar las pérdidas probables debido a los costos del proceso, en relación con las ganancias potenciales por tener mayores esfuerzos integrados.

Otro desafío administrativo que se relaciona con el tamaño de un grupo es que no siempre es constante: puede cambiar y en ocasiones lo hace de forma drástica. Los efectos se ejemplifican con la historia de una compañía relativamente pequeña llamada Next Jump, Inc. Comenzó como una modesta aventura organizada por un grupo de amigos, quienes, a la vez, contrataron a más amigos. Incluso se pegó un árbol genealógico que indicaba las relaciones entre todos los empleados. En tan sólo tres meses, la compañía creció de 30 a 105 trabajadores. Conforme crecía, Charlie Kim, el director general, trataba de mantener el sentimiento de familia en la compañía. Por desgracia, la idea de un "equipo" grande, con todos los miembros centrados en las mismas metas, trabajando juntos de manera cohesionada, no funcionó conforme la empresa iba creciendo. Se suspendieron las reuniones y aumentaron la confusión y el conflicto. La gente comenzó a renunciar y se retiró el "árbol genealógico". Charlie Kim, en su papel directivo, experimentaba los efectos que un tamaño distinto de grupo llega a tener sobre sus miembros y su dirección.[22]

Composición Los grupos están compuestos de individuos que son muy parecidos o muy diferentes. Si se trata del primer caso, se describe al grupo como *homogéneo*. Si es el segundo, la composición sería *heterogénea* o diversa. En la actualidad la mayoría de los grupos tiene cierto grado de diversidad y muchos de ellos enfrentan un reto notable. Como se ilustra en la figura 13.4, hay diferentes tipos de diversidad dentro de los grupos, incluso variaciones en características observables y quizá más superficiales, como la raza/origen étnico, género y edad; y variaciones en atributos subyacentes menos evidentes en lo inmediato, como valores, destrezas, conocimiento e información, y estatus laboral, en el grupo y la organización.[23]

Algunos directivos toman ventaja en forma deliberada de la diversidad en su trato con los grupos. Por ejemplo, Jerry Hirshberg, ex presidente de Nissan Design que ayudó a convertir al sur de California en un centro global de diseño de automóviles, a propósito combinó en equipos a empleados con formaciones profesionales y/o antecedentes culturales radicalmente distintos. Hirshberg creía que el conflicto natural en estos equipos diversos daría como resultado "momentos de fricción y colisión [que llevarían] a oportunidades para cambios profundos".[24]

figura 13.4

Ejemplos de diversidad dentro de los grupos y sus consecuencias potenciales

Tipos de diversidad	**Consecuencias potenciales**
Atributos observables	Consecuencias afectivas
· Raza	· Satisfacción
· Origen étnico	· Identificación con el grupo
· Género	· Conflicto dentro del grupo
· Edad	
Atributos subyacentes	Consecuencias cognoscitivas
· Valores	· Innovación
· Aptitudes	· Cantidad y calidad de ideas nuevas
· Conocimiento e información	
· Definitividad	Consecuencias relacionadas con la comunicación
	· Menos frecuencia dentro del grupo
	· Más frecuencia fuera del grupo

Fuente: Adaptado de Frances L. Milliken y Luis L. Martins, "Searching for Common Threads: Understanding the Múltiple Effects of Diversity in Organizational Groups," *Academy of Management Review* 21, núm. 2 (1996), pp. 402-23.

Por supuesto, la pregunta administrativa clave es ¿una mayor cantidad de diversidad dentro de los grupos ayuda o dificulta el logro de resultados como el funcionamiento y el desempeño grupales? La investigación más reciente indica que no existe una respuesta sencilla para esa pregunta.[25] En cambio, como se muestra en la figura 13.4, se necesitan observar los efectos que tiene la diversidad del grupo sobre consecuencias más específicas e inmediatas, como

- Reacciones sobre los miembros (las llamadas "consecuencias afectivas"), que incluyen satisfacción, identificación con el grupo y conflicto dentro de éste;
- La creación de ideas por parte de los miembros (consecuencias cognoscitivas), incluyendo la cantidad de ideas nuevas o innovaciones que emergen del grupo; y
- Eficacia en la comunicación, tanto dentro como fuera del grupo.

La investigación más reciente de esta clase de consecuencias tan sólo ofrece sugerencias, sin ser concluyente, en especial considerando el hecho de que, como se dijo antes, existen diferentes tipos de diversidad.[26] Sin embargo, los descubrimientos tienden a demostrar que una mayor diversidad potencialmente:

- Tiene algunos efectos negativos sobre las reacciones y las interacciones de los miembros entre sí;
- Ejerce ciertos efectos positivos al incrementar la calidad de la producción de pensamientos de los miembros como grupo, lo cual quizá se deba al mayor rango de opiniones e ideas que se analizan; y
- Lleva a una disminución de la frecuencia en la comunicación dentro de un grupo, pero origina mayor comunicación con quienes están en el exterior.

Entonces, el desafío para usted como administrador consistirá en maximizar los beneficios significativos que sean posibles por tener diversidad en el grupo, y tratar de minimizar las desventajas potenciales al anticiparlas y enfrentarlas en forma directa. Al respecto, una forma que parece muy promisoria es dar atención adicional al desarrollo de normas grupales de cooperación fuerte, es decir, destacar el objetivo de cada miembro al observar y valorar la importancia de la cooperación dentro del grupo.[27] Asimismo, resultados de investigaciones sugieren que es más probable que la diversidad que se basa en las diferencias de los miembros en cuanto a valores y actitudes cause dificultades en una etapa temprana de la existencia de un grupo. Por lo tanto, para aprovechar las ventajas potenciales que ofrece la diversidad, los grupos y sus líderes necesitan darse cuenta de que deberían tratar de re-

solver esas diferencias iniciales y concentrase en las ventajas en vez de en las desventajas. El descubrimiento estimulante es que parece que cuanto más tiempo funcione un grupo, más probable será que encuentre formas de lograr triunfar en la superación de las diferencias iniciales en cuanto a valores y actitudes.[28] A pesar de cualquier otra cuestión que se diga, algo parece cierto en absoluto: el uso de equipos de trabajo cada vez más diversos, en especial (pero no en exclusiva) de grupos multinacionales, se ha vuelto un lugar común.[29] Por lo tanto, los desafíos de la diversidad para los administradores están creciendo, no disminuyendo.

Roles diferenciados En los grupos de cualquier tamaño, miembros diferentes realizan funciones distintas, es decir, ocupan posiciones diferentes, cuyas conductas esperadas se ajustan a tales posiciones. Esta se ilustra del modo más vívido en ciertos equipos atléticos, donde los jugadores tienen roles especializados cuando el equipo se encuentra a la ofensiva y roles diferentes si está a la defensiva. Los roles en los grupos de trabajo no siempre son tan claros y varían desde muy generales, como ejecutar deberes analíticos, hasta muy especializados con asignaciones concretas de tareas, como vigilar piezas de equipo específicas. Sin embargo, en los grupos cada vez más organizaciones tratan de eliminar las fronteras rígidas entre los roles, con la finalidad de alcanzar mayor flexibilidad al enfrentar desafíos inesperados tanto competitivos como ambientales. El espíritu de este cambio se ejemplifica en la siguiente cita del líder del Electronic Media Team de la Agencia de Información Estadounidense, en relación con los nuevos roles de los miembros del equipo: "en los tiempos pasados, la gente tenía descripciones de trabajo muy específicas, y rara vez se aventuraban fuera de ellas". El reto de los equipos es hacer que éstos y la gente "salgan de la caja" (es decir, piensen en forma más creativa cómo cumplir con sus funciones).[30]

Un tipo muy evidente de rol que se asigna o destaca en casi todos los grupos es el de líder. Anteriormente, el liderazgo en los grupos de trabajo tendía a ser especializado y a concentrarse en un individuo: el supervisor. Sin embargo, la tendencia clara en las organizaciones muy competitivas actuales es intentar distribuir las funciones del líder entre los miembros del grupo, en cuanto a estructurar tareas y brindar apoyo personal y motivación tanto como sea posible. Esto es especialmente

El chef francés Alain Ducasse (a la izquierda) guisa con sus ayudantes en la cocina de su restaurante de Mónaco *Le Louis XV*. Cada miembro del equipo de cocina de Ducasse tiene su propio rol en el equipo, con la meta general de crear la comida principal. Es evidente que el equipo funciona bien en conjunto. En 2003 la *Guide Rouge* (la "biblia" francesa de los gastrónomos) premió a *Le Louis XV* con su clasificación de tres estrellas.

válido en los equipos denominados autoadministradores, pero también se hace cada vez más frecuente incluso en grupos comunes de tipo comando.[31] Por ejemplo, en una planta de Texas Instruments, la función de líder del equipo se intercambia entre los miembros del grupo, en vez de asignarse en forma permanente a cualquier individuo.[32] El principio que se considera es que si la responsabilidad de las funciones del liderazgo se comparte y acepta con mayor amplitud, el grupo será capaz de responder más rápida y eficazmente ante las presiones de circunstancias cambiantes.

Dos asuntos particulares que los grupos enfrentan en cuanto a los roles —y que es probable que usted haya enfrentado en sus experiencias grupales propias— son la ambigüedad del rol y el conflicto entre roles. La **ambigüedad del rol** se refiere a una situación donde las conductas esperadas de un miembro del grupo no están definidas con claridad, lo cual incrementa el nivel de tensión ese individuo. El **conflicto entre roles** surge cuando un miembro tiene que cumplir con dos o más conjuntos de expectativas opuestas, como darse tiempo para ser amable con los clientes *versus* cumplir cierta cuota de clientes atendidos durante un periodo de trabajo. Una gerente que ha enfrentado el conflicto entre roles es Lina Echeverría, directora de tecnología fundamental en Glass Ceramics de Corning. Su eficacia se evalúa con dos criterios principales: **1.** por mantener felices a los científicos que realizan investigación, lo cual implica un liderazgo relativamente distante y dejarlos trabajar cuando, como y en lo que deseen; y **2.** mantener feliz a la compañía, lo que significa ser un líder activo, que abata costos y se asegure de que los científicos que investigan sean productivos.[33] En una situación así, un administrador tiene que tomar decisiones que con frecuencia resultan difíciles.

Ambigüedad del rol, por Lyman Porter
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

ambigüedad del rol situación en que las conductas esperadas de un miembro del grupo no están definidas con claridad

conflicto entre roles situación en que un miembro del grupo enfrenta dos o más conjuntos de expectativas opuestas

Estatus diferenciado No sólo los miembros tienen roles diferentes en los grupos, pues es frecuente que también tengan niveles diferentes de estatus o de rango. El **estatus** es la posición o el prestigio que un individuo tiene en un grupo, y se basa en cierto número de factores como las aptitudes de liderazgo que se perciben, la personalidad o destrezas especiales, entre otros.

Las investigaciones han demostrado que las diferencias de estatus influyen mucho en las interacciones dentro del grupo.[34] Por ejemplo, los miembros de mayor estatus suelen recibir más comunicaciones que los de menor estatus, y éstos tienden a mostrar respeto con aquellos cuando los grupos toman decisiones.[35] Tales efectos son fuertes en especial, por supuesto, en las culturas con mucha distancia del poder, como las de Sudamérica y Asia. Sin embargo, en culturas con poca o mediana distancia del poder, es probable que se inhiban la comunicación y la toma de decisiones eficaces, si las diferencias de estatus y sus efectos se llevan al extremo. Casi con seguridad la información necesaria se compartiría con menor amplitud, con lo cual no recibiría atención suficiente.

estatus posición o prestigio que un individuo tiene en un grupo, y se basa en cierto número de factores como las aptitudes de liderazgo que se perciben, importancia o aptitudes especiales

Características conductuales

Existen dos rasgos principales de los grupos y equipos que implican características de tipo comportamiento: las normas que se desarrollan en los grupos y el grado en que éstos son cohesivos.

Normas

Como se menciono en el análisis anterior sobre los grupos informales, las **normas** son estándares que comparte un grupo y que regulan la conducta de sus miembros individuales. Por ejemplo, cuando los miembros de un grupo se comportan de manera similar con sus supervisores o la gente externa, como cesar las conversaciones que no son de trabajo cuando ellos ingresan a la oficina, demuestran el efecto de las normas del grupo. Sería difícil, si no imposible, que los grupos funcionaran si no tuvieran normas.[36] El comportamiento de cada persona sería demasiado impredecible como para que tuviera lugar la acción coordinada. Las normas también ayudan a re-

normas estándares que comparte un grupo y que regulan la conducta de sus miembros individuales

ducir la ambigüedad; así, ofrecen a los miembros claves y lineamientos útiles sobre cómo comportarse. Dicha información normativa es particularmente relevante para los miembros nuevos de un grupo, quienes necesitan aprender tan rápido como sea posible lo que sucede en una situación de trabajo.

Características de las normas de un grupo Las normas y su significado se entienden revisando varios de sus principales rasgos:

- Por lo general se establecen normas para los temas que tienen mayor importancia para el grupo; por ejemplo, las tasas de producción o el rendimiento mínimos aceptables.
- Las normas no se aplican necesariamente a todos los miembros del grupo; algunas son sólo para algunos de ellos (como el líder), en general con base en el estatus o la función específicos de tales miembros. Por ejemplo, llegar tarde a las reuniones quizá no sea tan grave para un miembro importante del grupo, pero sí lo sería para alguien menos importante.
- Las normas varían en el grado de aceptación por parte de los miembros del grupo; algunas las aceptan y respaldan casi todos ellos, mientras que otras sólo la mayoría. Por ejemplo, las normas acerca de cómo manejar problemas de trabajo podrían ser aceptadas por todos, pero aquellas respecto del atuendo deseable quizá solo las acaten algunos.
- Las normas varían en cuanto a la magnitud que se permite apartarse de su acatamiento. En otras palabras, algunas normas son muy laxas y dejan mucha libertad para el comportamiento: en tanto que otras, en especial aquellas que se refieren a temas clave para el grupo, son mucho más restrictivas para la conducta de los miembros.[37] Por ejemplo, un miembro de un grupo que hable con los extraños sobre los problemas internos del grupo tal vez reciba una fuerte reprimenda de sus colegas; mientras que tolerarían a otro que hablara con un volumen más alto de lo normal durante las reuniones (al menos hasta cierto grado).

Desarrollo de normas grupales Las normas no aparecen de pronto ni en forma mágica en los grupos. Rara vez, si hay alguna, se desarrollan de modo espontáneo. En vez de ello, surgen de la interacción entre los miembros del grupo. En la figura 13.5 se muestra un ejemplo del proceso de desarrollo común de las normas. Es frecuente que los factores clave tengan una influencia grande en éste. Considere los siguientes:[38]

- *Comportamientos iniciales:* Es común que las conductas del principio, en especial en grupos que tienen poco tiempo de estar formados, establezcan estándares para el comportamiento posterior. Por ejemplo, en los comités las primeras reuniones ayudan a establecer normas sobre qué tan franco o tan indirecto es probable que sea el análisis de cuestiones sensibles. Con frecuencia, es difícil que posteriormente se modifiquen o se cambien las normas que se establecieron con rapidez.
- *Comportamientos importados:* Los miembros de un grupo a menudo llevan consigo estándares de conducta que fueron importantes en sus grupos de origen. *En la duda, haz lo que te sea familiar*, parece ser la guía (en ocasiones incorrecta) de muchos individuos en la organización. Cuando un miembro de estatus elevado importa una norma, como es el caso de quienes tienen experiencia reconocida o mucho poder, es casi seguro que la importancia de la norma sea significativa. Por ejemplo, un director general nuevo quizá crea en la norma de comunicación sólo a través de los canales establecidos en lo que corresponde a sugerencias y peticiones de los miembros de la organización, aun si ello contrariara las norma de apertura y el énfasis en que la puerta está abierta a cualquier hora del director anterior. Sin embargo, como el nuevo director tiene un estatus elevado, serían pocos quienes desafiaran esta norma importada.
- *Eventos críticos:* Un desafío repentino para el grupo, como la crítica por parte de otro, crearía respuestas específicas e intensas que formarían la base de cómo se espera que los miembros respondan en el futuro. Una época de crisis hace que las personas estén en particular alertas ante claves en su ambiente, con lo que tienden a reforzar las nor-

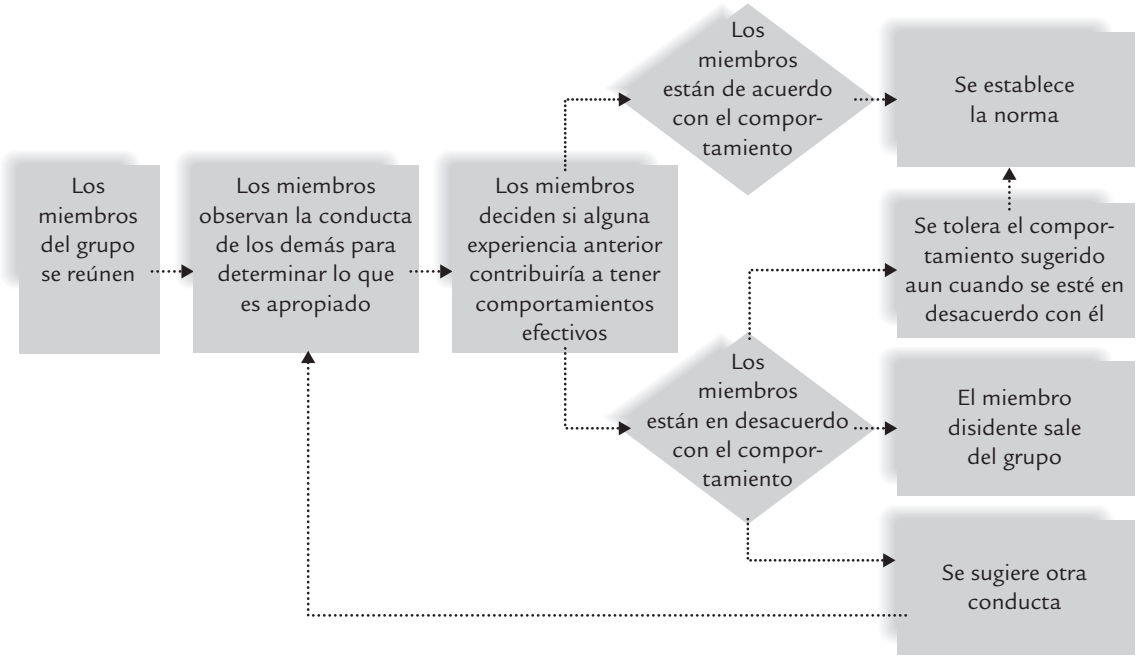


figura 13.5

Ejemplo del desarrollo de las normas en un grupo

Fuente: Kenneth Bettenhausen y J. Murnighan, "The Emergence of Norms in Competitive Decision Making Groups," *Administrative Science Quarterly,* 30(1985), pp. 350-72.

mas que surjan durante ese periodo. Por ejemplo, en una corporación que anunció despidos, podrían surgir muestras abiertas de hábitos de trabajo diligente.

- *Estándares establecidos en forma explícita:* Tan sólo no ser pasado por alto es la razón por la cual los líderes o miembros de estatus elevado de un grupo afirmen que "ésta es la manera en que aquí se hacen las cosas..." Los supervisores recién nombrados y los entrenadores deportivos, por ejemplo, con frecuencia utilizan este enfoque con sus grupos o equipos.

Efectos de las normas del grupo Como las normas son, en esencia, estándares aceptados, su efecto principal es dar forma o influir en la conducta de los miembros individuales de un grupo. Así, puede concebirse a las normas como restricciones o reducciones de la variabilidad de las conductas y actitudes de un conjunto de integrantes de un grupo. Es decir, la existencia de normas fuertes suele disminuir las diferencias individuales en el comportamiento y creencias. Esto da como resultado cierto grado de **conformidad**, o adherencia estrecha a las normas del grupo por parte de sus miembros.

conformidad adherencia estrecha con las normas del grupo por parte de sus miembros

Si tal conformidad es "buena" o "mala" dependerá de la perspectiva del observador. Si las normas apoyan las metas que tiene un administrador para un grupo —por ejemplo, que cada quien debería buscar oportunidades de hacer sugerencias creativas para mejorar la eficacia del grupo—, entonces el administrador consideraría que la conformidad es muy útil. Hace algunos años, una compañía de transporte nacional y grande reorganizó a sus grupos interfuncionales, después de una década de problemas financieros y laborales; cerca de la mitad (42 por ciento) de ellos tuvieron éxito; y la otra mitad (48 por ciento), no. Los grupos exitosos tenían normas más fuertes de comunicación y liderazgo abiertos, y se comportaban más como equipos.[39]

Si las normas están en conflicto con los objetivos que un administrador intenta lograr, entonces una mayor conformidad se vería como negativa. La implica-

ción obvia para usted como administrador es que debería analizar el contenido o la dirección de las normas del grupo, así como la cantidad de conformidad hacia ellas.

Desde el punto de vista de un miembro individual de un grupo, a veces las normas son demasiado restrictivas. En ese caso, el individuo tal vez se desvíe de las actitudes y los comportamiento esperados del grupo. Tal divergencia en las acciones o los puntos de vista que se expresan resulta problemática en potencia para los demás integrantes, ya que amenaza la solidaridad del grupo y, quizá en casos extremos, su existencia misma. Por lo tanto, a veces el grupo impone sanciones a quien se desvíe, como un intento de generar mayor conformidad. El caso clásico en ciertas situaciones laborales en occidente, en particular en el nivel de individuos que cobran por trabajar durante un horario, es quien trabaja más rápido o despacio de lo que el grupo piensa que debería hacerlo. Es frecuente que a tales personas, a veces etiquetadas como "rompe-records" o "tortugas", se les ponga en ridículo o se les aísle para persuadirlas o forzarlas a trabajar a un ritmo más acorde con las normas del grupo sobre el esfuerzo de producción.

Cohesión

cohesión grado en que los miembros están motivados a permanecer en el grupo

Otra propiedad notable de los grupos es su cantidad de **cohesión**, que es "el grado en que los miembros están motivados a permanecer en el grupo, es decir, a *querer* estar en él.[40] Por lo general se considera que la cohesión del grupo tiene muchas ventajas y que es muy deseable que se desarrolle.[41] En realidad, cuando los administradores y las organizaciones tratan de convertir a los grupos en equipos, intentan generar una mayor cohesión dentro el grupo. Sin embargo, como se verá más adelante, no siempre los niveles altos de cohesión grupal tienen resultados positivos.[42]

Desarrollo de la cohesión de un grupo No hay maneras infalibles en que usted como administrador construya una cohesión fuerte en los grupos que dirija o de los cuales sea miembro. No obstante, las investigaciones de que se dispone sugieren tres factores que tienen relevancia potencial en el desarrollo de una mayor cohesión grupal:

- Fortalecer la atracción interpersonal entre los miembros del grupo;
- Generar un historial de alto rendimiento y de los éxitos del grupo en el pasado; e
- Impulsar la competencia con otros grupos.[43]

El más consistente de estos factores en cuanto importancia parece ser el primero, es decir, si los miembros del grupo piensan que tienen algo en común con los demás y suele agradarles estar con ellos; es decir, si sienten que pertenecen a un equipo de verdad. La evidencia respecto de los otros dos factores para generar cohesión no es tan clara; sin embargo, tanto los éxitos anteriores del grupo, como el conflicto actual o previsto con otros grupos, parecen unificarlo e incrementar su cohesión, en especial si ya hay atracción interpersonal fuerte entre sus integrantes. Resulta claro que un grupo a cuyos miembros no les agrade mucho estar con los demás se desintegrará cuando enfrente la competencia con grupos externos, en vez de que desarrolle mayor cohesión, lo cual de nuevo premia al desarrollo de los vínculos interpersonales.

Efecto de la cohesión del grupo El incremento de la cohesión en los grupos tiene ciertas ventajas potenciales.[44] Entre ellas sobresale un aumento en la cantidad y la calidad de las interacciones grupales.[45] Una segunda ventaja potencial de la mayor cohesión del grupo es que éste tiene una influencia más intensa sobre cada uno de sus miembros para que acepte las normas o los estándares del conjunto. Si se supone —y ésta es una suposición crítica— que dichas normas son positivas desde el punto de vista del administrador, entonces representa una ventaja significativa. Una tercera ventaja potencial es que los grupos cohesivos parecen ser más eficaces para

alcanzar las metas que acepten sus miembros, aunque las investigaciones al respecto no son del todo concluyentes. Una última ventaja posible de los grupos con mucha cohesión es que sus miembros tienden a estar más satisfechos con el suyo.

Tan positivas como parezcan estas ventajas potenciales, a veces los grupos muy cohesivos son una bendición dudosa desde el punto de vista de un administrador (véase la figura 13.6). En primer lugar, si el grupo tiene normas que no dan apoyo a las metas de la organización, entonces la mayor cohesión sería negativa en definitiva. Los individuos estarían más influidos en la dirección "equivocada" —como cuando, por ejemplo, un grupo de trabajadores tolera el acoso sexual—, que si hubiera escasa cohesión. Otra desventaja posible de la intensa cohesión grupal es que la desviación de las normas quizá no se maneje con mucha eficacia. Es más probable que los grupos muy cohesivos rechacen cualquier desviación, incluso si representa ideas creativas que, en última instancia, podrían ser útiles al grupo. En relación con lo anterior está el peligro de que el pensamiento grupal[46] (que se estudió en el capítulo 9) se acentúe en los grupos de cohesión elevada. Los puntos disidentes, como los ilustra la frase "abogado del diablo", con frecuencia son muy útiles para que un grupo someta a pruebas críticas sus opiniones o decisiones.

Otra desventaja potencial más de la cohesión alta dentro del grupo, pero que se ignora con frecuencia, es que la cooperación entre grupos puede verse afectada en forma negativa. La mayoría de organizaciones tiene muchos grupos de trabajo; algunos, cientos o más. Para los directivos de nivel alto, el desafío estriba en hacer que los grupos y los equipos trabajen juntos e interactúen con suavidad y en forma confiable. De manera que sería preocupante si la cohesión alta al interior del grupo obstaculizara la cooperación intergrupal. Por ejemplo, al desarrollar y comercializar un producto nuevo, podrían surgir problemas entre los departamentos de producción, marketing y ventas. Si el grupo de producción fuera muy cohesivo y tuviera la norma de nunca permitir que los de fuera se enteren de sus problemas, se mostraría reticente a informar a otras unidades que cierto elemento clave del equipo no funciona en forma correcta. Sin esta información, el departamento de marketing generaría expectativas poco realistas sobre la fecha de lanzamiento, y los equipos de ventas prometerían a los consumidores volúmenes más grandes de lo que en realidad se dispusiera del producto.

Este ejemplo ilustra que la promoción activa de la cohesión fuerte dentro de un grupo (equipo) por parte de los directivos podría empeorar en vez de mejorar el funcionamiento global de la organización a causa del aumento potencial de la fragmentación. Esta situación se encuentra en ocasiones en organizaciones muy descentralizadas, donde los empleados muestran lealtad extrema a su propia unidad, por ejemplo, marketing, pero les preocupa mucho menos el bienestar de otras, digamos producción, así como la necesidad de coordinarse con ellas. Así, en este caso la cohesión al interior de la unidad daría más autonomía a ésta, aunque obstaculizaría el logro de los objetivos integrados de la organización en su conjunto.

Efectos positivos

- Calidad y cantidad mayores de las interacciones del grupo
- Adherencia más fuerte a las normas grupales
- Mayor eficacia en el logro de los objetivos del grupo
- Aumento de la satisfacción individual por ser miembro del grupo

Efectos negativos

- Tal vez se fortalezcan las normas contraproducentes
- Se ignorarían las ideas creativas o útiles, si se desvían de las enormas o los valores establecidos
- Aumenta la probabilidad de que se desarrolle el pensamiento grupal
- Disminución potencial de la cooperación intergrupal

figura 13.6
Efectos de los niveles altos de la cohesión grupal

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE GRUPOS Y EQUIPOS

En las organizaciones los grupos se forman por muchas razones y de muchas maneras. Lo más frecuente, por supuesto, es que la compañía u organización los reúna en forma deliberada para que sirvan a los propósitos organizacionales establecidos. Sin embargo, los grupos informales son diferentes. Se forman de manera más o menos espontánea sobre la base de acciones de sus miembros y para atender los intereses de éstos, los cuales podrían coincidir o no con los de la organización.

Influencias en la formación de grupos y equipos

En las organizaciones los factores más importantes que influyen en la formación de grupos son las metas de la organización, las oportunidades para interactuar y compartir el conocimiento mutuo, así como las necesidades psicológicas de los miembros potenciales del grupo.

Metas organizacionales Los objetivos y propósitos de la organización como un todo afectan de manera directa la naturaleza de sus grupos formales. La organización crea grupos nuevos, ya sean de comando, de fuerzas de tarea o comités, con base en el juicio de que las necesidades no se alcanzan en forma adecuada con los que ya existen. Los grupos nuevos surgen debido al crecimiento de la organización, a los cambios en los productos o servicios que ésta ofrece, o a las simples percepciones de directivos clave de que aumentarían la eficiencia y eficacia si se agregaran, modificaran o combinaran los grupos existentes. Consulte la sección "Un desafío para el administrador: ¿los equipos son benéficos?", que ilustra la manera en que una compañía importante creó una estructura basada en equipos, cuando se enfrentó a la necesidad de realizar cambios profundos, y qué tan bien funcionó tal estructura.

Cuando se forman grupos nuevos un punto clave para las organizaciones y los administradores es si se les dotará de los recursos adecuados para cumplir sus metas específicas.[47] El líder de un equipo que desarrolló el sistema de almacenamiento de datos en Honeywell Defense Avionics señaló que "mi tarea más importante [...] era ayudar a que este equipo sintiera que el proyecto le pertenecía, al dotarlo de cualquier información, financiera o de otro tipo, que necesitara.[48]

Si usted es miembro de un grupo nuevo que la organización reunió, es probable que tenga ciertas preguntas, como las que siguen:

- ¿Por qué estoy yo, y no otro, en el grupo?
- ¿Cuáles son las razones reales para haber formado este grupo?
- ¿Cuáles van a ser mis responsabilidades nuevas?
- ¿Son realistas los objetivos que se fijaron para el grupo, y son las metas reales las que se medirán?

Tales preguntas se le ocurrirán en forma natural a cualquiera que forme parte de un grupo nuevo, pero no siempre se las responderá de modo directo o abierto. Por ello, los administradores que forman grupos deben anticipar preguntas como ésas, se planteen o no en forma explícita, y estar preparados para brindar la información y las explicaciones necesarias. Si usted es el responsable de reunir a un grupo organizacional nuevo, necesitará reconocer que, como se analizó anteriormente, la formación del grupo nuevo no significa necesariamente que se haya creado un equipo nuevo. Tal vez usted tenga la esperanza de que su grupo nuevo llegue a convertirse en un equipo con sentido intenso de responsabilidad compartida hacia el desempeño y producción, pero la cohesión y la cooperación no son algo que usted simplemente decrete. Los administradores no pueden tan sólo declarar que los grupos nuevos son "equipos" y esperar a que funcionen como tales. El desarrollo de un equipo depende de la habilidad directiva y acciones de seguimiento para generar verdadero trabajo en equipo, más que por sólo llamarlo así.[49]

un reto para el administrador

Cambio

¿Los equipos son benéficos?

¿Cómo afectan los equipos el desempeño cuando una compañía se enfrenta a un cambio profundo? Una de las pruebas recientes y mejor documentadas la hizo Bell Atlantic, que ofrece servicios de telefonía a los estados del Atlántico medio (antes de fusionarse con GTE para dar origen a Verizon). Bell Atlantic obtuvo su valor corporativo de tres áreas: productividad de los empleados, calidad del servicio y satisfacción del personal. Contribuyeron al desempeño de los 45 centros de atención telefónica a los consumidores, donde alrededor de 6,000 asesores servían a los clientes residenciales de la empresa.

La compañía decidió convertir los centros de atención en una estructura de equipos que apoyara sus metas corporativas de valor accionario, satisfacción del cliente y compromiso de los empleados. La conversión llevó cerca de dos años —y en el momento en que se realizó el estudio iba a la mitad.

Los trabajos de los asesores de ventas permanecieron sin cambio durante la conversión a una estructura de equipos. Pero en los centros en que habían comenzado a formarse, un comité de empleados y un gerente asistente ayudaron a identificar y a comunicar las necesidades de los equipos. Éstos fueron colocados juntos en áreas de trabajo donde se había retirado los muros divisorios altos, y se dio capacitación acerca de los procesos de los equipos, la comunicación cooperativa y las habilidades para resolver problemas. Asimismo, los equipos analizaban cada semana los resultados y solucionaban problemas, y se desarrolló un sistema especial de retroalimentación para dar reconocimiento a los esfuerzos de los miembros y compartir las prácticas mejores con sus colegas.

El proyecto de evaluación observó los dos centros de atención telefónica que pusieron en marcha la organización en equipos, y un tercero que se estableció después. Los tres tenían en conjunto 140 empleados. Los datos para realizar la comparación provenían de observaciones y retroalimentación de los gerentes de Bell Atlantic y de asesores en ventas. Quince meses de mediciones de productividad, junto con datos de la calidad en el servicio y dos encuestas entre los empleados, también midieron las percepciones de qué tan bien funcionaban los equipos nuevos.

De acuerdo con los datos de productividad, los asesores en ventas que trabajaban en equipos superaron a los demás en tres de las cuatro mediciones de productividad de la empresa. Generaron un promedio de $21,000 más por año en los ingresos por ventas, que sus colegas que no formaban parte de equipos —lo cual representaba un ingreso potencial de $127 millones anuales en total.

Asimismo, los equipos también obtuvieron calificaciones más altas en 13 criterios de calidad en el servicio, como conocimiento del trabajo, cortesía y exactitud. Se registraron resultados aún más altos en la satisfacción del personal. También se incrementó el número de sugerencias de los empleados, subió su participación en las reuniones y se volvieron más activos en la identificación y solución de problemas. Dados estos resultados positivos, Bell Atlantic eligió seguir adelante con la conversión de los restantes centros de atención telefónica.

Era claro que los empleados habían aceptado con entusiasmo los aspectos de la formación de equipos en cuanto a toma de decisiones, solución cooperativa de problemas y capacitación cruzada. Otros factores que ayudaron a que triunfara el concepto de los equipos fueron la existencia de defensores del tal sistema; la evaluación completa de sistemas de apoyo como comunicación, medición del desempeño y retroalimentación, así como la mejora continua y un plan de acción de alto nivel que cubrió la implementación anterior y posterior, y la abundancia de la capacitación.

Fuente: Alison Overholt, "Wireless in San Diego," *Fast Company*, enero de 2004, p. 84; Priscilla S. Wisner y Hollace A. Feist, "Does Teaming Pay Off?" *Strategic Finance*, febrero de 2001, pp. 58 a 64.

Oportunidades para interactuar y compartir el conocimiento mutuo En la formación de grupos y su desarrollo posible en equipos, es evidente que la proximidad física resulta un factor de ayuda. Cuando las personas tienen oportunidades de trabajar juntas de cerca, se facilita el aprendizaje sobre las semejanzas de intereses y experiencias. Tales similitudes brindan una base para el desarrollo de la amistad y fomentan el trabajo grupal.

Sin embargo, en esta era de comunicaciones electrónicas es frecuente que los grupos se encuentren geográficamente dispersos y no dispongan de la ventaja de la cercanía física. En tales circunstancias, se vuelve aún más relevante incrementar las oportunidades de la interacción, incluso si sólo ocurre mediante el envío de mensajes electrónicos. En otras palabras, en grupos "virtuales" dispersos resulta esencial dar pasos para desarrollar el conocimiento mutuo —con la finalidad de encontrar un "terreno común"— entre sus miembros.[50] Ello incluiría acciones como tratar de sostener, si fuera posible, una reunión cara a cara, acordar visitas de uno o más miembros del equipo a los demás que estén en la localidad, estimular a los integrantes a compartir información sobre el contexto específico de su trabajo (restric-

ciones de tiempo, demandas de otras tareas, costumbres locales, etcétera) y, en especial, hacer esfuerzos adicionales para asegurarse de que todos los miembros tengan acceso a toda la información relevante.[51]

Factores psicológicos Existen muchas razones personales que motivan a los miembros de la organización a establecer relaciones más cercanas entre grupos, especialmente las necesidades humanas básicas de seguridad, apoyo social, autoestima y estatus. Con la pertenencia a grupos, incluso virtuales, es frecuente que los empleados satisfagan necesidades que no satisfacen del todo con el trabajo mismo. Entonces, la sensación de pertenecer a un grupo en el trabajo resultaría muy satisfactoria para muchos individuos. Llega a ser en verdad una forma significativa en que los individuos logran una identidad social distintiva que es significativa tanto para ellos como para con quienes interactúan.[52]

Etapas del desarrollo de un grupo

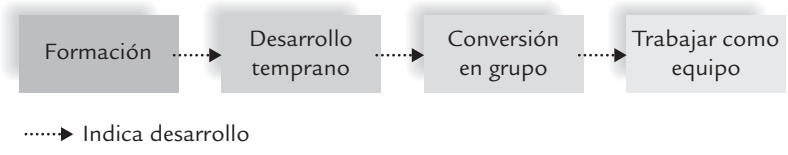
Ya sea que a los grupos los forme la organización o la acción voluntaria de los individuos, suelen pasar por etapas de desarrollo distintas e identificables conforme maduran.[53] Una forma popular y temprana al respecto utiliza un conjunto de términos fáciles de recordar para dichas etapas: "formación" (conocerse), "lluvia de ideas" (expresar las diferencias de opinión), "normalización" (crear consenso sobre temas fundamentales) y "desempeño" (realizar acciones cooperativas de grupo).[54] Aunque este modelo tiene mucho atractivo en tanto forma de pensar en las fases de desarrollo de los grupos con el tiempo, no se aplica de modo universal a todos ellos. Como hizo evidente un grupo de estudiantes de administración, "es improbable que una secuencia única describa el desarrollo de toda clase de equipos [grupos]."[55]

A pesar de lo anterior, sí surgen con cierta regularidad varias etapas identificables en los contextos organizacionales (véase la figura 13.7).

Formación Si usted está en proceso de formar un grupo, enfrentará ciertos desafíos únicos. Un tipo de reto se presenta cuando los miembros potenciales del equipo no están habituados a un enfoque orientado al grupo para realizar el trabajo. Si se han sentido cómodos con su trabajo dentro de una cultura organizacional basada en el logro individual, es evidente que enfrentarán un cambio significativo. Al tratar con esta clase de reto, será de utilidad particular recordar el modelo de cambio de Lewin (descongelar-cambiar-recongelar) que se estudió a profundidad en el capítulo 2.

Otra clase de reto en las etapas de formación consiste en que los miembros del grupo tendrán muchas preguntas, sea que las formulen de manera abierta o no. Por ejemplo, querrán saber quién está en el grupo y por qué, quién dirige al grupo y "de dónde viene" cada persona, en términos de sus actitudes y puntos de vista existentes. Casi todos los grupos nuevos atraviesan por esta etapa de "conocerse". ExxonMobil la enfrentó cuando formó dos equipos nuevos —uno en Finlandia y otro en Texas— para diseñar y construir un vehículo hidráulico de calado profundo. Cada equipo estaba constituido por ingenieros de la compañía, contratistas externos y vendedores. Para tener éxito cada equipo tenía que forjar de inmediato vínculos fuertes entre sus miembros. Los equipos hicieron muchas cuestiones para generar camaradería con rapidez, como el bordado de playeras con el logotipo que diseñó cada equipo y la redaccción de sus enunciados de misión, gráficas y planes de proyecto.[56]

figura 13.7
Etapas de desarrollo de un grupo



Desarrollo temprano Después de la formación de un grupo y de las interacciones iniciales, sigue una etapa de desarrollo temprano que podría durar cierto tiempo, en función de la naturaleza del grupo y de sus tareas. En este periodo, los miembros aprenden lo que se espera de ellos, cuál es la conducta aceptable y qué tan bien se relaciona entre sí. Es común que los miembros intercambien información con cautela, e incluso que a veces la guarden con reserva celosa. Si usted es el líder del grupo, está en un momento importante para que aprenda acerca de la coincidencia o divergencia de las opiniones dentro del grupo sobre temas cruciales. Con frecuencia, en esta etapa surgen conflictos por las metas del grupo o por los medios de conseguirlas. Una analogía con el desarrollo humano adecuada para entender esta etapa del desarrollo del grupo sería la adolescencia.

Conversión en grupo En esta etapa comienza a aparecer al menos un mínimo de consenso sobre los asuntos del grupo, así como cierto grado de identidad individual con el grupo y sus metas. En este periodo varía mucho de un grupo a otro qué tanta cohesión e identidad con el grupo surgirá en realidad. Un factor crítico será lo bien que el grupo satisfaga las necesidades de cada integrante y lo que piensen sus miembros sobre lo bien que esté dirigido. En esta etapa específica, si usted tiene un papel de liderazgo, puede tener un efecto considerable sobre el desarrollo del grupo y ayudarlo a que se convierta en un equipo de verdad.

Trabajar como equipo En esta etapa un grupo es capaz de actuar como equipo, y de tomar acciones como entidad coherente y no tan sólo como un conjunto de individuos afiliados con flexibilidad. En lo interno, ello significa que el grupo influye en las actitudes y las conductas de sus miembros en asuntos de importancia para el grupo, y en lo externo quiere decir que otros de dentro o fuera de la organización se verán afectados por sus acciones. Por ejemplo, hace varios años, la división de investigación de Sterling Winthrop Pharmaceuticals, alguna vez subsidiaria de la compañía Eastman Kodak, con sede en Pennsylvania, construyó un complejo de 300,000 metros cuadrados. La construcción se concluyó pronto, dentro del presupuesto, y con un récord excepcional de seguridad. La compañía dio el crédito por ese logro al desarrollo de una identidad fuerte del equipo. Esa identidad estaba liga-

Luego de la formación del grupo sigue la etapa de desarrollo temprano, cuya duración varía en función de la naturaleza del grupo y sus tareas.

da con creencias compartidas sobre la cooperación, el compromiso y el valor individual de cada miembro del equipo.[57]

Cada una de las etapas precedentes se ilustra con la historia que sigue, sobre un grupo de proyectos que se reunió en una compañía grande de productos de consumo:

- *Formación:* Durante una campaña de reingeniería en esta empresa, se pidió a ocho gerentes con distintas funciones que trabajaran juntos en el proyecto de analizar la eficacia de la compañía en cierto número de áreas, y que hicieran las recomendaciones para mejorar su desempeño. En las primeras reuniones del grupo, la mayoría de los participantes se sentía incómodo e inseguro. Algunos permanecían en silencio, sin aportar y a la espera de que los demás condujeran las juntas. Algunos establecieron alianzas de inmediato, y otros más tomaron la iniciativa y comenzaron a realizar las tareas del equipo.
- *Desarrollo temprano:* Los miembros del grupo pronto comenzaron a entender el alcance de su tarea. Comenzaron a entender quiénes de entre ellos tenían influencia real, y quiénes eran los líderes. Se efectuaron algunos trabajos, y mientras las relaciones y la confianza entre los miembros mejoraban, el desempeño en conjunto del grupo aún era muy bajo.
- *Conversión en grupo:* A continuación, el grupo comenzó a centrarse en estimular el comportamiento grupal, en vez del individual. Empezaron por escucharse unos a otros y a evaluar las sugerencias en términos de las metas del grupo, en vez mostrar las de cada miembro en lo individual. Encontraron formas de resolver conflictos y establecieron estándares de conducta grupal.
- *Trabajo como equipo:* Ahora, el grupo se ve a sí mismo como un equipo. El obstáculo siguiente fue aprender que no siempre tenían que estar todos de acuerdo —es decir, que podían no concordar e incluso así cumplir con su tarea. Comenzaron a evaluar todas las partes de las sugerencias, tratar con opiniones divergentes y manejar sus conflictos en forma creativa. Su eficacia y su desempeño empezaron a mejorar de manera continua.
- *Resultado:* Durante las 15 semanas de vida del equipo, analizaron la toma de pedidos, la programación del producto, los informes de ventas y los procesos de fijación de precios en la compañía. Identificaron y recomendaron varios planes para la mejora de procesos y la reducción de costos, que tuvieron como resultado ahorros por $2.5 millones para la compañía.[58]

Regresemos al tema general de las etapas del desarrollo de un grupo, pues el hecho de si las acciones de un equipo a través de ellas son eficaces de forma continua o no ya es otro tema. Eventos internos o externos al grupo podrían hacer que regresara a una etapa anterior de desarrollo, donde se necesitaría volver a formar y tratar que de nuevo ocurriera la "conversión en grupo". Sin embargo, si un grupo no tiene un momento final específico, es decir, una fase de terminación, no hay razón inherente de por qué la etapa de conversión no tenga duración indefinida. Un reto claro administrativo y de liderazgo consiste en mantener de forma continua al grupo o equipo en esta etapa.

EJEMPLOS DE GRUPOS Y EQUIPOS PROMINENTES EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Ahora que hemos examinado ciertas características básicas de los grupos y los equipos, y de cómo se forman y desarrollan, es momento de analizar algunos ejemplos de tipos concretos de grupos y equipos que cada vez son más prominentes en las organizaciones actuales (véase la figura 13.8). No todas las organizaciones deberán tener cada uno de estos grupos, pero donde existen plantean algunos retos administrativos especiales.

Tipo	Ventajas potenciales	Desventajas potenciales
Autoadministrado	Mayor conducta como equipo	No todos los empleados quieren administrarse a sí mismos
Interfuncional/ producto nuevo	Incremento de la creatividad Conocimiento disperso Velocidad hacia el mercado	Incremento del conflicto en el grupo
Global	Incremento de la creatividad a partir de experiencias diversas	Parálisis Falta de acción Falla
Virtual	Velocidad de comunicación aumentada Disminución de los costos	Aumento de la interpretación errónea Falta de confianza Difícil de administrar

figura 13.8
Grupos y equipos prominentes en las organizaciones actuales

Grupos de trabajo (equipos) autoadministrados

Una variante reciente, pero cada vez más importante, en los grupos de trabajo tipo comando es el **autoadministrado**, o autónomo, es decir, aquel que no tiene supervisor nombrado de manera formal. Estos grupos se parecen a los de tipo comando, en que sus miembros coordinan su trabajo organizacional como si todos reportaran al mismo supervisor designado de manera formal. Sin embargo, el grupo se dirige a sí mismo para el logro de los objetivos de la organización y por lo general los miembros designan a sus propios líderes informales del equipo.[59] El grupo está constituido por cierto número de miembros con aptitudes diversas que se aplican a la tarea grupal. Por lo general es responsable de las decisiones que conciernen al modo de realizar el trabajo —cuáles miembros llevarán a cabo qué tareas y en qué orden. También hacen trabajos que tradicionalmente se asocian con la supervisión, como celebrar reuniones del equipo y resolver problemas de productividad. Una razón principal de que ciertas organizaciones (Xerox, Procter & Gamble y General Motors, entre otras) utilicen unidades autoadministrados es desarrollar más comportamiento grupal parecido al de los equipos, en comparación con el que se observa en un grupo de comando más tradicional. Por ejemplo, cuando la oficina regional de Nueva York del Departamento de Asuntos de los Veteranos se reorganizó hace unos cuantos años, abandonó la estructura jerárquica rígida que había tenido durante su historia, y en vez de ello optó por organizar su fuerza laboral en grupos de trabajo autodirigidos de seis a doce miembros, donde cada integrante desempeñaba funciones múltiples. Los grupos de trabajo no reportaban a un administrador como tal, sino que estaban asignados a un "entrenador", por lo general alguien que antes había sido supervisor.[60]

grupo de trabajo autoadministrado (autónomo) aquel que no tiene supervisor designado de manera formal, pero se parece a los grupos de tipo comando, donde los miembros coordinan su trabajo organizacional como si todos reportaran al mismo supervisor nombrado de manera formal; por lo general sus miembros designan a su propio líder informal del equipo.

A pesar de todo lo buena que parezca en principio, la idea de un grupo autoadministrado tal vez no sea atractiva para todos los empleados que se vean afectados. Además, no se puede suponer que se ajuste a todos los tipos de culturas.[61] Por lo tanto, los administradores y las organizaciones que quisieran establecer tales grupos necesitan considerar los errores y la resistencia potenciales, así como las ventajas posibles.

Grupos interfuncionales o de productos (servicios) nuevos

Los grupos que obtienen su membresía de tipos diferentes de unidades dentro de la organización, como las de investigación y desarrollo y *marketing*, han existido desde hace muchos años. Sin embargo, en la actualidad su número e importancia se ha incrementado en forma notable. El objetivo principal de esos grupos o equipos es

brindar a la tarea tanta creatividad y conocimiento disperso como sea posible. Un buen ejemplo de equipo interfuncional que opera en una industria muy básica es el que instituyó Golden West Bakery en su planta de Greater Manchester, Inglaterra. La planta elabora los bollos para las hamburguesas de McDonald's. Se formó un equipo interfuncional compuesto por miembros tanto de producción como de mantenimiento, con las metas duales de mejorar la productividad y reducir el desperdicio. El equipo efectuó una transformación completa de los procesos tanto de mantenimiento como de producción, la cual fue tan exitosa que la compañía decidió reestructurarse para sacar más ventaja del creciente uso de equipos de toda clase.[62]

Otros objetivos principales de los equipos interfuncionales, en especial de empresas de alta tecnología, son acelerar la llegada de los productos al mercado, al mismo tiempo que se controlan o minimizan los costos. Esto suena bien, pero es frecuente que en realidad los resultados sean menos favorables de lo que se esperaba, a causa del potencial aumento de conflictos inherentes a los grupos compuestos por miembros cuyas perspectivas iniciales varían significativamente.[63] Para manejar esta cuestión fundamental, las investigaciones sugieren enfoques (que se indican más adelante) que los administradores pueden utilizar para incrementar los siguientes atributos en grupos interfuncionales eficaces.[64]

- Sentimientos de propiedad ("anclas") de los miembros hacia las decisiones del grupo; enfoque: trabajar para verificar que cada miembro crea que tiene la oportunidad de influir en la toma de decisiones del grupo.[65]
- Transparencia o apertura hacia las motivaciones, expectativas y agendas personales de los miembros; enfoque: tratar de asegurarse de que en el grupo se analicen y compartan con libertad tales diferencias.
- "Conciencia" o, en esencia, llegar a tomar decisiones de alta calidad; enfoque: garantizar que se reconozcan y examinen en forma explícita todos los puntos de vista.
- Niveles altos de cooperación mutua sinérgica (*sinergia*); enfoque: facilitar la existencia de tanta confianza como sea posible dentro del grupo, de manera que nadie sienta que alguien intenta sacar ventaja de ellos.

Equipos globales

Otro tipo de grupo que es cada vez más prominente, en especial en las organizaciones grandes, es el multinacional (al cual casi siempre se le denomina "equipo multinacional"). Por lo general se trata de un grupo muy diverso, ya sea que represente una o varias áreas funcionales, porque sus miembros con frecuencia tienen antecedentes culturales muy diferentes. Por razones que ya se analizaron, los equipos diversos ofrecen potencialmente mayores ventajas para las organizaciones. Sin embargo, la realidad no siempre es tan halagüeña. Con demasiada frecuencia los esfuerzos de tales grupos terminan en parálisis, inactividad o incluso en fracaso rotundo.

Un grupo de investigadores divide a los equipos multinacionales en tres clases generales: destructores, igualadores y creadores.[66] Los "destructores" son grupos que se revelan como desastres absolutos; canalizan los esfuerzos y la atención de sus miembros hacia conflictos improductivos y ataques interpersonales. Por ejemplo, un miembro de un equipo destructor europeo describió con ingenuidad su ambiente: "Los británicos del equipo son demasiado serios; los alemanes están tan metidos en la ingeniería que no creen que alguien tenga cerebro; y al francés no podían importarle menos las cuotas de producción." El equipo "igualador" es aquel que piensa que lo está haciendo bien y que tiene poco conflicto visible, pero parece incapaz de generar otro resultado distinto de uno mediocre. En esencia, los igualadores son equipos que trabajan en forma deficiente y fracasan al buscar sacar ventaja de su diversidad trasnacional. Los equipos "creadores" son los que aceptan y construyen en forma directa sobre sus diferencias y las emplean para mejorar su creatividad.

Equipos virtuales

Como se expuso antes en este capítulo las organizaciones establecen cada vez más "**equipos virtuales**" o grupos compuestos por individuos que no trabajan juntos con cercanía física. Es frecuente que los miembros de los equipos virtuales se encuentren geográficamente dispersos, o tengan organizaciones o nacionalidades diferentes. Como sus nombres indican, tales grupos rara vez, si es que alguna, se encuentran en persona y en vez de ello efectúan la mayoría o todo su negocio a través de comunicaciones electrónicas. Los equipos virtuales se utilizan, por ejemplo, en GTech, compañía que manufactura equipo de lotería. Reorganizó su departamento de tecnología de la información en equipos virtuales con base en la estandarización de procedimientos y una base de datos de aptitudes que permite al departamento asignar el personal adecuado para cada problema sin importar dónde se localice. Esta transformación dio como resultado ahorros por $3 millones en 2001, o de alrededor del 35 por ciento por sistema de escritorio. En 2003 GTech también resultó seleccionada como una de las 100 mejores compañías de tecnología de la información donde trabajar, de acuerdo con la revista *Computerworld*.[67]

equipo virtual grupo compuesto por individuos que no trabajan juntos con cercanía física

La mayor velocidad en las comunicaciones y los menores costos por reunirse son ventajas evidentes de tales grupos. No obstante, como puede imaginarse los equipos virtuales también tienen su propio conjunto asociado de problemas potenciales. En primer lugar, la comunicación, aunque rápida y a veces casi instantánea, podría ser incompleta y estar sujeta a una interpretación deficiente por parte del receptor. En segundo lugar, es muy difícil que se desarrolle confianza entre los miembros del grupo debido a la ausencia del proceso de socialización que consiste en conocer al otro, y que sucede en los grupos no virtuales que se reúnen cara a cara. En tercer lugar, la supervisión administrativa se vuelve más difícil que en un grupo común. Los problemas que surgen en cualquier grupo, por ejemplo, la ambigüedad del rol y la apatía social, se intensifican en los grupos virtuales.

INTEGRAR Y ADMINISTRAR GRUPOS Y EQUIPOS

En varias partes de este capítulo se mencionan algunos de los pasos que usted, como administrador, tiene que dar para incrementar la calidad del funcionamiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. Este apartado se centra en tres aspectos que en particular resultan fundamentales para integrar y administrar grupos y convertirlos en equipos verdaderos: desarrollar competencias del equipo, enfrentar los conflictos de éste y mejorar la eficacia grupal.

Desarrollar competencias del equipo

Como hemos destacado en este capítulo, trabajar con un grupo y como parte de uno es distinto de tan sólo realizar bien el trabajo individual propio. Lo que hace la diferencia es la interacción con otras personas, sea cara a cara o por medios electrónicos o de otro tipo indirecto. Entonces, para ser capaz de funcionar con eficacia en un grupo, es importante desarrollar habilidades para el trabajo en equipo. Ser un miembro competente de un equipo no necesariamente es lo mismo que ser un trabajador individual competente. Una forma muy útil de pensar en lo que se requiere de alguien en una situación de equipo consiste en considerar tres áreas básicas de las competencias del trabajo en equipo: **c**onocimiento, **d**estrezas y **a**ctitudes (CDA).[68] En la figura 13.9 se muestran ejemplos específicos de competencias de equipo en las tres áreas.

El conocimiento (C) en el contexto del grupo se refiere a la comprensión necesaria de hechos, conceptos, relaciones e información pertinente subyacente que se requieren para llevar a cabo las tareas del equipo. Como se observa en la figura

figura 13.9
Ejemplos de competencias específicas del equipo en tres áreas

Conocimiento	Destrezas	Actitudes
· Conocimiento de misión, objetivos y normas del equipo · Secuencias de las tareas · Patrones de interacción de los roles en el equipo · Comprensión de las destrezas laborales del equipo · Características de los compañeros	· Adaptabilidad y flexibilidad · Supervisión mutua del desempeño y retroalimentación, autocorrección · Coordinación e integración de las tareas · Comunicación · Toma de decisiones y solución de problemas	· Orientación al equipo · Visión compartida · Cohesión del equipo · Confianza mutua · Importancia del trabajo en equipo

Fuente: Adaptado de J. A. Cannon-Bowers y E. Salas, "A Framework for Developing Team Performance Measures in Training," en M. T. Brannick, E. Salas, y C. Prince (eds.), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), p. 47.

13.9, los ejemplos de las clases de conocimiento específico que es útil en especial en situaciones de equipo incluyen el conocimiento acerca de la misión y las metas del equipo, la secuencia de las tareas a las cuales se enfrenta el equipo, los roles y las responsabilidades de los compañeros de equipo y las características de los compañeros.

Las destrezas (D) se refieren a las aptitudes cognitivas y conductuales muy desarrolladas (como se expuso en el capítulo 10), que se necesitan para cumplir las tareas del equipo y alcanzar sus metas. Éstas incluyen (como se muestra en la figura 13.9) competencias como la adaptabilidad y la flexibilidad en relación con el cumplimiento de las tareas del equipo; ser capaz de supervisar el desempeño propio y el de los compañeros del equipo; comunicación; aceptar y hacer críticas; y asumir responsabilidades de liderazgo dentro del grupo.

Las actitudes (A) implican sentimientos y creencias relativamente estables acerca de algo. En otras palabras, nuestras actitudes, en general, indican cómo vemos partes importantes de nuestro ambiente. En una situación de trabajo en grupo, tales actitudes importantes incluirían (véase la figura 13.9) aquellas orientadas hacia los conceptos de equipo y trabajo en equipo, la necesidad de cohesión de éste, la evaluación de las capacidades de un equipo, y el nivel y la importancia de la confianza dentro de un grupo.[69]

Una manera útil de analizar las competencias que se requieren en las áreas de conocimiento, destrezas y actitudes, la desarrolló hace algunos años un grupo de psicólogos industriales[70] y se muestra en la figura 13.10. Este sistema de análisis clasifica los tipos de competencias del equipo que son necesarias, mediante dos variables: **1.** Establecer si una competencia necesaria es específica para un trabajo concreto o se aplica a todas las clases de tareas; y **2.** Determinar si una competencia necesaria es específica para un equipo dado o se aplica a todos los tipos de equipos. El esquema de clasificación resultante organizado de acuerdo con las dos dimensiones se sintetiza en una tabla de 2 ×2, como se muestra en la figura 13.10.

competencias transferibles aquellas que se emplean en cualquier situación

Por mucho el tipo de competencia más importante en esta clasificación, para usted como administrador en potencia, se representa en la parte inferior derecha de la figura 13.10: "**competencias transferibles de equipo**", las cuales se emplean en *cualquier* situación. Son útiles para cualquiera que trabaje en una variedad de equipos y con los equipos que enfrentan tareas distintas. Por lo tanto, las CDA transportables son las competencias grupales más esenciales por desarrollar para cualquier administrador o miembro de un equipo. El conocimiento de qué es lo que se requiere para trabajar juntos en cualquier equipo es fundamental y muy transferible. Las capacidades interpersonales, de comunicación y de construcción del equipo

figura 13.10

Tipos de competencias de equipo

Fuente: Adaptado de J. A. Cannon-Bowers, S. I. Tannenbaum, E. Salas, y C. E. Volpe, "Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements," en R. A. Guzzo, E. Salas and Associates (eds.), T*eam Effectiveness and Decision Making in Organizations* (San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1995), p. 339.

son la marca de las competencias transferibles de destrezas para el equipo. Una actitud importante en especial sería la apreciación del valor y utilidad del trabajo en equipo. En pocas palabras, resulta claro que es muy benéfico dedicar tiempo y esfuerzo a la adquisición y la mejora de competencias para el equipo que sean transferibles.

En la esquina superior derecha de la figura 13.10 se encuentran las **competencias contingentes para el equipo**: aquellas que son específicas para un equipo en particular, pero aplicables a tareas que varían. Muchos grupos comunes tipo comando (liderados por un supervisor) serían ejemplos de equipos que necesitan estos tipos de competencias. Tales grupos requieren un nivel alto de conocimiento mutuo entre los miembros del equipo —cada uno necesita saber cuáles son la destreza y la experiencia del otro. Los miembros también necesitan tener la comprensión clara de cómo se coordina su grupo con la organización en su conjunto. En dichas clases de circunstancias del grupo, tiene importancia especial la composición de la membresía del grupo. Esto se observa cuando hay un cambio en la composición (entrada o salida de un miembro), que por lo general reduce la eficacia del equipo hasta que llega un nuevo integrante que le dé velocidad. Las destrezas necesarias en esta categoría dependiente del equipo incluyen aptitudes que se aplican a una amplia variedad de tareas, como el liderazgo, la comunicación y las habilidades para resolver conflictos. Asimismo, como la composición del equipo es fundamental, una actitud importante sería la percepción de cohesión fuerte del equipo.

competencias contingentes para el equipo aquellas que son específicas para un equipo en particular, pero aplicables a tareas que varían

En la esquina superior izquierda de la figura 13.10 se encuentran las competencias "**orientadas al contexto**". Como su nombre lo indica, las circunstancias particulares —relacionadas tanto con la tarea como con el equipo— en que se desenvuelve el grupo son cruciales para las competencias necesarias. Se trata de competencias que serían específicas tanto para la naturaleza única de tareas concretas como para la composición específica de los equipos. Las clases de conocimiento específico para la tarea y para el equipo que serían necesarias incluirían, por ejemplo, la comprensión compartida de las partes diferentes de la tarea específica de conjunto, información sobre los hábitos y las tendencias de los demás miembros y el entendimiento de las normas del equipo. Las clases de equipos que se beneficiarían de tales competencias orientadas al contexto incluirían equipos de cirujanos, de militares en combate y deportivos. Un ejemplo del mundo de los deportes ilustra la necesidad del conocimiento específico tanto para la tarea *como* para el equipo. Muchas ligas deportivas profesionales como las de básquetbol y béisbol tienen juegos de es-

competencias orientadas al contexto aquellas que son específicas tanto para la naturaleza única de tareas particulares como para la composición específica del equipo

trellas a mitad de la temporada, donde los mejores jugadores individuales de cada equipo (o al menos de la mayoría de ellos) de una parte de la liga se reúnen para jugar contra los mejores de la otra parte. Así, todos los jugadores son expertos en sus tareas propias. Tienen conocimiento y destrezas muy específicos para la tarea. Sin embargo, carecen del nivel elevado de conocimiento específico para el equipo de estrellas que sí poseen en relación con el equipo de donde provienen. La consecuencia de esta situación es que el rendimiento de los jugadores en los equipos donde todos son estrellas por lo común es menor, que el de los mismos atletas cuando se desempeñan en sus equipos regulares propios. El problema es la falta relativa de conocimiento específico del equipo.

Algunos ejemplos de las destrezas necesarias en esta categoría incluirían la capacidad de reasignar las actividades entre los miembros en circunstancias cambiantes, y la capacidad de desarrollar comprensión común de los requerimientos de la tarea en su conjunto. En el área de las actitudes, un tipo de competencia específica para la tarea y específica para el equipo sería el desarrollo de una sensación colectiva de las fortalezas y las debilidades del equipo.

competencias contingentes para la tarea son aquellas que se necesitan en equipos que llevan a cabo un conjunto de tareas específicas y recurrentes, pero tienen un conjunto de miembros que varía

Las **competencias contingentes para la tarea** (esquina inferior izquierda de la figura 13.10) son las que se necesitan en los equipos que ejecutan un conjunto de tareas específicas y recurrentes, pero tienen un conjunto de miembros que varía. En el área del conocimiento, los miembros del equipo en esta categoría necesitarían la experiencia respecto de las características específicas de la tarea que encontrarían de manera regular. Las destrezas necesarias serían aquellas que están muy relacionadas con el conjunto particular de tareas que se relacionan. En esta clase de situación, una actitud que sería de utilidad es un punto de vista positivo sobre el hecho de trabajar como parte de un equipo, sin importar quiénes sean los demás miembros de éste. Algunos ejemplos de equipos que necesitan esta clase de competencias entre sus miembros serían muchas tripulaciones de aeronaves, los bomberos y otros similares. Para este conjunto de condiciones orientadas a la tarea, no importa quien esté en el equipo en un día dado, solo que los miembros sean competentes para ejecutar sus tareas particulares. Los miembros del equipo confían en que los demás harán sus trabajos, *aun si* nunca se hubieran visto antes. Mientras el piloto sepa como despegar y aterrizar, y el copiloto cómo navegar, el equipo funcionará bien.

Manejo de conflictos en el equipo

Cuando las personas trabajan juntas en grupos, siempre existe el potencial para que surja un conflicto dentro del grupo. El desacuerdo o la oposición entre los integrantes del grupo ocurre por varias razones y podrían tener consecuencias diversas. Aunque los efectos del conflicto en el grupo, como una disminución marcada de la cohesión interna, con frecuencia son negativos, no siempre es así. De hecho, algunos tipos de conflicto, en particular por la tarea o conflicto sustantivo (que se analizará en seguida) tienen efectos positivos. Por ejemplo, un alto ejecutivo de Keane, empresa de tecnología de la información con sede en Boston, lo ve así: "Podemos estar de acuerdo en el camino hacia decisiones horrendas. Pero cuando se permite que la gente exprese sus opiniones, no importa lo desagradables que sean, ocurre la magia. Se colocan más ideas sobre la mesa, lo cual lleva a más descubrimientos, que a la vez conducen a saltos cuánticos en la mejora e innovación [...] Cuando marketing e ingeniería discrepan con violencia sobre algo, se tiene la maravillosa oportunidad de imaginar cómo hacer mejoras para que ambos satisfagan [sus] objetivos."[71]

Lo importante es recordar que un conflicto entre los miembros de un grupo es bastante común, y no siempre es algo que deba evitarse. En realidad, la ausencia de todo conflicto es un signo de que el grupo no genera en forma abierta varios puntos de vista ni enfoques potenciales para resolver problemas y tomar decisiones adecuadas.

Tipos de conflictos en los grupos Los investigadores por lo general distinguen dos tipos básicos de conflictos en los grupos: conflicto por las tareas y conflicto en las relaciones. El **conflicto por las tareas** es el que se centra en las ideas y los cursos de acción para realizar los deberes que enfrenta un grupo. En ocasiones también se denomina conflicto cognitivo (de pensamiento)[72] o sustantivo.[73] Los estudios indican que es frecuente que al menos cierta cantidad de conflicto en las tareas sea benéfico para el grupo,[74] en especial para tareas menos rutinarias y más complejas.[75]

conflicto (sustantivo) por las tareas conflicto que se centra en las ideas y los cursos de acción para realizar los deberes que enfrenta un grupo

El otro tipo de conflicto que ocurre en los grupos, en las relaciones, en general casi siempre es disfuncional. El **conflicto en las relaciones** se centra en las diferencias interpersonales y a veces recibe el nombre de conflicto afectivo o emocional.[76] Suele ser un tipo de conflicto negativo para los grupos porque distrae su atención de las tareas y la generación de ideas.[77] Desalienta más que estimular la consideración de puntos de vista múltiples y el análisis abierto de ideas y soluciones.

conflicto (afectivo) en las relaciones diferencias interpersonales entre los miembros del grupo

Causas del conflicto en los grupos Hay muchas causas potenciales del conflicto en los grupos, pero por lo general se relacionan con uno de los dos tipos de conflicto.

Por ejemplo, las causas del conflicto por las tareas incluyen las siguientes:

- Ambigüedades relacionadas con la tarea;
- Diferencias de metas, objetivos y perspectivas (cuando nacen de diferencias en antecedentes funcionales[78] entre los miembros del grupo);
- Escasez (real o percibida) de recursos para cumplir las metas del grupo.

Las causas posibles del conflicto en las relaciones son:

- Disimilitudes en la composición de la membresía del grupo, inclusive diversidad demográfica (por edad, origen étnico o cultural, género, etcétera) y diferencias de estatus o poder;[79]
- Diferencias en los estilos interpersonales de los miembros individuales;
- Diferencias en los valores.[80]

Varias de las causas potenciales del conflicto en los grupos ocurren al mismo tiempo; por ejemplo, cuando un grupo diverso que incluye a varias personas con estilos interpersonales distintos o valores muy diferentes encuentra una tarea muy ambigua. Cuando existe tal multiplicidad de causas, por supuesto que es aún más difícil descubrir las formas de manejar el conflicto.

Manejo del conflicto en el grupo Si usted ocupa la posición de liderazgo en un grupo, ¿qué haría para ayudar a que su grupo maneje el conflicto? Es probable que el lineamiento administrativo más importante para manejar el conflicto en un grupo sea tratar de incrementar la razón de conflicto sustantivo-conflicto en las relaciones.[81] Esto significa, por ejemplo, favorecer mucho una cultura de apertura para expresar las diferencias de opinión acerca de los métodos y los objetivos de la tarea, así como ser especialmente receptivo ante los enfoques novedosos o creativos para enfrentar los requerimientos de la tarea.[82] De esta manera, entrarán en juego cantidades máximas de información relevante para cumplir los asuntos que atiende el grupo,[83] y se minimizan las tendencias hacia el pensamiento grupal. Además, usted debería ayudar a aclarar y reducir las ambigüedades de la tarea, para lograr que el grupo se centre en metas globales más allá de los intereses individuales de sus miembros —en otras palabras, en metas que destaquen los intereses comunes de todos los miembros del grupo. Asimismo, hay evidencia que sugieren que los intentos activos que se emprendan para evitar los conflictos en las relaciones son la mejor forma para eliminar o, al menos, reducir sus efectos nocivos sobre la satisfacción y el rendimiento de los miembros del grupo.[84]

Las diferencias demográficas, en estilos interpersonales y en valores podrían constituir una fortaleza del grupo. Sin embargo, las mismas diferencias también se vuelven una fuente de conflicto al interior del grupo. Los administradores deben hacer énfasis activo en los intereses comunes de los miembros y desalentar los conflictos personales entre ellos.

conflicto intragrupal
diferencias que ocurren dentro de los grupos

conflicto intergrupal
diferencias que suceden entre grupos

La mayoría de lo que se ha dicho hasta este momento se aplica al conflicto *dentro* de los grupos (**conflicto intragrupal**). Por supuesto, en la vida organizacional con frecuencia ocurre también el conflicto *entre* los grupos (**conflicto intergrupal**). Las estrategias para manejar el conflicto intagrupal se aplican igualmente bien al conflicto intergrupal. Por lo tanto, los administradores deberían buscar oportunidades para reducir los conflictos innecesarios en las relaciones en las situaciones de interacción entre los grupos, e incrementar el enfoque en las diferencias sustantivas. Asimismo, hacer énfasis en las metas mayores que alcancen a toda la organización ayuda a incrementar la cooperación y con ello el rendimiento.[85] Así, por ejemplo, si ventas y producción se centran en mejorar la satisfacción del cliente —hasta hacer de ello la prioridad máxima—, entonces se podrían resolver o minimizar las diferencias que tengan acerca de cuántas variantes de un producto fabricar o comercializar. Al igual que con el conflicto intragrupal, existe el potencial de que un conflicto entre grupos tenga efectos positivos.

Mejora de la eficacia de un grupo y equipo

Los equipos y los grupos no son elementos estáticos en las organizaciones. Empiezan a existir, cambian con el paso del tiempo y a veces desaparecen. Además, y es lo más importante, es posible modificar e incrementar tanto su eficacia como su desempeño. Sin embargo, para el líder de un grupo, esto no es necesariamente fácil de conseguir. No hay una fórmula mágica para hacerlo. No obstante, hay algunos enfoques útiles de considerar que tienen el potencial para ayudar a mejorar el rendimiento de un grupo en escenarios organizacionales.[86]

Evaluar la eficacia de los grupos ¿Exactamente qué se quiere decir con eficacia de un grupo? ¿Qué es lo que diferencia a los grupos muy eficaces de aquellos que no lo son? Un sondeo en 61 compañías de estadounidenses reveló que alrededor de dos terceras partes empleaban criterios de cuantificación objetivos para medir la eficacia de los grupos; esto incluía mediciones de la producción, de mejoras de la calidad, de reducciones de costos y de tiempos muertos. Cierto número de empresas también utilizaban criterios más subjetivos, que incluían la participación, cooperación y compromiso de los miembros.[87]

¿Cómo podemos saber cuando un grupo se desempeña especialmente bien? Los análisis de los resultados de las investigaciones realizadas por uno de los expertos más connotados en la eficacia de los grupos, Richard Hackman, sugieren que hay tres indicadores principales (véase la figura 13.11):[88]

1. Si la producción del grupo —artículos, servicios o decisiones— son valoradas por aquellos que las reciben o las utilizan. ¿Se han puesto en práctica las recomendaciones de un comité? ¿La creación de un grupo de desarrollo del producto ha entrado a producción? ¿La alta dirección está satisfecha con el rendimiento de una unidad de servicio al cliente?
2. Si se mantiene o conserva la capacidad del grupo para alcanzar una mayor cooperación entre sus miembros. A principios de 1994, Walt Disney, Inc., tenía uno de los equipos de administración más talentosos, experimentados y estables de la industria del cine; sin embargo, su capacidad para interactuar con eficacia continua se cuestionó con severidad. El presidente de Disney, Frank Wells, murió en un accidente de helicóptero; el jefe de producción, Jeffrey Katzenberg, hizo una renuncia muy bien difundida cuando fue ignorado para el puesto de presidente; y el director general, Michael Eisner, convalecía de una cirugía cardiaca cuádruple.[89] A pesar de esta serie de eventos desastrosos, el grupo de alto nivel que dirigía el destino de Disney en esa época fue capaz de mantener la capacidad de cooperar y trabajar en equipo durante los siguientes años.
3. Si los miembros obtienen satisfacción y un sentido de crecimiento y bienestar por ser parte del grupo. No es muy probable que un grupo o equipo sea visto como eficaz por quienes están afuera, si sus propios miembros no parecen satisfechos ni experimentan sentimientos de logro por ser parte de él.

Es probable que la mayoría de observadores dijeran que el primero de los criterios de eficacia —la aceptación por parte de otros de la producción del grupo— es el más importante para los objetivos organizacionales. Sin embargo, si un grupo no puede lograr ninguno de los otros dos indicadores, es bastante improbable que con el tiempo sea capaz de alcanzar un desempeño significativo. Así, los tres son componentes importantes de la eficacia del grupo y necesitan atención de cualquiera que desee mejorar los grupos En la sección "Un desafío para el administrador: dos equipos, dos resultados diferentes", se da un ejemplo vívido de dos grupos para los cuales no había dificultad para evaluar su eficacia. Aunque operaban en el mismo ambiente cultural externo y tenían otras semejanzas, los grupos fueron en direcciones opuestas para estructurar su eficacia.

Ingredientes necesarios para la eficacia de un grupo Para que un grupo se desempeñe con eficacia, deben ser capaces de realizar especialmente bien tres cuestiones:

1. Dedicar esfuerzos suficientes para cumplir sus tareas en niveles aceptables de cantidad y calidad;
2. Obtener conocimiento y aptitudes suficientes para llevar a cabo su trabajo;
3. Utilizar estrategias adecuadas para aplicar con eficacia su esfuerzo, su conocimiento y sus aptitudes.[90]

- Cualquier producto o servicio que desarrollan es muy deseado y valorado por los consumidores.
- Se estimula y se obtiene la cooperación incrementada entre los miembros.
- Pertenecer al grupo aumenta los sentimientos individuales de satisfacción, crecimiento personal y bienestar conjunto de sus integrantes.

Fuente: J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Tose That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

figura 13.11
Características de los grupos muy eficaces

globalización *un reto para el administrador*

Dos equipos, dos resultados diferentes

Israel fue el escenario de un estudio de dos equipos que obtuvieron resultados muy diferentes en cuanto a eficacia. Los dos equipos —ambos operaban en el sector público— tenían el mismo calendario, presupuesto y alcance del proyecto, pero se establecieron para realizar dos tareas muy diferentes a finales de la década de 1990. Uno de los proyectos logró un éxito inmediato; mientras el otro languideció durante meses de desacuerdos entre los miembros del equipo. ¿Cuál fue la diferencia?

El Centro de Promoción de Negocios (CPN) era un organismo del Ministerio de Comercio de Israel. Estaba formado por un equipo pequeño de siete u ocho miembros profesionales con una o dos secretarias y un par de estudiantes internos. Su objetivo consistía en atraer inversionistas y turistas extranjeros a Jerusalén, ciudad muy dinámica pero algo empobrecida, mediante la creación de bases de datos exactas y accesibles a través de sitios Web especiales. Al definirse en la oficina del alcalde como prioridad máxima la reactivación económica por medio del turismo, el equipo del CPN fue directo a trabajar en el proyecto de sitio Web como grupo de trabajo informal, a pesar de ser responsable de muchos asuntos diplomáticos, con los medios de comunicación y de orden económico.

Su primer paso fue descartar las fuentes no actualizadas del Ministerio y poner a los dos internos a recabar datos recientes en los periódicos y asistir a conferencias profesionales sobre capital de riesgo, en busca de potenciales ingresos al banco de datos. El equipo también evitó cuidadosamente interferir con el Ministerio, contrató a un consultor para que lo ayudara a encontrar contratistas que construyeran y mantuvieran actualizado el sitio Web, y en seis meses envió a los inversionistas extranjeros disquetes de datos actuales sobre las compañías israelíes, que más tarde fueron reemplazados por el sitio en Internet.

Mientras tanto, en la ciudad de Jerusalén se reunió un Comité de Internet para que construyera un sitio similar para atraer turistas extranjeros. El sitio era para brindar acceso fácil a un banco de datos valioso de hoteles, restaurantes y atracciones, así como para tener la opción de hacer reservaciones *on line*. Los miembros del equipo pasaron un año improductivo en la discusión de quién poseería el sitio Web, y entre tanto tuvieron que contratar a una compañía externa para que en realidad lo construyera.

Aunque la compañía externa tenía muchos vínculos con el gobierno municipal y los sistemas de cómputo claves de este, fracasó una vez y otra al intentar desarrollar sistemas de información *on line* para los residentes de Jerusalén y cometió errores muy costosos. Un año después de que se formó el Comité de Internet, aún no comenzaba el trabajo en el sitio. Con la presión en aumento para concluir el proyecto e integrar el sitio Web con las oficinas de turismo del gobierno, se formó un segundo Comité de Internet. Hubo batallas cruentas porque los miembros de los comités trataban de utilizar el proyecto para beneficiar a sus propios departamentos, que iban de la ingeniería y la cultura a la tesorería.

Meses después, después de una reorganización del comité en dos unidades separadas y la creación de una segunda propuesta, la ciudad de Jerusalén tenía por fin un sitio en Internet, aunque su contenido tenía poco que ver con el propósito original.

Fuentes: Alon Peled, "Outsourcing and Political Power: Bureaucrats, Consultants, Vendors and Public Information Technology," *Public Personnel Management*, invierno de 2001, 20 pp.; Alon Peled, "Creating Winning Information Technology Project Teams in the Public Sector," *Team Performance Management*, 2000, pp. 6 a 14.

Estas tres bases para alcanzar niveles altos de eficacia de los grupos parecen simples, pero son desafíos mayores para los líderes de los grupos. Con la finalidad de garantizar que tales componentes estén en su lugar en realidad y con consistencia, los administradores necesitan emprender varias acciones:

Desarrollar estructuras adecuadas para los grupos Para que sean eficaces, los grupos necesitan tareas y objetivos definidos con claridad que motiven a sus miembros. Asimismo, los grupos requieren tener el tamaño apropiado para realizar sus tareas, y una membresía con una mezcla suficiente de destrezas y experiencia. Esto significa que si el líder de un grupo tiene la opción de elegir a los miembros, con frecuencia esta selección será una diferencia grande en lo bien se desempeñe un grupo al principio y cuál sea su capacidad de mejorar.

Obtener el apoyo conveniente de la organización[91] Los grupos que operan dentro de las compañías y organizaciones, necesitan apoyo de su ambiente, en forma de recompensas por la colaboración efectiva entre sus miembros,[92] educación y

capacitación técnica para ejecutar tareas grupales críticas,[93] descargarse de otras actividades y acceder a la información necesaria. Por ejemplo, hace algunos años, los administradores de la Agencia de Información Estadounidense (AIE) descubrieron que después de una reorganización de la agencia en equipos autoadministrados, sus problemas principales consistían en la carencia de apoyo administrativo.[94]

Obtener asesoría pertinente y asistencia de consultores En el mundo cotidiano del trabajo, la mayoría de los grupos necesita ayuda externa (tanto del interior como del exterior de la organización en su conjunto), para reducir los conflictos potenciales, incrementar la coordinación al manejar los problemas dentro del grupo y brindar estrategias para enfocarse a las tareas grupales. La colaboración incrementada es un objetivo importante,[95] y el mensaje aquí consiste en que un grupo no debería tratar de desempeñarse por sí solo. No debe dudar en buscar ayuda dónde sea que parezca adecuado —en especial asistencia que sea relativamente objetiva y sin mostrar un interés egoísta.

La figura 13.12 presenta un resumen de los puntos anteriores y muestra la forma en que la atención del administrador hacia la estructura del grupo, el apoyo del contexto organizacional, así como la asesoría y consulta adecuadas, ayudan a aumentar cada uno de los tres ingredientes necesarios para la eficacia del grupo: altos niveles de esfuerzo, conocimiento y aptitudes suficientes, y estrategias adecuadas para aplicar el esfuerzo y las aptitudes. Los puntos que se presentan y se resumen en la figura no buscan ser un recetario infalible para el éxito del grupo o del equipo. En vez de ello, constituyen lineamientos útiles para que los administradores y organizaciones los tomen en cuenta, al enfocarse en *su* tarea de ayudar a los grupos a mejorar su desempeño ante sí mismos y ante quienes dependen de lo que produzcan con su trabajo. Asimismo, la figura 13.13, que se basa en investigaciones amplias,[96] brinda una lista de verificación útil para quienes asumen posiciones de liderazgo en los grupos y equipos, con la finalidad de medir lo bien que cumplen con su papel en sus grupos. Si los miembros del equipo coinciden en que su líder hace de verdad un trabajo excelente en las distintas áreas que maneja, entonces es probable que el grupo (y no solo el líder) logren buen desempeño.

figura 13.12

Mejora de la eficacia del grupo

	PUNTOS DE APALANCAMIENTO		
Procesos necesarios	**Estructura del grupo**	**Contexto organizacional**	**Asesoría y consultoría**
Aplicar un esfuerzo intenso	Estructura motivacional de la tarea del grupo	Sistema de recompensas organizacional	Solucionar los problemas de coordinación y edificar el compromiso del grupo
Adquirir conocimiento y destrezas suficientes	Composición del grupo	Sistema de capacitación y educación organizacional	Remediar la "ponderación" inadecuada de las entradas de los miembros y reforzar la capacitación cruzada
Desarrollar estrategias adecuadas para el desempeño	Normas del grupo que regulan el comportamiento de sus miembros y refuerzan la vigilancia y planeación	Sistema de información organizacional	Resolver los problemas de aplicación e impulsar la creatividad en el desarrollo de estrategias

Fuente: Adaptado de J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Tose That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), p. 13.

figura 13.13
Lista de verificación para los líderes de grupo

Usted qué tan bien:

- ❑ ¿Estimula a los miembros a que aprendan entre sí?
- ❑ ¿Da reconocimiento y valor a los miembros por sus contribuciones?
- ❑ ¿Mantiene a las personas claves de afuera [del grupo] informadas sobre sus logros?
- ❑ ¿Informa oportunamente a los miembros acerca de los desarrollos importantes que [tal vez] los afecten?
- ❑ ¿Da a los miembros [del grupo] autoridad para que tomen [al menos algunas] decisiones importantes?
- ❑ ¿Acepta y responde con apertura a la retroalimentación de los miembros [del grupo]?
- ❑ ¿Revisa el desempeño [del grupo] al final de las tareas más importantes?
- ❑ ¿Ofrece sugerencias específicas y concretas a los miembros para que mejoren?
- ❑ ¿Entiende lo que motiva a los miembros a trabajar duro?

Fuente: Adaptado de G. L. Hallam, "Seven Common Beliefs about Teams: Are They True?" *Leadership in Action* 17, núm. 3 (1997), pp. 1 a 4.

Perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL En comparación con años anteriores en la actualidad está en aumento el hecho de que las organizaciones se apoyen en los grupos y los equipos. También parece irrefutable que cualquier grupo o equipo dado se vea muy afectado por el contexto organizacional que lo rodea. Así, como administrador o líder de un grupo, si busca ser eficaz usted tendrá que mirar hacia adentro al grupo y a sus miembros, y hacia fuera, al ambiente organizacional. En cierta forma, la organización mayor se considera una clase de grupo de grupos. Depende de usted obtener la comprensión de los recursos y las restricciones que representan esos "otros grupos" y la manera en que el conocimiento lo ayudará a desarrollar un *equipo* de alto rendimiento.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Los bloques constituyentes de los grupos y equipos son, por supuesto, las personas. Los administradores necesitan encontrar modos de fundir los talentos de los individuos en una unidad coherente y funcional. Ello significa que necesitará la perspectiva de cómo asignar a los miembros individuales a las tareas y trabajos específicos que constituyen el trabajo del grupo, y después, en especial, cómo estimular sus máximos esfuerzos para que cooperen y se coordinen entre sí. También significa que será un reto estimular la creatividad de cada individuo para que contribuya al conjunto de tareas grupales, sin a la vez generar niveles inaceptables de conflicto en las relaciones entre los miembros del equipo.

PERSPECTIVA 3: PARADOJAS ADMINISTRATIVAS Es frecuente que los administradores descubran que son miembros de los grupos y a la vez los dirigen. Esto requiere de funciones que cambian, y no es raro que ello ocurra con mucha rapidez. Sin embargo, en ocasiones, tales papeles crean una paradoja para el administrador, quien tiene que enfrentar otras paradojas que también se relacionan con los grupos. Por ejemplo, los grupos diversos suelen tomar decisiones mejores, pero son más difíciles de dirigir y es probable que experimenten mayores conflictos que los grupos más homogéneos. Demasiada diversidad resultaría en un exceso de conflictos, en tanto que demasiada homogeneidad llevaría a una solución de problemas con innovación y creatividad insuficientes.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA Los individuos pueden tener mentalidades emprendedoras pero, como se explicó en los capítulos anteriores, ésta se aplica también a una organización o a grupos y equipos dentro de ella, lo cual es importante porque la investigación demuestra que los equipos llegan a ser más creativos que los individuos gracias a sus ideas diferentes y al conocimiento compartido de las personas que los constituyen. Por supuesto, no es muy probable que los individuos pongan sus ideas sobre la mesa a menos que se estimulen la creatividad y la innovación. Así, es necesario tener una mentalidad emprendedora dentro de la organización para motivar a los grupos y equipos a que también innoven.[97] En la actualidad, cierto número de corporaciones grandes tienen equipos de investigación y desarrollo que trabajan en el diseño de productos nuevos. Es común que estos equipos tengan funciones cruzadas, con ingenieros de diseño, científicos, ingenieros de manufactura y especialistas en marketing, donde todos trabajan para desarrollar el mismo producto. Cada miembro aporta conocimiento y destrezas valiosos al proceso. Si se administran bien, los equipos no sólo pueden ser más creativos, sino también desarrollar productos de mejor calidad con las características que los consumidores desean. Sin embargo, el proceso de innovación debe comenzar con el establecimiento de un compromiso por parte de la organización para tener mentalidad emprendedora, y animar a grupos y equipos a que hagan lo mismo.

Comentarios para concluir

Cada vez con mayor frecuencia los grupos se convierten en partes vitales de las organizaciones contemporáneas que operan en un mundo donde el cambio y la competencia aumentan con rapidez. En consecuencia, si usted aspira a ser un administrador o un ejecutivo eficaz de una organización, necesitará ser capaz de **1.** Entender los tipos diferentes de grupos y la manera en que funcionan, y **2.** Saber cómo dirigirlos con eficacia. Éstos son los retos fundamentales, pero pueden superarse.

Muchas personas que realizan su trabajo individual extraordinariamente bien, y que interactúan con comodidad en sus relaciones uno a uno, a menudo encuentran dificultades si se les llama para que administren las actividades de un grupo. Los grupos multiplican el número de relaciones que se manejan, lo cual a la vez crea un nivel de complejidad que necesita evaluarse y dominarse.

Ser capaz de administrar con éxito a los grupos es una habilidad que se aprende. Requiere un esfuerzo consciente para ser perceptivo y detectar diversos matices sutiles, así como los aspectos más evidentes de las relaciones interpersonales que suceden al interior de los grupos. ¿Están en formación ciertas normas? Y si es así, ¿cuáles son sus orientaciones? ¿Se trata de un grupo que desarrolla cohesión? ¿Apoya las metas más generales de la organización o tan sólo a los intereses estrechos del grupo inmediato? ¿Hay conflicto en el grupo? ¿Se centra en la solución mejor de los problemas o únicamente en las relaciones personales potencialmente destructivas? Poner atención en estos temas y otros similares, nos dará una base sólida para liderar grupos productivos.

La administración exitosa de los grupos también requiere vigilancia constante de la forma en que cambian las condiciones que rodean a los grupos, y de la manera en que la evolución del contexto afectará a ciertos grupos y el modo en que operan. Dos de los cambios mayores que ocurren en el ambiente donde operan los grupos son el incremento rápido en el uso de la tecnología para facilitar las interacciones entre sus integrantes y la expansión de las actividades globales de muchas organizaciones. Ambas tendencias conllevan el potencial para realizar muchas mejoras positivas. No obstante, también representan desafíos concretos para que los líderes de los grupos utilicen la tecnología con eficacia y tomen ventaja de las oportunidades globales. Estos rasgos y otros del contexto organizacional fuera de un

grupo son casi tan importantes como las interacciones que ocurren dentro de él, en cuanto a determinar la eficacia con que se desenvuelve.

Por último, como se dijo antes en este capítulo, hay una fuerte presión en muchas de las organizaciones actuales para que los administradores desarrollen a sus grupos de manera que se conviertan en "equipos" verdaderos, con todo lo que el término implica. Los grupos que se vuelven equipos tienen el potencial de incrementar significativamente la productividad y la calidad de un conjunto de individuos, como lo demuestra el caso del Team Logica al principio de este capítulo. Sin embargo, el verdadero trabajo en equipo debe crearlo y nutrirlo una administración hábil.

Términos clave

ambigüedad del rol 459
apatía social 455
cohesión 462
comité 454
competencias contingentes para el equipo 473
competencias contingentes para la tarea 474
competencias orientadas al contexto 473
competencias transferibles 472
conflicto entre roles 459
conflicto (afectivo) en las relaciones 475
conflicto intergrupal 476
conflicto intragrupal 476
conflicto por las tareas (sustantivo) 475
conformidad 461
contexto 473
costos del proceso 456
equipo 450
equipo virtual 471
estatus 459
grupo 450
grupo de comando (supervisión) 451
grupo de trabajo autoadministrado (autónomo) 469
grupo formal 454
grupo informal 454
normas 459
proyecto/fuerza de tarea 452

Pruebe su comprensión

1. ¿Cuáles son las semejanzas y las diferencias entre un grupo y un equipo?
2. ¿Cuáles son las principales clases de grupos que se encuentran en las organizaciones? Dé ejemplos de cada uno.
3. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre un grupo formal y otro informal?
4. ¿De qué manera las metas organizacionales afectan la formación de grupos?
5. ¿Cuáles son algunas de las preocupaciones de los miembros nuevos de los grupos?
6. ¿Cómo se relaciona la proximidad con la formación de grupos informales?
7. ¿Qué necesidades personales se satisfacen por pertenecer a un grupo?
8. ¿Cuáles son las cuatro etapas de la formación de grupos? ¿Cuáles son los rasgos importantes de cada una?
9. ¿Cuáles son las características estructurales de los grupos? ¿Por qué es importante cada una?
10. ¿Hay un tamaño óptimo de grupo? ¿Por qué sí o no?
11. ¿Qué es apatía social? ¿Los administradores pueden hacer algo para minimizarla o eliminarla?
12. Hasta qué grado es probable que la apatía social prevalezca en todas las culturas?
13. ¿En qué difieren los grupos heterogéneos de los homogéneos?
14. ¿Cuáles son los tipos de diversidad que se encuentran dentro de los grupos? ¿Qué efectos tiene la diversidad en los miembros de un grupo y en el funcionamiento de éste?
15. Dé ejemplos del conflicto entre roles y de la ambigüedad del rol, que ilustren la diferencia entre ambos términos.
16. ¿Por qué son importantes las normas para los grupos?
17. ¿Cuáles son los factores clave que con frecuencia ejercen la mayor influencia en el desarrollo de normas?
18. ¿Siempre es adecuado tener un alto nivel de conformidad dentro del grupo?
19. ¿Los administradores afectan el nivel de conformidad dentro de un grupo? ¿Por qué?
20. ¿Qué quiere decir cohesión del grupo? ¿Cómo se desarrolla? ¿Son deseables siempre los niveles altos de cohesión del grupo?
21. ¿En qué difiere un grupo de trabajo autoadministrado (autónomo) de un grupo de comando típico?
22. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de los equipos virtuales?

23. ¿Por qué existe un incremento en el empleo de grupos de trabajo interfuncionales en las organizaciones de hoy? ¿Cómo pueden los administradores incrementar la eficacia de estos grupos?
24. ¿Qué son las CDA y cómo se relacionan con las competencias del equipo?
25. ¿Cuáles son las causas de los dos tipos básicos de conflicto entre los grupos?
26. ¿Es posible para los administradores eliminar el conflicto en los grupos? ¿Deberían intentarlo?
27. ¿Cuáles son los tres indicadores principales que se utilizan para identificar a los grupos de alto rendimiento?
28. ¿Qué clases de tareas deben emprender los administradores cuando tratan de mejorar la eficacia de un grupo?

Aplique sus conocimientos

1. Como administrador, usted preferiría trabajar con equipos muy diversificados o muy homogéneos? ¿Por qué? ¿Qué tipos serían los mejores para qué situaciones concretas?
2. Piense en un grupo con el cual haya participado en el trabajo, en la escuela o quizás en un deporte. ¿Cuáles eran las características estructurales del grupo? ¿Cuáles eran algunas de sus normas? ¿Lo caracterizaría como grupo o equipo? ¿Por qué?
3. Algunos estudiantes protestan y se quejan cuando se les indica que deberán participar en un trabajo en equipo. ¿Por qué cree que esto sea así? ¿Qué es lo que hay en el trabajo en grupo que enfada *tanto* a ciertos estudiantes? Después de leer este capítulo, ¿*usted* sería capaz pensar en formas de estructurar y dirigir un grupo para lograr la cooperación y motivación de sus integrantes?
4. Como administrador, si su grupo de trabajo demostrara conflicto intragrupal considerable, ¿qué haría al respecto?
5. ¿Qué tipo de equipo —autoadministrado, interfuncional, global o virtual— sería el más difícil de administrar y por qué?
6. ¿Cómo caracterizaría su nivel propio de competencia grupal? ¿Cuáles piensa que sean las CDA de mayor importancia, convenientes para los grupos y equipos que usted deba dominar sin tardanza?

Ponga en práctica sus habilidades

Son las 3:00 P.M. del día anterior a que su proyecto en equipo se entregue en la clase de administración. Usted está a punto de verse con el equipo para dar los toques finales al trabajo. Cada miembro estuvo de acuerdo al principio en entregar dos páginas de material en disquete, con una impresión en papel para hacer correcciones. Conforme el grupo llega para la reunión, usted se da cuenta de que algunos de sus integrantes no prepararon siquiera una página y que casi todos las escribieron a mano. Esta consciente de que hay mucho por hacer si este documento tiene que estar listo para mañana. Se deben integrar las partes, escribir, leer, corregir, pulir y hacer la presentación.

Hay seis estudiantes en el equipo. La atleta de la selección agradecía cuando se posponían o cancelaban las juntas, porque así podía acudir a sus entrenamientos. Lamentablemente, ella debe asistir hoy a una práctica obligatoria de 4:00 a 9:00 P.M. El estudiante internacional tiene buena expresión oral pero escribe mal, le gusta ayudar y aporta ideas buenas. Sin embargo, este estudiante está resentido con usted. Sencillamente, los dos no se llevan bien. El presidente de la sociedad de alumnos está consciente de que el baile formal de esa noche entraría en conflicto con la reunión. No obstante, dedicó mucho tiempo a pulir y editar parte del documento y entregó las copias impresas y en disquete. Otro miembro sólo va a la escuela por divertirse y no muestra interés alguno en este proyecto de clase. El actor, frustrado por plazos incumplidos del pasado, y deseoso de obtener cierto papel y sin deseos de perderse el ensayo de esa noche, entregó un bosquejo burdo hecho a mano. El último miembro tiene reservaciones aéreas para las 4:30 de esa tarde, sólo garabateó algunas ideas, no le importa quien escriba el documento, mientras se realice, y está dispuesto a prestar al equipo una computadora portátil.

Como líder de este equipo, usted se pregunta cómo es posible que las cosas hayan marchado tan mal y qué es lo que debe hacer ahora, teniendo en cuenta que este equipo tiene que trabajar junto de nuevo la próxima semana para efectuar una presentación ante la clase.

1. ¿Qué tipo(s) de conflicto(s) hay en este grupo? ¿Cómo han afectado su productividad?
2. Recuerde los conceptos que se estudió en este capítulo y explique qué haría usted ahora, como líder del equipo.

Fuente: Adaptado de S. B. Wolf y J. W. Wohlberg, *OB in Action: Case and Exercises,* 6a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2001), pp. 205-206.

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

El equipo que no fue

Lo último que Eric Holt esperaba extrañar de la ciudad de Nueva York eran sus amaneceres. Por lo general, mirar uno significaba que había pasado otra vez toda la noche en la empresa de consultoría donde, como vicepresidente, administraba tres equipos de especialistas en manufactura. Pero mientras estaba en el balcón de su departamento nuevo en la ciudad pequeña de Indiana que ahora era su hogar, repentinamente Eric sintió un brote de nostalgia por la forma en que la aurora bañaba los rascacielos de Manhattan. Pero al momento siguiente soltó una risa sarcástica. Se dio cuenta de que no era la luz del alba lo que añoraba de Nueva York. Lo que extrañaba era la sensación de cumplimiento que por lo general acompañaba esos amaneceres.

Ser noctámbulo en Nueva York había significado horas de trabajo intenso con un grupo de colegas comprometidos y entusiastas. Toma y daca. Buen humor. Avance. Aquí, hasta este momento al menos, ello era impensable. Como director de estrategia de FireArte, Inc., fabricante regional de vidrio, Eric pasaba todo su tiempo tratando de lograr que su nuevo equipo sostuviera una reunión sin que el nivel de tensión se volviera insoportable. Seis de los gerentes de alto nivel implicados parecían determinados a hacer avanzar a la compañía, pero el séptimo parecía igualmente determinado a sabotear el proceso. Olvide la camaradería. Hasta entonces se habían organizado tres juntas, y Eric no había sido capaz de hacer coincidir a todos en ningún asunto.

Eric caminó por su departamento y miró el reloj: sólo tres horas antes había tenido que presenciar cómo Randy Louderback, el carismático director de ventas y *marketing* de FireArt, que o dominaba las conversaciones del grupo o se aislaba por completo, agitaba su pluma sobre la mesa para demostrar su aburrimiento. En ocasiones, aportaba información vital a los debates grupales; en tanto que otras veces denigraba con frialdad los comentarios de las personas. Más aún, Eric se daba cuenta de que Randy trataba así al grupo debido a su personalidad dinámica, su pasado casi legendario y su relación cercana con el director general de FireArt, la cual no podía ignorarse. Y al menos una vez durante cada junta, daba un punto de vista tan perceptivo sobre la industria o la compañía que Eric sabía que *no debería* ignorar.

Mientras se preparaba para salir rumbo a la oficina, Eric sintió la frustración conocida que había comenzado a aparecer durante la primera reunión del equipo, hacía un mes. Fue entonces cuando Randy había insinuado por vez primera lo que sonó como una broma: que él no estaba hecho para ser el jugador de un equipo. "Los líderes dirigen, los seguidores [...] por favor cállense la boca" fueron sus palabras exactas, aunque sonreía con seguridad mientras hablaba, y en respuesta el resto del grupo había reído con honestidad. Aunque nadie del grupo se reía ahora, Eric menos que nadie.

FireArt, Inc., estaba en problemas —no muy grandes, pero sí lo suficiente como para que el director general, Jack Derry, hiciera del reposicionamiento estratégico la principal y única tarea de Eric. La compañía, una fábrica de propiedad familiar que elaboraba copas para vino, tarros de cerveza, ceniceros y otros artículos de vidrio, había tenido éxito durante casi 80 años como productor de bienes de alta calidad y precios elevados, que surtía a cientos de clientes del medio oeste. Era tradición que hiciera grandes negocios cada temporada de fútbol, con la venta de recuerdos conmemorativos para los aficionados de los equipos. En la primavera siempre hubo demanda de artículos de lujo —por ejemplo, copas para champaña grabados con el nombre de alguna escuela o tarros de cerveza con su escudo. Las fraternidades y los clubes eran clientes regulares. Año tras año, FireArt había mostrado ingresos respetables en sus líneas superior e inferior, con ganancias de $86 millones tres años antes de que llegara Eric.

Pero en los últimos 18 meses, las ventas e ingresos se habían estancado. Jack, nieto del fundador de la compañía, pensaba que sabía lo que pasaba. Hasta hacía poco, las compañías vidrieras grandes y de alcance nacional ganaban dinero únicamente gracias a la producción en masa. Sin embargo, ahora, gracias a tecnologías nuevas en la industria de la fabricación con vidrio, podían hacer corridas pequeñas que eran muy rentables. Ya habían comenzado a penetrar en el nicho de FireArt, señaló Jack a Eric y, con sus mayores recursos, sólo era cuestión de tiempo que pasaran a ser propiedad de aquellas.

"Como nuevo director estratégico de FireArt tienes una responsabilidad", Jack aclaró a Eric en su primer día. "Consiste en formar un equipo con nuestros altos ejecutivos, una persona de cada división, y elaborar un plan completo para el realineamiento estratégico de la empresa, ponerlo en práctica y ganar, todo en seis meses".

Eric había recopilado de inmediato una lista de los altos ejecutivos en las áreas de recursos humanos, manufactura, finanzas, distribución, diseño y *marketing,* y fijó una fecha para la primera reunión. Después, al recordar sus años como consultor cuando había trabajado casi exclusivamente en ambientes de equipo, Eric preparó con cuidado una estructura y los lineamientos para las discusiones grupales, los desacuerdos y las decisiones, que buscaba proponer a los miembros para su puesta en práctica antes de que comenzaran a trabajar juntos.

Eric sabía que el éxito de los grupos en parte es arte y en parte ciencia; pero también creía que con el compromiso total de cada uno de sus miembros, un equipo probaba el adagio de que el todo es algo más que la suma de sus partes. Sin embargo, como sabía que los directivos de FireArt no estaban acostumbrados al trabajo en equipo, Eric imaginó que uno o dos integrantes opondrían alguna resistencia.

Había estado preocupado por uno de ellos, Ray LaPierre, de manufactura, quien era un hombre enorme que había operado calderas durante 35 años, siguiendo las huellas de su padre. Aunque había sido una estrella del fútbol en el bachillerato y era conocido entre los trabajadores de la fábrica por su sonrisa sincera y su gusto por las bromas, por lo general Ray no hablaba mucho en presencia de los ejecutivos de FireArt, y daba como razón su falta de educación formal. Eric había pensado que la atmósfera de equipo lo intimidaría.

Eric también había previsto un poco de resistencia por parte de Maureen Turner, de la división de diseño, quien era conocida por sus quejas respecto de que FireArt no apreciaba a sus seis artistas. Eric había esperado que Maureen se opusiera a colaborar con individuos que no entendían el proceso de diseño.

En forma irónica, ambos temores habían demostrado carecer de fundamento, pero surgió otro problema más difícil. El comodín resultó ser Randy. Eric se había reunido con Randy una vez antes de que el equipo iniciara su trabajo, y lo había encontrado con una inteligencia enorme, muy motivado y con buen sentido del humor. Es más, Jack Derry había confirmado sus impresiones diciéndole que Randy tenía la "mente más capaz" en FireArt. También fue por Jack que Eric se enteró por vez primera de la historia personal de Randy, difícil de indagar e inspiradora.

Había sido un niño pobre, que tuvo que trabajar como guardia de seguridad y cocinero en restaurantes de comida rápida para ingresar a una universidad pública, de la cual se graduó con los honores máximos. Poco después, comenzó su propia compañía de publicidad e investigación de mercados en Indianápolis, y en una década la convirtió en una empresa con 50 empleados que atendía algunas de las cuentas de mayor prestigio en la región. Su éxito le dio cierta fama: artículos en los medios de comunicación locales, invitaciones al congreso del estado, e incluso un grado honorífico de la facultad de administración en la Universidad de Indiana. No obstante, a finales de la década de 1980, la firma de publicidad de Randy corrió la misma suerte que otras muchas del ramo, y se vio forzada a declararse en quiebra. FireArt consideró un golpe de suerte cuando lo llevó como su director de mercadotecnia, ya que se sabía le habían ofrecido al menos otras veinte propuestas de empleo. "Randy es el futuro de esta compañía", confesó Jack a Eric. "Si él no puede ayudarte, nadie lo hará. Espero con ansias saber lo que un equipo con esa clase de empuje es capaz de lograr para sacarnos del lío en que estamos metidos".

Estas palabras resonaban en la mente de Eric mientras permanecía sentado, con nerviosismo creciente, durante las primera y segunda reuniones del equipo. Aunque Eric había planeado una agenda para cada junta y trataba de mantener centrada la discusión, Randy siempre parecía hallar un modo de descarrilar el proceso. Una vez y otra atacaba las ideas de otras personas o sencillamente no ponía atención. También respondía a la mayoría de las preguntas que se le planteaban con una vaguedad que impacientaba. "Haré que mi asistente lo vea cuando tenga tiempo", contestó cuando un miembro del equipo le solicitó que mencionara a los cinco principales clientes de FireArt. "Unos días cazas al oso; otros, el oso te caza a ti", dijo en broma en otra ocasión, cuando se lo preguntó por qué se habían ido a pique las ventas al mercado de las fraternidades.

Sin embargo, el negativismo de Randy era mitigado por comentarios ocasionales tan profundos que congelaban la conversación o la volcaban por completo —comentarios que demostraban un conocimiento extraordinario acerca de los competidores, de la tecnología del vidrio o de patrones de compra de los consumidores. Aunque la ayuda no era constante, Randy volvía pronto a su papel de renegado del equipo.

La tercera reunión, que tuvo lugar en la última semana, terminó en un caos. Ray LaPierre, Maureen Turner y el director de distribución, Carl Simmons, habían planeado brindar propuestas de disminución de costos, y a primera vista parecía que hacían avances.

Ray abrió la junta con un plan para FireArt, que proponía recortar en un 3 por ciento el tiempo de producción y en un 2 por ciento el costo de las materias primas, con lo cual se posicionaría a la empresa para que ofreciera un precio más competitivo. Por lo detallado de su presentación, era evidente que había reflexionado mucho en sus comentarios, y también resultaba muy notorio que tenía cierto nerviosismo mientras los hacía.

'Sé que no tengo los conocimientos que posee la mayoría de quienes están en la sala", comenzó, "pero de cualquier modo aquí voy". Durante su presentación, Ray se detuvo varias veces para responder preguntas del equipo, y conforme avanzaba su nerviosismo se convirtió en su exaltación habitual. "No estuvo tan mal", rió consigo mismo al

final, mientras tomaba asiento y guiñaba el ojo a Eric. "Tal vez se pueda enderezar este barco".

Maureen Turner siguió a Ray. Si bien no mostró desacuerdo con él —de hecho, apreciaba sus comentarios—, argumentó que FireArt también necesitaba invertir en artistas nuevos, para aprovechar su ventaja competitiva en lograr mejores diseños y con mayor variedad. A diferencia de Ray, Maureen había planteado este caso muchas veces a los altos ejecutivos de FireArt, sólo para que lo refutaran, y mostraba algo de frustración mientras exponía su razonamiento de nueva cuenta. En cierto punto su voz casi se rompió al describir lo difícil que había sido trabajar durante sus primeros diez años en FireArt, esperando que alguien de la dirección reconociera la creatividad de sus diseños. "Pero nadie lo hizo", recordaba ella con una expresión triste en su rostro. "Ésa es la razón por la cual cuando me nombraron directora del departamento me aseguré de que a todos los artistas se los respetara por lo que eran: artistas, no hormigas obreras. Hay alguna diferencia, ustedes saben". Sin embargo, al igual que con Ray LaPierre, los comentarios de Maureen perdieron su tono defensivo conforme los miembros del grupo, con excepción de Randy, que permanecía impasible, agradecían sus palabras con expresiones de aliento.

Para cuando Carl Simmons, de distribución, comenzó a hablar, el ambiente en la sala parecía muy optimista. Carl, hombre tranquilo y meticuloso, saltó de su asiento y prácticamente ocupó la habitación conforme describía sus ideas. Dijo que FireArt debía recurrir a su fortaleza como compañía orientada al servicio y reestructurar su servicio de distribución para aumentar la velocidad de las entregas. Describió la manera en que se había adoptado una estrategia similar con resultados excelentes en su último trabajo, en una planta de cerámica. Carl había llegado a FireArt hacía sólo seis meses. Fue cuando Carl comenzaba a describir tales resultados con detalle que Randy detuvo la junta con un sonoro grito. "Hagamos *todo*, ¿por qué no? incluso el rediseño del lavabo de la cocina", vociferó con entusiasmo burlón. Ese comentario rápido envió de regreso a Carl a su silla, donde resumió muy desanimado sus comentarios. Pocos minutos después, se excusó diciendo que tenía otra reunión. Pronto los demás también dieron razones para retirarse y la sala quedó vacía.

Sin duda alguna, Eric se sentía abrumado por la cuarta reunión. Por ello se sorprendió cuando entró a la sala y halló a todo el grupo, excepto Randy, ya listo.

Pasaron diez minutos de una plática tensa y al ver un rostro tras otro, Eric vio reflejada su propia frustración. También detectó algo de pánico –justo lo que había tratado de evitar. Decidió que había llegado el momento de tratar el tema de la actitud de Randy abiertamente, pero cuando comenzaba, éste entró sonriente. "Disculpas, colegas", dijo en voz baja, sosteniendo una taza de café, como si fuera explicación suficiente por su tardanza.

"Randy, me alegra que estés aquí", empezó Eric, "porque pienso que ahora debemos comenzar por hablar acerca del grupo mismo".

Randy interrumpió a Eric con una risa corta y sarcástica. "Oh, sabía que esto iba a suceder," dijo.

Antes de que Eric pudiera responder, Ray LaPierre se levantó y se dirigió a Randy, hasta quedar mirándolo directamente a los ojos.

"Simplemente no te importa, ¿o sí?" comenzó, con una voz tan enojada que paralizó a todos en la sala.

A todos excepto a Randy. "Todo lo contrario; me importa mucho", respondió con suavidad. Sólo que no creo que ésta sea la forma en que debería hacerse el cambio. Una idea brillante nunca sale de un equipo. Las ideas brillantes provienen de individuos brillantes, quienes después inspiran a otros en la organización para ponerlas en práctica.

"Eso es una tontería", contraatacó Ray. "Lo que tú quieres es todo el crédito por el éxito, y no deseas compartirlo con alguien".

"Eso es absurdo", rió de nuevo Randy. "No trato de impresionar a nadie de FireArt. No necesito hacerlo. Quiero tanto como ustedes que esta empresa tenga éxito, pero creo, y lo creó con pasión, que los grupos son inútiles. Consenso significa mediocridad. Lo siento, pero así es".

"Pero tú no has *intentado* llegar al consenso con nosotros", señaló Maureen. "Es como si no te importara lo que todos tenemos por decir. No podemos trabajar aislados en busca de una solución: nos necesitamos uno al otro. ¿No te das cuenta?"

En la sala había silencio incómodo cuando Randy alzó sus hombros con desdén. Fijó la mirada en la mesa, con una expresión indiferente en su rostro.

Fue Eric quien rompió el silencio. "Randy, somos un equipo. Tú formas parte de él", aclaró tratando de ver a Randy a los ojos, pero sin lograrlo. "Quizá debiéramos comenzar de nuevo".

Randy lo detuvo levantando su taza, como si hiciera un brindis. "Está bien. Miren, de aquí en adelante me comportaré", dijo. Las palabras sonaban como una promesa, pero al pronunciarlas sonreía de forma burlona. Algo que todos los presentes notaron. Eric suspiró profundamente antes de responder. Al la vez que quería y necesitaba la ayuda de Randy Louderback, de pronto lo invadió la percepción de que tal vez la personalidad de Randy y sus experiencias del pasado simplemente harían imposible que él participara en el proceso de trabajo en equipo, el cual, desde luego, implica dejar de lado el ego que busca reconocimiento individual a toda costa.

"Escuchen, todos. Sé que esto es un reto", comenzó Eric, pero fue interrumpido por el golpeteo del lápiz de Randy sobre la mesa. Un momento después, Ray LaPierre se levantó de nuevo.

"Olvidémoslo. Esto nunca va a funcionar. Sólo es una pérdida de tiempo para todos nosotros", dijo más resignado que molesto. "O estamos unidos en esto o no tiene caso". Caminó hacia la puerta, y antes de que Eric pudiera detenerlo, otros dos siguieron sus pasos.

Preguntas

1. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra el equipo estratégico de FireArt? ¿Qué características del equipo indican esta etapa de desarrollo?
2. ¿Cree usted que Eric Holt es un líder eficaz del equipo? ¿Por qué? ¿Qué podría hacer para mejorar la efectividad del equipo?
3. ¿Cuál es la actitud que subyace al comportamiento de Randy Louderback? ¿Por qué trata de impedir el éxito del equipo?
4. Clasifique el tipo de conflicto que experimenta el grupo. (Es decir, ¿se relaciona con la tarea o con la personalidad?) ¿Cómo podría resolverse el conflicto? ¿Piensa que Eric podría cambiar el comportamiento de los miembros del grupo?

Fuente: Suzy Wetlaufer, "The Team That Wasn't" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 22 a 26. Reimpreso con autorización. Copyright © 1994, por President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

Comunicación y negociación

14

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Explicar por qué la comunicación es fundamental para la administración eficaz.
- Describir el proceso básico de la comunicación.
- Explicar cómo la cultura influye en la comunicación.
- Identificar las barreras más importantes para la comunicación eficaz.
- Describir los enfoques para vencer las barreras para la comunicación.
- Describir el proceso básico de la negociación.

Colisión en la comunicación

Fue el sueño de alguien que amaba los automóviles. Dos hermanos, Jack y John Goudy, dejaron sus empleos de oficina para abrir su propio taller de reparación de automóviles. Al principio, sólo los dos hermanos hacían los servicios de frenos y de cambio de sistemas de escape. Después, conforme el negocio creció, contrataron algunos trabajadores y se mudaron a instalaciones más grandes. En una década, Two J's Auto Repair sorprendentemente alcanzó ventas por medio millón de dólares al año; sin embargo, luego las ventas se estabilizaron y comenzaron a declinar en forma gradual. Entonces, John, quien estaba a cargo de las ventas y la contabilidad, buscó una forma nueva para mejorar el negocio. La encontró a través del uso de tecnología. John comenzó a integrar la tecnología de punta en las operaciones del taller. No obstante, tendría que convencer a sus trabajadores, inclusive a Jack (quien pasaba más tiempo en el taller que en su anterior empleo), de que su estrategia para reconstruir Two J's tendría éxito.

John concertó una reunión con el equipo para comunicar su nueva estrategia a los empleados. Armado con gráficas y tablas, habló sobre el reparto de utilidades, la participación de los trabajadores y la tecnología moderna. "De ahora en adelante, seremos un negocio completamente diferente", pronosticó. No sabía cuán profética resultaría esa frase. La audiencia de John no compartía su entusiasmo; de hecho, no entendieron su mensaje porque no habían recibido capacitación previa en las áreas de finanzas, recursos humanos o el uso de la tecnología. No comprendían el vocabulario que utilizó ni las ideas que presentaba. John recuerda: "Veía un mar de individuos con rostros inexpresivos y que refunfuñaban ocasionalmente." Así comenzó el flujo de mala comunicación en Two J's.

John compró un sistema de información computarizado nuevo, con lo cual se redujo la cantidad de comunicación impresa que se generaba en la oficina. Pero los empleados descubrieron a final de cuentas que los presupuestos originales estimados y las facturas definitivas no coincidían, lo que los hacía pensar que se escatimaban tanto horas de trabajo como pagos. Instaló un circuito cerrado de televisión en el taller, de manera que cuando los clientes llamaban para preguntar sobre el estado de sus reparaciones, podía ver rápido el monitor y contestarles. Por desgracia, los trabajadores del taller creían que John había instalado el circuito de TV como herramienta para vigilarlos, y se molestaron por lo que percibieron como falta de confianza.

Aunque John había dado a sus empleados una explicación detallada del plan de reparto de utilidades (el cual no entendieron), ellos se mostraban escépticos a causa de los mensajes contradictorios que envió: con frecuencia, John se quejaba de las bajas utilidades, pero un día llegó al trabajo al volante de un automóvil deportivo nuevo. Al sentir que el estado de ánimo se erosionaba, John comenzó a organizar "juntas de relajamiento" diarias, cuya finalidad era permitir que los trabajadores expresaran sus frustraciones y su preocupación. Pero incluso esto fue contraproducente. "John hablaba acerca del trabajo en conjunto como si se tratara de un equipo de fútbol", manifestó un empleado. Las juntas pronto se convirtieron en conferencias. "John hablaba y nosotros escuchábamos", señaló otro empleado. "Estaba claro que a John no le importaba mucho lo que pensábamos. Estaba demasiado emocionado con sus ideas de grandeza."

Cuando Jack y John Goudy, renunciaron a sus empleos de oficina para abrir su propio taller de reparaciones automotrices, parecía el sueño del amante de los automóviles; no obstante, la comunicación deficiente entre ambos y su personal hizo que el sueño se formara en pesadilla. Afortunadamente, los dos detectaton las fallas en la comunicación y mejoraron la situación

Entre tanto, Jack intentaba fungir como intermediario entre John y los trabajadores. "John ya no trabajaba más en el taller", explica. "Era lamentable que ignorara las ideas de ellos cuando hacían sugerencias." Al final incluso se llegó a escuchar que Jack y John reñían dentro de la oficina. "Era frecuente que se gritaran lanzándose amenazas mutuas de dejar el taller", comenta un trabajador veterano de Two J's.

Finalmente, a pesar de los esfuerzos de John por atraer a nuevos clientes y brindar reparaciones mejores y más rápidas con el uso de la tecnología, los trabajadores comenzaron a renunciar para irse a otras compañías. Al principio no entendía qué había funcionado tan mal; nunca se imaginó cuán agotador sería operar un negocio propio. También sabía que no era un comunicador eficaz. "Todos los días había preguntas", comenta. "Después de un rato, simplemente me ignoraban". Cuando la compañía tocó fondo, John comenzó a entender el mensaje. Empezó por reconocer la importancia de la comunicación: —no sólo con los clientes, sino también con sus propios trabajadores— y procedió a realizar pequeños cambios. "Ahora [cuando acudo a las reuniones con el equipo] llevo un cuaderno amarillo, tomo notas y escucho."

En este capítulo hablaremos sobre la importancia de la comunicación en una organización: ya sea que suceda utilizando un cuaderno amarillo o una computadora.

Fuente: Elizabeth Conlin, "Company Profile: Collision Course," *Inc.* 14, núm. 13 (diciembre de 1992), pp. 132 a 142.

panorama estratégico

La comunicación eficaz es vital para que los administradores formulen e implementen una estrategia exitosa. La formulación estratégica requiere una cantidad significativa de comunicación. Para identificar una estrategia potencialmente exitosa, los administradores deben analizar su ambiente externo, así como el de sus competidores, sus mercados, las fuerzas de la industria y las regulaciones gubernamentales. Esto requiere que primero absorban y evalúen la gran cantidad de información que les llega, antes de que tomen decisiones con base en ella. Entonces, emprender acciones que apoyen la estrategia significa comunicar a otros miembros de la organización la información pertinente, convencerlos de la estrategia y explicarles lo que tienen que hacer para ponerla en práctica.

En el ejemplo que abre este capítulo, la estrategia de John para Two J's AutoRepair consistió en emplear la tecnología para dar un mejor servicio a los clientes efectuando reparaciones más rápidas y dándoles mayor información acerca del estado del trabajo. Sin embargo, su estrategia fracasó por la deficiente comunicación general. En primer lugar, desarrolló la estrategia solo; ello significa que tal vez no reunió ni evaluó información suficiente proveniente de sus empleados. En segundo lugar, la aplicación de la estrategia no tuvo éxito porque la comunicó de manera incorrecta, tanto a ellos como a su hermano.

Por ejemplo, los empleados de Two J's no entendían la razón de que se utilizara tecnología moderna. John por su parte, tampoco los escuchó con eficacia. Además de necesitar mejores aptitudes de escucha y de receptividad, parecía que había barreras interpersonales entre él y sus empleados, las cuales necesitaba superar antes de que fuera posible implementar cualquier estrategia nueva. Sin lograr esas tres cuestiones —reunir cantidades adecuadas de información e incluir la que proviniera de sus empleados; escucharlos y comunicarse con ellos en forma adecuada acerca de las metas; y utilizar buenas aptitudes de comunicación para fomentar mejores relaciones interpersonales—, era previsible que la estrategia de John para Two J's fracasaría. ■

La mayoría de nosotros damos por hecho que la comunicación existe porque la practicamos a diario. Sin embargo, comunicarse con eficacia no es sencillo.[1] Con frecuencia, y a veces en forma inesperada, se vuelve difícil la comunicación correcta y convincente dentro de una organización, entre ésta y las demás organizaciones, de persona a persona, entre una persona y un grupo, o de un grupo con otro, como lo demuestra el caso de apertura. A menudo los receptores no logran comprender cabalmente aquello que los emisores quieren decir. Sin embargo, el corazón de la **comunicación** es exactamente ése: el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor. Y llevar a cabo ese proceso en forma convincente y beneficiosa resulta esencial en absoluto para que un administrador ejerza el liderazgo. En realidad, es improbable que el liderazgo tenga éxito en ausencia de aptitudes de comunicación excelentes. Entonces, el primer paso para que un administrador sea un líder excepcional es que sea un comunicador excepcional.

comunicación es el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor

Este capítulo comienza con un panorama del proceso básico de la comunicación, seguido del estudio de las formas y los medios de comunicación. Tales temas brindan los antecedentes para el apartado sobre el contexto organizacional del proceso de comunicación para los administradores. Aunque la organización facilita la comunicación administrativa, también es una de las principales fuentes de barreras para la comunicación interpersonal, organizacional y cultural, las cuales se analizan en el apartado siguiente. Luego estudiaremos con detalle algunos de los pasos que los administradores podrían dar para reducir o superar dichas barreras.

La parte final de este capítulo se centra en una área específica de la comunicación que tiene gran importancia para los administradores: la negociación. Ahí se

analiza el efecto de las influencias culturales sobre las estrategias de negociación y sobre el proceso de negociación mismo. Mientras estudie este capítulo, usted necesitará recordar un punto de vista fundamental: aunque la comunicación es una actividad humana universal, no es muy habitual que sea exitosa. Requiere motivación, destreza y conocimiento.

MODELO BÁSICO DE LA COMUNICACIÓN

¿Cómo se comunican las personas? ¿Cómo envían y reciben mensajes? ¿Qué factores interrumpen la comunicación? A continuación daremos un vistazo inicial al modelo básico del proceso de comunicación (véase la figura 14.1).[2]

Toda comunicación implica cuatro acciones y cinco componentes. Las cuatro acciones son codificar, enviar, recibir y decodificar. Los cinco componentes son emisor, mensaje, medio, ruido y receptor. Las acciones y los componentes se combinan para transferir significado del emisor al receptor. El emisor origina el mensaje al **codificarlo**, es decir, al construirlo. El mensaje es el contenido de la comunicación. Después, el emisor transmite el mensaje a través de un **medio**. Éste es el método o el medio de transmisión, no es el mensaje en sí. Algunos ejemplos de medios son las palabras habladas, el video, los memorandos escritos, los faxes y los mensajes por correo electrónico. El receptor recoge, o recibe, el mensaje al escucharlo, leerlo o verlo en un fax o una computadora. Luego, el receptor comienza a **decodificar** el mensaje, es decir, a interpretarlo. En ocasiones, hay distracciones que interfieren con el mensaje; esas interferencias reciben el nombre de **ruido**. El ruido contribuye a la interpretación equivocada del mensaje original, y es sólo a través de la retroalimentación, o verificación del mensaje original, que los problemas de comunicación se ubican adecuadamente y se corrigen.

codificación acto de construir un mensaje

medio modo o la forma de transmitir un mensaje

decodificar acto de interpretar un mensaje

ruido interferencia potencial con la transmisión o decodificación de un mensaje

El modelo básico de la comunicación es fundamental y universal: se presenta siempre que ocurre la comunicación, sin importar la cultura ni la organización. No obstante, si bien las acciones y los componentes básicos del proceso de comunicación son los mismos en todas partes, la forma en que se realizan las acciones y la naturaleza de los componentes están muy influidos por los contextos cultural, organizacional e incluso personal.[3] Algunos ejemplos, entre muchos posibles, acerca de los aspectos de la comunicación que varían de un administrador a otro, una organización a otra y de un país a otro, son quién envía mensajes a quién, qué clases mensajes se envían y con qué volumen, a través de qué medio se transmiten los mensajes y qué tipo de interferencia o ruido es probable que ocurra.

figura 14.1
Modelo básico de la comunicación

FORMAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación ocurre tanto de modo verbal como no verbal, como se ilustra en la figura 14.2. Cada forma tiene características y aspectos específicos que el administrador eficaz debe entender.

Comunicación verbal

La mayoría de nosotros piensa en palabras habladas cuando se trata de comunicación verbal. Sin embargo, la clave no es que se pronuncien las palabras, sino que éstas —el lenguaje— se empleen para transmitir significado. En consecuencia, al hablar sobre comunicación verbal se quiere decir *tanto* oral *como* escrita.

Comunicación oral La palabra hablada tiene las ventajas potenciales de que es vívida, estimulante y llama la atención. En la mayoría de situaciones organizacionales, es difícil que los receptores —los escuchas— ignoren ya sea a quien habla o las palabras que dice. Tan sólo piense usted en la vez última en que alguien le habló en forma directa. Aun si no hubiera estado interesado en lo que la persona tenía que decirle, ¿no habría sido difícil simplemente ignorar a la persona, darse la vuelta y retirarse?

Asimismo, la comunicación oral es bastante flexible tanto para el emisor como para el receptor. Mientras usted habla, intenta llegar a cierto punto; no obstante, en el camino cambia las palabras con la finalidad de que el escucha lo comprenda. Como por lo general la comunicación oral es interactiva, depende de las circunstancias y se adapta mucho a ellas. Sin embargo, esta forma de comunicación tiene desventajas importantes: es transitoria (a menos que se grabe) y está sujeta a una interpretación errónea en grado considerable. Aun cuando los individuos emplean el mismo lenguaje, se podrían perder los matices sutiles de la palabra hablada o darles un significado equivocado. La comunicación oral entre individuos cuyas lenguas maternas son diferentes, como ocurre en muchas situaciones administrativas de hoy, multiplica las posibilidades de que el significado se entienda incorrectamente.

figura 14.2

Formas de comunicación

	MODO VERBAL (EL LENGUAJE SE EMPLEA PARA TRANSMITIR SIGNIFICADO)		MODO NO VERBAL
	Oral	**Escrito**	
Ejemplos	· Conversación · Discursos · Llamadas telefónicas · Videoconferencias	· Cartas · Memorandos · Informes · Correo electrónico · Fax	· Vestimenta · Entonación de voz · Ademanes · Expresiones faciales
Ventajas	· Es vívido · Es estimulante · Llama la atención · Resulta difícil de ignorar · Es flexible · Se adapta	· Disminuye la posibilidad de interpretación equivocada · Es preciso	· Aumenta la eficacia de la comunicación si hay congruencia con la presentación oral · Puede destacar el significado
Desventajas	· Es transitorio · Está sujeto a una interpretación equivocada	· Se pierde precisión al traducirlo · Es inflexible · Es más fácil de ignorar	· Los significados de la comunicación no verbal no son universales

Comunicación escrita Cuando los mensajes se envían por escrito, como en el caso de las cartas, los memorandos, el correo electrónico y otros similares, disminuye la posibilidad de interpretar erróneamente las palabras del emisor. Por supuesto, aún es posible que el receptor interprete de forma equivocada el mensaje que se le envía, pero no quedaría duda acerca de cuáles fueron las palabras exactas que utilizó el emisor. En ese sentido, la comunicación escrita tiene precisión. Sin embargo, no todas las personas escriben bien, y una mayor precisión no necesariamente lleva a una mejor comprensión. Esto se complica aun más si se necesitan traducir las palabras de un idioma a otro. Por ejemplo, es frecuente que para solicitar alguna acción los estadounidenses escriban "para atenderse lo más pronto posible", con lo cual quieren decir que la solicitud es urgente; en cambio, no es raro que los europeos interpreten esa frase como que pueden atender el asunto cuando lo deseen. O bien, considere el lema de Northwest Airlines, "Dé alas a su corazón", que se tradujo al chino como "Ponga plumas a su bomba de sangre". Como el escritor/emisor no sabe de inmediato lo bien o lo mal que se interpreta el mensaje, la comunicación escrita tiene la desventaja de no ser demasiado flexible. Además, con frecuencia no es tan vívida ni llama tanto la atención como la comunicación oral. Aunque es posible que al lector le parezca difícil ignorar a alguien que le habla, es probable que le resulte mucho más sencillo ignorar una carta que reciba.

Comunicación no verbal

En la comunicación interpersonal directa, las acciones y los comportamientos no verbales con frecuencia constituyen mensajes significativos. Una amplia gama de acciones, o la ausencia de éstas, tiene el potencial de comunicar. La forma en que usted se viste, pronuncia las palabras, emplea ademanes, manipula utensilios, muestra expresiones faciales y establece la distancia física con el receptor, son algunas de las múltiples formas que adopta la comunicación no verbal.

Como administrador, hay que tener en mente que cuando los mensajes verbal y no verbal son contradictorios, es frecuente que los receptores den más peso a las señales no verbales que a las palabras que se utilizan. Por ejemplo, si usted dijera a los empleados: "Tengo la política de puertas abiertas. Podrán pasar a hablar conmigo siempre que necesiten hacerlo". Y, sin embargo, nunca tiene tiempo para verlos o rara vez levanta la vista del trabajo cuando los empleados entran, pronto ellos aprenderán mejor el mensaje no verbal: "Estoy ocupado, no me molesten", que el mensaje verbal: "Los invito a hablar conmigo".

Por supuesto, cuando los mensajes no verbales son consistentes con el lenguaje hablado, aumentan las posibilidades de que ocurra una comunicación eficaz. Por ejemplo, suponga que además de decir que tiene una política de puertas abiertas, usted mirara a los empleados cuando entraran, los viera a los ojos, les sonriera y dejara de atender su computadora y el informe en que estuviera trabajando. Entonces, ¿qué clase de mensaje piensa que estaría mandando?

El problema de los administradores de muchas organizaciones actuales, donde trabajan con empleados con orígenes culturales distintos y con frecuencia laboran a través de fronteras internacionales, es que no hay significados universales para las diferentes acciones no verbales. Por ejemplo, la tradicional señal estadounidense de "OK" representa dinero en Japón y es un ademán soez en Brasil. Tal vez usted crea que con tan sólo suavizar las expresiones no verbales se evitaría el hecho de enviar mensajes equivocados en forma inadvertida. Un esfuerzo como ese sería adecuado en Finlandia, pero en Italia o Grecia se inferiría de ellos que no se está interesado en la conversación. Puesto que no hay una respuesta sencilla, se deben aprender las claves no verbales y los ademanes de aquellos países y culturas con los cuales se tiene mayor trato.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Es común que con el término medios de comunicación se haga referencia al cómo o a través de qué métodos se transmite la información del emisor al receptor. En las organizaciones hay un número limitado de los tipos básicos de medios que pueden emplearse. Éstos varían de la interacción muy personal y directa cara a cara, a la nota adherida o al tablero de anuncios muy impersonales e indirectos, que son frecuentes en los escenarios organizacionales. Entre ambos extremos están las conversaciones telefónicas, los mensajes electrónicos, las cartas, los memorandos y los informes.

Es evidente que estos diferentes medios tienen distintos conjuntos de características, como los siguientes:

- naturaleza personal-impersonal
- velocidad de envío y recepción
- disponibilidad de claves múltiples para ayudar a que los receptores obtengan el significado exacto de los mensajes
- oportunidad de recibir retroalimentación inmediata y continua del receptor

El término que se ha empleado para resumir la naturaleza de tales características de medios diferentes se denomina "**riqueza de los medios**".[4] Los medios distintos se clasifican como eficaces o ineficaces, con base en su "capacidad para facilitar el significado compartido".[5] (Véase la figura 14.3.) Así, las interacciones cara a cara, por ejemplo, serían eficaces debido a que brindan diferentes tipos de información y múltiples formas para entre el emisor y el receptor se dé la comprensión mutua; mientras que un mensaje general de correo electrónico que se envíe a muchos receptores sería ineficaz porque carece de las características que se enuncian. El principio general aquí es que cuanto más ambiguo sea el mensaje por comunicar y más complejo sea el asunto de que trata, más eficaz deberá ser el medio de comunicación.

riqueza de los medios los medios distintos se clasifican como eficaces o ineficaces, con base en su capacidad para facilitar el significado compartido

Cuando los administradores se comunican, el concepto de riqueza de los medios tiene implicaciones importantes para ellos. Sirve para dar énfasis al hecho de que diferentes medios tienen distintas capacidades para enviar el significado del mensaje y que, por lo tanto, los administradores deben ser sensibles para armonizar el mensaje con el medio. Utilizar reuniones cara a cara para enviar información directa y sencilla, como la hora de la junta para la semana próxima, sería un desperdicio innecesario de un medio rico. Es decir, requeriría demasiado tiempo y esfuerzo, tanto para el emisor como los receptores, obtener el significado compartido de un mensaje sin ambigüedad relativa. Por otro lado, es probable que usar un memorando, por ejemplo, en vez de una reunión cara a cara, para tratar un desacuerdo serio entre subalternos, sería una elección inadecuada. El medio sería demasiado pobre para permitir que el administrador resolviera un asunto muy ambiguo y complicado.

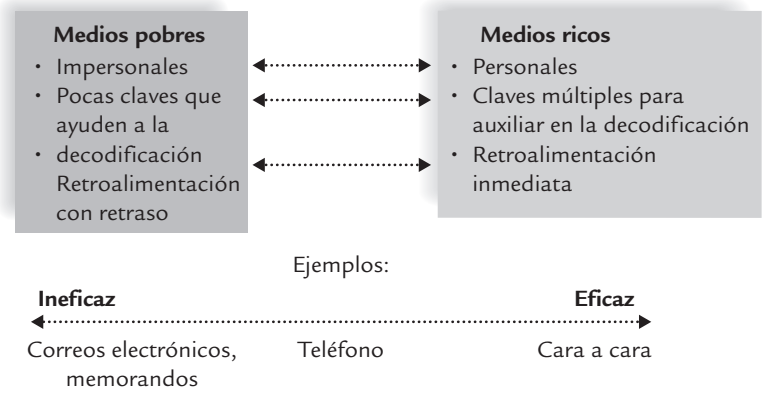
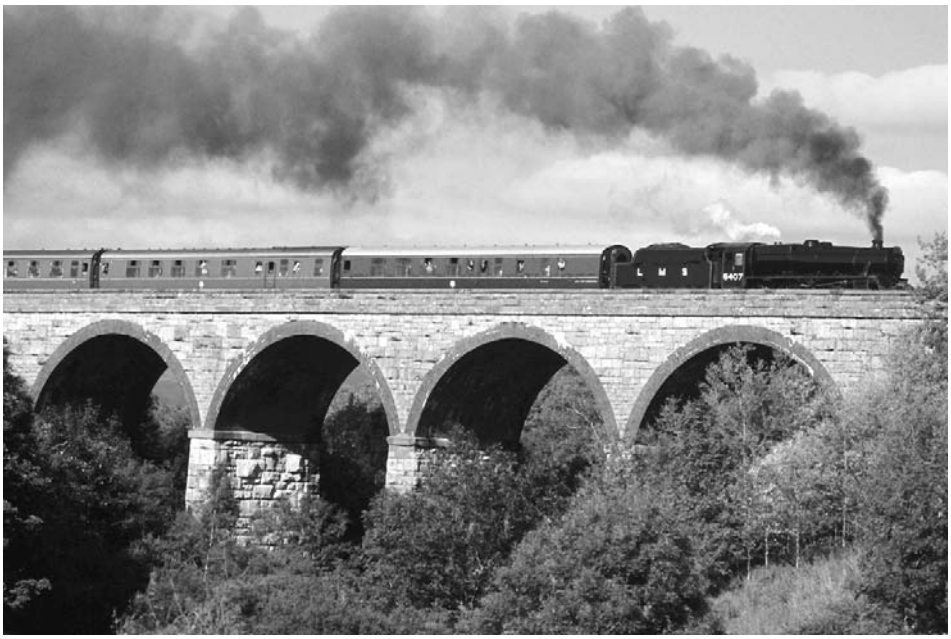


figura 14.3
Factores que contribuyen la riqueza de los medios



Cientos de despachadores del centro de operaciones del ferrocarril Burlington Northern Santa Fe, en Fort Worth, Texas, se comunican en forma constante a través de la red inalámbrica de la compañía con las tripulaciones de las locomotoras, quienes operan en todo el país los trenes. Los despachadores tienen una función similar a la de los controladores del tráfico aéreo. La comunicación eficaz entre los despachadores y las tripulaciones es indispensable para prevenir accidentes.

Por supuesto, con frecuencia, las presiones del tiempo y la distancia hacen que sea relativamente más costoso que un administrador utilice un medio eficaz que uno ineficaz. Es la causa del porqué en años recientes los avances tecnológicos en medios de comunicación, como los correos electrónicos instantáneos (consulte la sección "Un desafío para el administrador: estar conectado a través de la mensajería instantánea") o las videoconferencias, ofrecen alternativas aceptables para un medio ideal —al manejar ese tipo de dualidad—, por ser eficaz y cara a cara a la hora de resolver asuntos complejos, por un lado; y un memorando escrito ideal de bajo costo (que se envíe por correo electrónico u otra vía), por el otro.[6] El punto clave, para usted como administrador, es seleccionar un medio que se ajuste mejor al grado de ambigüedad potencial en el mensaje, y que sea consistente con las restricciones de las circunstancias y los recursos tanto de usted como de la organización. La selección del medio apropiado no debería dejarse al azar.

EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA COMUNICACIÓN

Los administradores no participan de manera abstracta en la comunicación. En vez de ello, lo hacen dentro de un contexto organizacional. La estructura y los procesos de las organizaciones influyen significativamente en la naturaleza y eficacia de la comunicación que ocurre dentro de ellas y entre ellas.[7] Las organizaciones, ya sean negocios, hospitales o instituciones gubernamentales, tienen un conjunto de características que las definen, las cuales afectan a la comunicación de una forma u otra.[8] Así, las organizaciones:

- Están compuestas de individuos y grupos
- Se orientan a la consecución de metas
- Tienen funciones diferenciadas
- Tienen coordinación intencional
- Son continuas en el tiempo

tecnología

un reto para el administrador

Estar conectado a través de la mensajería instantánea

Al estar en las oficinas centrales de YellowPages.com, en Nevada, el vicepresidente Dennis Warren se da cuenta de un mensaje que llega y se despliega en la pantalla de su computadora y escribe "EET.EE." En Chicago, el representante de ventas local que envió la nota observa los caracteres que aparecen en su monitor y sabe que Warren está "en el teléfono" y "en espera" de una respuesta. Warren es uno más del creciente número de gerentes que utilizan la tecnología de mensajería instantánea (MI) para estar en contacto con sus colegas y subalternos que se ubican en la misma oficina o a miles de kilómetros de ahí. Los representantes de ventas que necesitan respuestas inmediatas para cerrar un trato tan sólo cargan el software de MI y envían a su jefe una pregunta breve y concreta que aparece de modo automático en un cuadro de diálogo en su pantalla. A la vez, Warren escribe una respuesta directa para sugerir una estrategia específica o para autorizar un descuento especial. No hay negociaciones telefónicas, ni espera de las respuestas para un correo electrónico, ni eufemismos: tan sólo comunicación instantánea para que el negocio marche en la forma adecuada y productiva.

Aunque la MI carece da la riqueza de la comunicación cara a cara, es rápida, conveniente y barata. Los usuarios saben, con una sola mirada, si una persona está *on line* (en línea) y disponible para recibir un mensaje. Si es necesario, escriben mensajes e intercambian archivos con una docena o más de individuos a la vez, básicamente a través de realizar reuniones *on line*. Resulta claro que la MI, con su interacción vívida y el apoyo que brinda a los empleados itinerantes, ayuda a mantener conectadas a las fuerzas de trabajo de las compañías por una fracción del costo de las llamadas telefónicas y la correspondencia.

Por ejemplo, los gerentes de ventas de Pacific International Marketing, en California, la cual comercializa verduras y otros productos frescos, acostumbraban a llamar por teléfono a 35 personas en 5 ciudades cada vez que cambiaban los precios de mercado para cualquier artículo. La factura telefónica de la empresa era enorme y los gerentes pasaban buena parte del tiempo al teléfono. En la actualidad, los administradores tan sólo envían un MI de alerta siempre que un precio cambia, lo cual ahorra tanto tiempo como dinero. Los ejecutivos en la oficina matriz de Jennifer Convertibles, detallista de recámaras y mobiliario, emplean la MI para comunicarse con los 200 gerentes de tienda en todo Estados Unidos. Al reemplazar el correo de voz con la MI, la compañía eliminó 7,000 llamadas telefónicas por semana y redujo sus costos anuales por comunicación en $50,000 al menos.

A pesar de sus beneficios, no todos son partidarios de la comunicación por MI. ¿Por qué? Porque ésta entró por la puerta trasera, con mucho, a las grandes corporaciones. Muchos empleados cargan software gratuito de MI de sitios tales como Yahoo! y AOL en las computadoras de sus empresas sin la autorización de los altos directivos, quienes tienden a verla como una herramienta nueva para perder el tiempo y charlar con los amigos.

De acuerdo con la empresa de investigación IDC, en el año 2003, en todo el mundo un número aproximado de 76 millones de empleados envió mensajes instantáneos desde su lugar de trabajo —más de la mitad a través de software gratuito de MI, de sitios como Yahoo o AOL, que se descarga desde la Web. Puesto que los mensajes de MI evitan a los servidores, es más difícil que la empresa se proteja de los virus y de la transmisión de información de su propiedad.

Incluso si la MI se usara para fines administrativos legítimos, algunos gerentes afirman tener dificultades para concentrarse en actividades como escribir informes cuando los mensajes de mi aparecen en forma repentina en la pantalla de su computadora. Otros se sienten presionados para estar cerca de sus computadoras, aun cuando ya sea tarde en la noche, para los caso en que colegas de otras zonas horarias tengan preguntas o necesiten tomar decisiones. Además, el software de MI gratuito crea agujeros en la seguridad porque los mensajes y los archivos que se comparte nunca pasan por un servidor. Eso significa que no es posible revisarlos en busca de virus, ni tampoco someterlos a vigilancia por parte de la administración o archivarlos.

No obstante, la MI entra por méritos propios a los centros de negocios, al tiempo que los desarrolladores de software obtienen versiones industriales sólidas en cuanto a seguridad y posibilidades de vigilancia. Por ejemplo, la Agencia Administrativa de Emergencias Federales (FEMA, por las siglas de Federal Emergency Management Agency) utiliza la MI para coordinar en el campo a sus trabajadores de rescate de emergencia, cuando atienden situaciones de huracán, inundación u otro desastre.

El hecho es que cualquier tecnología —aun el teléfono— tiene el potencial de convertirse en una distracción si se supervisa en forma inadecuada, como afirma el director de FEMA. El desafío para los administradores está en imaginarse cómo aprovechar las ventajas de la MI al tiempo que se minimizan sus inconvenientes.

Fuentes: Drew Robb, "Instant Messaging: A Portal to Online Threats?" *Government Procurement*, diciembre de 2003, pp. 10 a 13; Matthew Sarrell, "Corporate IM," *PC Magazine*, 11 de noviembre de 2003, p. 132; Yudhijit Bhattacharjee, "A Swarm of Little Notes," *Time*, 16 de septiembre de 2002, pp. A4+; Anne Stuart, "IM is Here, RU Ready 2 Try It?" *Inc.*, 1 de julio de 2002, pp. 76 a 81.

Las organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier cultura no consisten sólo en un conjunto aleatorio de individuos que se reúnen por casualidad durante un periodo breve y sin propósito alguno. La realidad es que tienen metas, estructuras y coordinación comunes, que influyen ampliamente en la naturaleza y la cantidad de comunicación que tiene lugar. Esta influencia es susceptible de analizarse en términos de direcciones, canales y patrones de comunicación.

Direcciones de la comunicación dentro de las organizaciones

Puesto que las organizaciones de cualquier grado de complejidad tienen tanto funciones diferenciadas como más de un nivel de puestos de mayor o menor responsabilidad, las direcciones de la comunicación dentro de ellas se clasifica de acuerdo con el nivel en que ocurre:

comunicación descendente mensajes que se envían de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores

comunicación ascendente mensajes que se envían de los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores

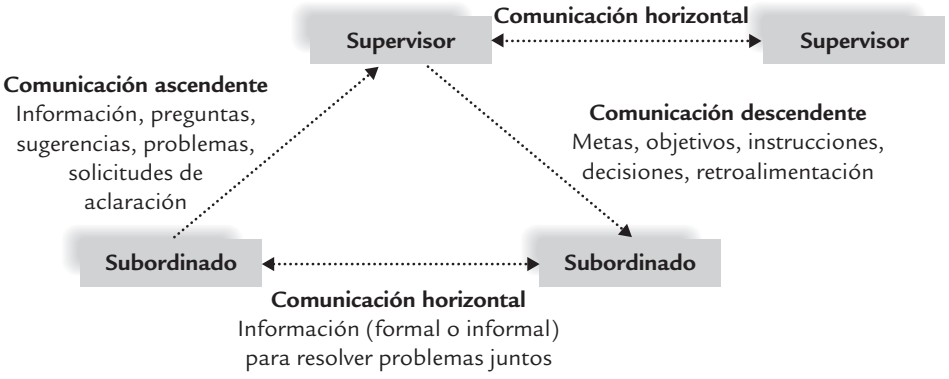
comunicación horizontal mensajes que se envían sobre todo a través de niveles equivalentes de una organización

- **comunicación descendente** se envía de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores; por ejemplo, desde los altos ejecutivos de la empresa a hasta sus empleados, o de los supervisores a los subalternos.
- **comunicación ascendente** se envía de los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores; por ejemplo, desde los empleados hasta sus supervisores, o de un gerente a su jefe.
- **comunicación horizontal** se envía básicamente a través de niveles equivalentes dentro de una organización; por ejemplo, desde un ayudante de oficina hasta otro, del gerente del producto A al gerente del producto B, o del departamento de mercadotecnia al de ingeniería de diseño.

El contenido de la comunicación dentro de las organizaciones por lo general varía de acuerdo con la dirección de la actividad de comunicación. Como se muestra en la figura 14.4, es común que la comunicación descendente tenga que ver con asuntos como metas, objetivos, instrucciones, decisiones y retroalimentación. Por lo común la comunicación ascendente se centra en información, sugerencias, preguntas, problemas y solicitudes de aclaración. La comunicación horizontal se orienta hacia el intercambio de información —tanto formal como informal— para auxiliar a la coordinación y la solución de problemas conjunta.

En tanto que la cuestión de la comunicación en una dirección específica suele ser muy parecida en la mayoría de organizaciones de tamaños mediano a grande, la cultura de cada una (o del país en que resida) influye en el proceso. Por ejemplo, en una organización en la que se haga énfasis en la autoridad y la jerarquía, la comunicación ascendente sería más formal que en otra con una cultura más igualitaria. Como un ejemplo sencillo, en una organización muy jerarquizada, una conversación podría comenzar con un subordinado que da el título de *Sr.* o *Sra.* Jones a un superior que se encontrara varios niveles arriba de él. En muchos países, como Corea, la

figura 14.4
Direcciones de la comunicación dentro de las organizaciones



conversación iniciaría al dirigirse al superior mencionando su cargo, como *Director Park*. En organizaciones con menos énfasis en la jerarquía, la conversación tal vez comenzaría al llamar al superior por su nombre de pila. En forma similar, la cultura organizacional o del país influye en la frecuencia y el tono de las comunicaciones ascendente. Por ejemplo, en las organizaciones con valores jerárquicos muy fuertes, la comunicación ascendente tiende a ser menos frecuente.

En resumen, la comunicación organizacional fluye hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral. La dirección de la comunicación tiene un efecto significativo sobre el tipo de comunicación que ocurrirá. Además, sin embargo, la cultura de la organización y de la región o el país en que se localice la organización podría determinar la forma exacta que tendrá la comunicación e incluso la frecuencia de cada dirección de ésta.

Canales de comunicación dentro de las organizaciones

Los canales organizacionales, o rutas de comunicación, consisten en dos tipos fundamentales: formal e informal. Ambos tipos resultan esenciales para el funcionamiento de las organizaciones, y ninguno de ellos sustituye al otro.

Los **canales formales de comunicación** son aquellos autorizados, planeados y regulados por la organización, y que se conectan en forma directa con su estructura oficial. Así, la estructura diseñada por la organización indica las trayectorias normales para la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Los canales formales de comunicación (que se muestra en la figura 14.5) son como caminos marcados en un mapa de carreteras. Especifican a los miembros de la organización quién es responsable de las tareas de información y comunicación hacia los niveles por arriba y debajo de ellos, así como hacia las unidades laterales. Asimismo, los canales formales indican a las personas o los puestos a quienes deberían enviarse los mensajes relacionados con el trabajo. Es posible modificar los canales formales, de manera que tienen cierta flexibilidad, pero es poco frecuente que se les ignore.

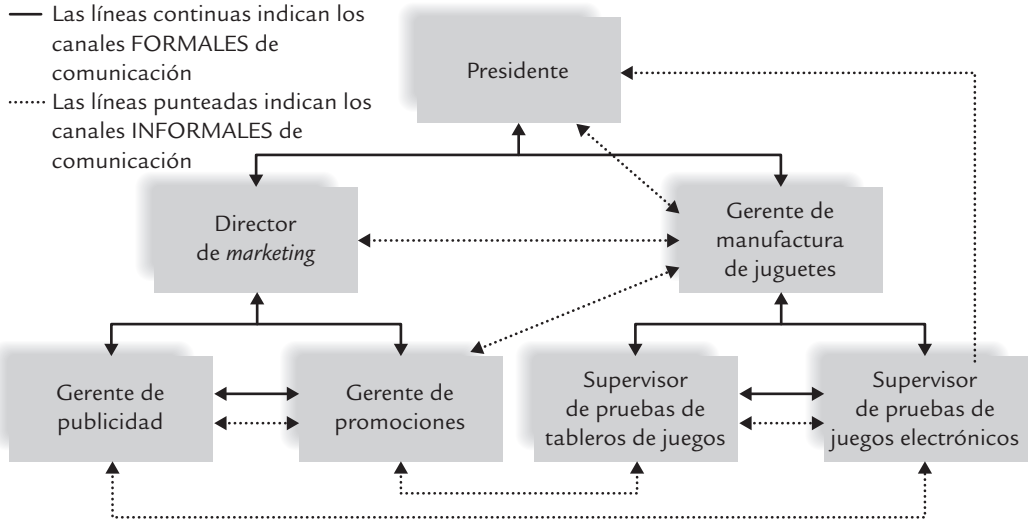
canales formales de comunicación rutas autorizadas, planeadas y reguladas por la organización, y que se conectan en forma directa con su estructura oficial

Los **canales informales de comunicación** son rutas que la organización no especifica de antemano, sino que se desarrollan a través de actividades interpersonales comunes que la gente realiza en el trabajo. Estos canales podrían existir y cambiar o desaparecer con rapidez, en función de las circunstancias. Sin embargo, también persisten en muchas situaciones de trabajo, en especial en aquellas en que los individuos han trabajado juntos durante cierto tiempo. Si un patrón específico

canales informales de comunicación rutas que la organización no especifica de antemano, sino que se desarrollan a través de actividades comunes y habituales de las personas en el trabajo

figura 14.5

Canales formales e informales de comunicación en las organizaciones



llega a establecerse bien, por lo común recibe el nombre de "red" (que se estudiará más adelante).

Deberían observarse varias características importantes de los canales informales de comunicación:

- En primer lugar, tienden a operar con mayor frecuencia en la dirección lateral que en la vertical, en comparación con los canales formales (véase la figura 14.6), ya que no están diseñados por la organización ni por sus funcionarios superiores.
- En segundo lugar, no es raro que la información que fluye por los canales informales lo haga con rapidez extrema, sobre todo porque los emisores están bastante motivados para transmitir información. Un ejemplo clásico de la rapidez de transmisión de los mensajes a través de los canales informales es el llamado rumor de pasillo.[9] En años recientes, las posibilidades de comunicación a través de Internet han propiciado el surgimiento de redes de conversación a gran escala. Algunos investigadores sugieren que tales mecanismos están destinados a influir significativamente sobre el flujo informal de información en las organizaciones.[10]
- Una tercera característica es que los canales informales transmiten tanto información relacionada con el trabajo como otra que no tiene que ver con él. El hecho de que los canales sean informales no significa que tan sólo circulen por ellos habladurías y otros mensajes que no se relacionen con el trabajo. De hecho, es frecuente que información vital que se relaciona con el trabajo se difunda por ellos. Por supuesto, algunos de los mensajes que viajan por los canales informales podrían contener inexactitudes o ser negativos, por lo que algunos administradores los ven como fuente de problemas. Sin embargo —y es importante destacarlos—, pocas organizaciones existirían durante mucho tiempo ¡si tuvieran que depender únicamente de los canales formales para comunicarse!

Patrones de la comunicación organizacional

redes de comunicación
patrones identificables de comunicación dentro de las organizaciones y entre ellas, ya sea que utilicen canales formales o informales

Los patrones identificables de comunicación que ocurren con cierta regularidad dentro las organizaciones y entre éstas, ya sea que se utilicen canales formales o informales, por lo general reciben el nombre de **redes de comunicación**. Dicho de otro modo, las redes de comunicación son sistemas estables de interconexiones. Así, las redes necesitan vínculos consistentes entre conjuntos específicos de emisores y de receptores. Por ejemplo, como se muestra en la figura 14.7, una gerente de *marketing* de nivel medio en Los Ángeles podría tener una red particular que se relacione con su jefe en Nueva York, con tres gerentes clave de otros departamentos en las oficinas centrales en esa ciudad, con sus siete subalternos ubicados en ciudades grandes del oeste, y con dos vendedores foráneos de datos de investigación de mercados. Otra red de la misma gerente implicaría a dos gerentes de nivel inferior en otras unidades de la oficina en Los Ángeles y a su colega anterior y viejo amigo,

figura 14.6
Características de los canales formales e informales de comunicación

Canales formales de comunicación	Canales informales de comunicación
· La organización los autoriza, planea y regula	· Se desarrollan a través de las actividades interpersonales de los miembros de la organización
· Reflejan la estructura formal de la organización	· No los especifica la organización
· Definen quién es responsable de la divulgación de la información e indican a los receptores adecuados de información relacionada con el trabajo	· Pueden ser de corta o larga duración
· La organización puede modificarlos	· Es más frecuente que sean laterales que verticales
· Hay consecuencias de leves a severas si se les ignora	· La información suele fluir muy rápido
	· Se les utiliza para información que se relaciona con el trabajo o de otro tipo

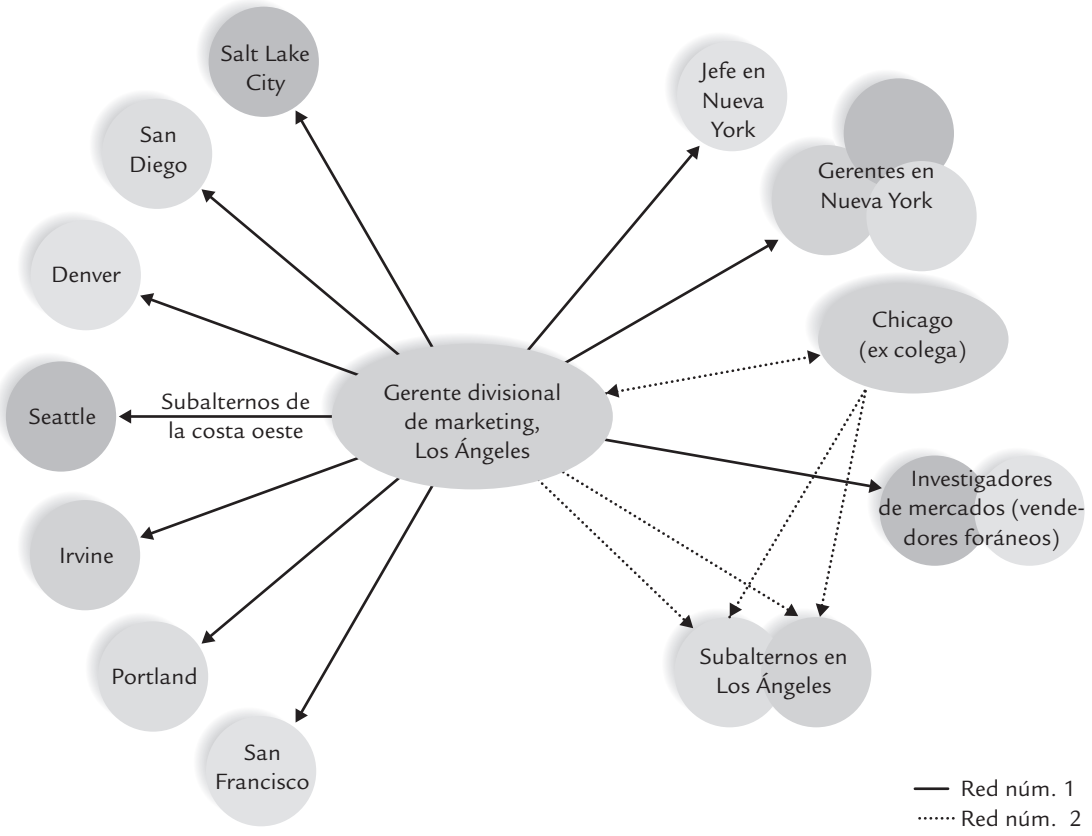


figura 14.7

Ejemplos de dos redes de comunicación organizacional

quien actualmente es supervisor de ventas en Chicago y tiene acceso a información interna acerca de lo bien que funcionan en dicha región los enfoques de marketing.

Un ejemplo de una red más grande que relaciona a toda la organización sería el patrón mundial de las relaciones de comunicación de la empresa Coca-Cola, entre sus oficinas centrales en Atlanta y sus embotelladores y distribuidores. Por supuesto, las redes también se forman entre las organizaciones del mismo modo que lo hacen al interior de ellas. Esto ocurre con frecuencia cuando equipos de administradores de dos compañías —por ejemplo, BASF South East Asia y Shell Eastern Petroleum Ltd.— tienen que trabajar juntos en los asuntos que surgen en un negocio conjunto, en este caso la planta Ellba Eastern en Seraya, en Jurong Island, Singapur.[11] En la sección "Un desafío para el administrador: la comunicación es el arma secreta para el cambio" se ilustra el reto específico en la construcción de una red eficaz para un proyecto que iba a durar varios meses que implicaba cierto número de participantes de diferentes organizaciones. El desafío consistía en cambiar la forma de comunicación que se había realizado en el pasado —y, por lo tanto, desarrollar procesos más eficaces de redes— en este tipo de proyecto complejo y grande que tiene muchas fuentes de emisores y receptores.

La importancia que tienen las redes de comunicación para los administradores es que brindan fuentes de información significativas y regulares, tanto de tipo formal como informal, que de otra manera llevaría mucho más tiempo obtener, si hubiera que establecer de la nada los distintos vínculos cada vez que surgiera un asunto o problema nuevos. Asimismo, cuando los administradores forman parte de redes establecidas, es más fácil para ellos influir en las demás personas o grupos participantes. En consecuencia, por ambas razones, los administradores necesitan

un reto para el administrador

Cambio

La comunicación es el arma secreta para el cambio

Imagine las complicaciones para administrar la comunicación entre la fuerza laboral de varios competidores que deben trabajar en el mismo proyecto gubernamental. Cada vez es más frecuente que, después de batallas en concursos para ganar contratos por sistemas complejos de equipo, los gerentes de las empresas grandes deben enfrentarse a la situación de tener que colaborar con los competidores a quienes acaban de vencer.

Considere lo que sucedió cuando BAE Systems, una de las compañías más grandes de Europa en los rubros de defensa y aerospacial, ganó un contrato multimillonario en dólares. Como condición para que el Ministerio de Defensa del Reino Unido lo designara contratista principal para diseñar un nuevo producto muy grande y complejo, se pidió a BAE que trabajara en colaboración con otras compañías, con la finalidad de terminar según el programa acordado y dentro del presupuesto. "Con productos tan complejos [como éste], los días de los proveedores de un solo producto han terminado, y tenemos que volvernos más colaborativos", señaló Ian Haddleton, el gerente de soluciones de sistemas integrados de BAE. En los meses que durara el proyecto de rediseño, iban a participar 1,000 personas de BAE y de otras empresas. Por lo tanto, en preparación, la administración decidió impulsar una colaboración más estrecha realizando grandes cambios en el enfoque de la empresa hacia la comunicación, con la finalidad de realizar exitosamente un esfuerzo tan complicado.

Para empezar, los gerentes de BAE "acordaron un conjunto de valores con nuestro cliente, que actualmente es el lineamiento y el principio para cualquier individuo que trabaje en el proyecto", explicó Handleton. Con base en dichos valores, todos los participantes en el proyecto serían capaces de determinar qué información sería importante y con quiénes habría que compartirla. Por ejemplo, los empleados de BAE y de las otras empresas que participaban acordaron ventilar las preocupaciones al principio del proyecto, de manera que pudieran analizarlas y enfrentarlas en forma adecuada antes de que se tomara decisiones clave en cuanto al diseño.

A continuación, los gerentes de BAE establecieron un sistema de intercambio de datos con base en la Web, para dar soporte a la comunicación para que colaboraran los cientos de participantes en el proyecto. "Con un proyecto de este tamaño y el número de compañías participantes, siempre resulta difícil saber quién es responsable de qué, y a quién preguntar cuando se necesita asesoría o información", observó Haddleton. El sistema de intercambio de datos almacenaba la información más reciente acerca del papel y la responsabilidad de cada participante. También permitía a éstos cargar datos relacionados con el proyecto (como las especificaciones propuestas para el diseño), de manera que los demás pudieran hacer comentarios y preguntas, y sugirieran cambios para que todos los revisaran. Y como el sistema se basaba en la Web, BAE podía controlar el acceso y no tener que solicitar a las otras compañías que reemplazaran sus propios sistemas de comunicación.

Cambiar su enfoque de la comunicación ayudó a los gerentes de BAE a ser más eficaces para mantener el diseño del producto bajo control un mes tras otro. "Ahora más que nunca antes, es mucho más fácil para nosotros funcionar como un equipo extendido", resume Haddleton. "La manera en que trabajamos actualmente en verdad mejor es que la que se utilizaba antes."

Fuentes: Stephen Windsor-Lewis, "Communicating to Avert Industrial Action at BAE Systems", *Strategic Communication Management,* diciembre de 2003-enero de 2004, pp. 18 a 22; "Product Development's Secret Weapon: Communication," *Design News,* 17 de junio de 2002, pp. S1+; "BAE Systems Strengthens AMS After MBDA Missile Merger," *Defense Daily,* 1 de mayo de 2001; Frances Tusa, "The Rise of European EW," *Journal of Electronic Defense,* junio de 2001, pp. 54+.

Formar redes proceso de desarrollar patrones regulares de comunicación con individuos o grupos específicos, para enviar y recibir información

poner especial atención a cuáles redes pueden y quieren pertenecer, así como a la composición de éstas. No es accidente que el concepto **formar redes** haya llegado a significar un proceso que tiene el potencial de generar ventajas para un administrador (o cualquier individuo, para el caso), por tener uno o más conjuntos de individuos o grupos con los cuales interactuar con facilidad y en forma regular, y con quienes comunicarse teniendo una sensación de confidencialidad y confianza.

En las organizaciones tradicionales de Occidente, siempre ha sido relativamente sencillo que los varones en posiciones gerenciales establezcan varias redes con sus semejantes (lo cual fundamenta la expresión "red de los viejos amigos"). Sin embargo, al menos hasta hace muy poco tiempo, ha sido mucho más difícil para los mujeres y los miembros de minorías étnicas establecer redes de apoyo similares en sus organizaciones. De hecho, la investigación sugiere que las redes organizacionales que incluyen a individuos de tales grupos son diferentes de las redes tradicionales

integradas sobre todo por hombres de raza blanca, en cuando a la composición y las relaciones.[12] Ello no hace que dichas redes sean menos importantes o menos útiles para los administradores de esos grupos, pero sirve para resaltar que los patrones de red de la comunicación en las organizaciones cambia con base en las circunstancias diferentes para cada situación, que incluyen edad, género y origen étnico de los individuos que participan.

BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN

Aunque el contexto organizacional brinda diversas oportunidades para la comunicación eficaz y productiva, de igual manera representa muchas barreras que interfieren con el proceso de la comunicación. Las barreras tienen varios orígenes, que incluyen las fuentes interpersonales, organizacionales y culturales (véase la figura 14.8).

Barreras interpersonales

Los obstáculos para la comunicación interpersonal pueden ocurrir tanto en el emisor como el receptor. También la responsabilidad de asegurar la comunicación exacta recae de modo simultáneo en ambos. Sin embargo, es obligación del emisor seleccionar cuidadosamente el lenguaje y las palabras —para codificar el mensaje—, con la finalidad de lograr la mayor precisión en el significado. La precisión tiene importancia especial si el emisor trata de persuadir al receptor para que haga algo, con un lenguaje o un estilo de comunicación diferente del que éste prefiere. Por ejemplo, si usted intenta convencer a su jefe de que autorice un proyecto nuevo, y utiliza un estilo y una selección de palabras informales, tal vez él no será muy receptivo si prefi-

Nivel	Origen de la barrera	Afecta la comunicación entre:
Interpersonal	· Percepción selectiva · Marco de referencia · Diferencias individuales · Emoción · Lenguaje · Claves no verbales	· Individuos o grupos
Organizacional	· Jerárquico (las barreras se originan por la estructura formal) · Funcional (las barreras resultan de las diferencias entre departamentos funcionales)	· Individuos y/o grupos dentro de la organización · Individuos y/o grupos en organizaciones diferentes
Cultural	· Lenguaje · Contexto cultural alto/bajo · Estereotipos · Etnocentrismo · Distancia cultural	· Individuos o grupos en organizaciones con diferentes culturas nacionales · Individuos o grupos de culturas organizacionales diferentes · Individuos o grupos con antecedentes culturales diversos dentro de una organización

figura 14.8
Barreras para la comunicación

riera un enfoque más formal. Es probable que usted necesite ajustar su estilo para que la comunicación sea eficaz.

percepción selectiva proceso de eliminar ciertas partes del mensaje que se intenta enviar porque contradicen nuestras creencias o deseos

Por supuesto, con frecuencia el receptor es la fuente de las fallas en la comunicación. Por ejemplo, quizá el receptor tenga un problema de **percepción selectiva**.[13] Es decir, tal vez sin tener la intención elimine ciertas partes del mensaje que se pretende enviar porque contradicen sus creencias o deseos. Por ejemplo, usted podría hacer énfasis en el aumento de la productividad que resultaría de un proyecto propuesto, pero tal vez su jefe se centre en el costo estimado del proyecto. Aunque la percepción selectiva es una tendencia humana natural, dificulta la comunicación exacta, en especial cuando se plantea temas delicados o muy importantes. Otra forma de describir este punto es que los individuos suelen adoptar **marcos de referencia**, o formas simplificadas de interpretar los mensajes, que los ayudan a dar sentido a comunicaciones complejas; no obstante, esos atajos podrían impedir que se reciba el mensaje que se pretende.[14]

Percepción selectiva, por Lyman Porter
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

marcos de referencia conjuntos existentes de actitudes que brindan formas rápidas de interpretación para los mensajes complejos

Las diferencias individuales entre los emisores y los receptores, en términos de características básicas como edad, género, origen étnico o nivel educativo, a veces son la fuente de barreras para la comunicación. En general, sería razonable suponer que cuanto menos diferencias haya entre las dos partes respecto de esta clase de atributos, habrá menos barreras para la comunicación. Sin embargo, aun cuando haya esta clase de diferencias, como la diferencia de género entre emisor y receptor, las evidencias que aporta la investigación tienden a no encontrar impedimentos consistentes serios para la comunicación eficaz en relación con esa característica.[15] El administrador debería estar muy alerta ante la *posibilidad* de que las diferencias individuales entre el emisor y el receptor podrían significar un obstáculo significativo para la buena comunicación en una instancia específica, en vez de suponer que nunca serán una barrera o, a la inversa, que siempre lo serán.

Las emociones son otra barrera.[16] La forma en que se sienta el receptor en ese momento influye en lo que escucha o interpreta. Con seguridad usted ha tenido la experiencia de sentir que alguien era "delicado" o demasiado sensible cuando respondió a su mensaje. Como consecuencia, los comentarios que por lo general serían tomados como simples opiniones se interpretarían como críticas.

El lenguaje también puede constituir una barrera. Aun para las personas que hablan un mismo idioma, una palabra dada o un conjunto de palabras podría significar cuestiones diferentes para personas distintas.[17] Por ejemplo, decir "no te quedó bien ese corte de cabello" a una persona de 50 años significaría algo por completo diferente, que si se dijera a alguien de 15 años de edad. Es probable que la persona de 50 años interprete que las palabras quieren decir que el peluquero hizo un mal trabajo. En tanto que la de 15 años tal vez tomaría que lo dicho significa que se ve "estupendo".

Las claves no verbales también son barreras para la comunicación eficaz en dos formas básicas. En primer lugar, la gente envía señales no verbales sin darse cuenta y, por consiguiente, origina consecuencias no intencionales.[18] Por ejemplo, tal vez usted establezca contacto visual mínimo con su jefe mientras intenta convencerlo de que apruebe su proyecto propuesto, y no se dé cuenta de ello. Su jefe quizá considere que el proyecto es atractivo pero interpreta el contacto visual escaso como indicador de que usted oculta algo. Entonces, el jefe podría rechazar un proyecto que de otro modo habría autorizado. En segundo lugar, como ya se dijo, las claves no verbales significan cuestiones diferentes para personas diferentes.[19] Un apretón de manos débil en Indonesia indicaría respeto, pero en Texas querría decir falta de confianza.

Barreras organizacionales

Así como las barreras interpersonales limitan la comunicación, también lo hacen las organizacionales. Dichas barreras interfieren con la comunicación entre individuos o grupos dentro de la misma organización, entre individuos o grupos de dos organi-

zaciones diferentes, o entre organizaciones completas. La base de estas barreras está en la estructura jerárquica de las organizaciones. Todas ellas, independientemente de su complejidad, tienen funciones especializadas y más de un nivel de autoridad. Esta especialización crea una situación que favorece el surgimiento de dificultades de comunicación. Un ejemplo, sería el caso de una persona que proviene de marketing, junto con otra de investigación y desarrollo. A la primera no le importaría exagerar, en tanto que la segunda siempre moderaría sus opiniones. En consecuencia, el mercadólogo podría ver al científico de investigación y desarrollo como un individuo sin imaginación y aburrido, mientras que el científico vería al mercadólogo como superficial y descuidado. Además, las dos partes tal vez provengan de niveles distintos de la organización. Las diferencias entre la responsabilidad y el nivel de autoridad harían que un alto ejecutivo esperara una explicación acerca de los impactos generales que un proyecto propuesto tendría en toda la organización, y que un experto técnico novato se centrara en la programación detallada del proyecto.

Barreras culturales

La comunicación y la cultura están muy relacionadas. La cultura no existiría sin comunicación, y la comunicación humana sólo ocurre dentro de un contexto cultural. Como el acto de comunicarse está ampliamente relacionado con el ambiente, la cultura lo facilita o lo dificulta. Así, la similitud de culturas entre los emisores y los receptores facilita la comunicación exitosa: el significado que se busca tiene mayores probabilidades de transferirse. Las diferencias culturales obstruyen el proceso. Cuanto mayores sean las diferencias culturales entre emisor y receptor, mayores serán las dificultades que se esperan en la comunicación. Por lo tanto, si todo lo demás permanece igual, debería ser más fácil, por ejemplo, que un gerente estadounidense se comunicara con un subalterno australiano que con uno griego.

Las culturas organizacionales también difieren. La industria de una organización, por ejemplo, llega a influir en su cultura interna, como se vio en el capítulo 4. Por consiguiente, es más probable que un ejecutivo de Warner Brothers se comunique exitosamente con un ejecutivo de Disney que con otro de Exxon. No es que las diferencias culturales extremas impidan la comunicación óptima, sino que las posibilidades de fallas en ésta aumentan en proporción con las diferencias de origen y costumbres de ambas partes.

El grado en que un emisor y un receptor difieren en un estilo de comunicación de contexto alto o bajo también influye en forma significativa en la eficacia de la comunicación. Como se analizó en el capítulo 4, los individuos de las culturas de contexto alto suelen poner más atención a los factores situacionales que rodean el proceso de comunicación y, como consecuencia, modifican significativamente lo que dicen y cómo lo dicen con base en el contexto.[20] (Véase la figura 14.9.) Los individuos en culturas de contexto bajo tienden a dar menos atención al contexto y por ello hacen ajustes menores y menos importantes de una situación a otra.[21] Aunque las principales diferencias en las culturas de contextos alto y bajo ocurren entre países, también se presentan tales diferencias entre organizaciones. Por ejemplo, Japón es una cultura de contexto alto que tiene tres niveles distintos del lenguaje que emplea el hablante, lo cual depende del estatus que tenga éste en relación con el escucha. Así, en realidad existen cinco palabras diferentes para "tú", dependiendo del rango y estatus relativos. Sin embargo, aun dentro de Japón, la comunicación es de contexto mucho más alto en Mitsubishi Heavy Industries que en Nintendo.

Lo que resulta más problemático cuando individuos de culturas de contextos alto y bajo se comunican es que con frecuencia cada uno interpreta en forma negativa el enfoque que tiene el otro para comunicarse. Los individuos de culturas de contexto bajo suelen interpretar los giros amplios de las palabras y el estilo indicativo de la gente de las culturas de contexto alto como una evidencia de falta de since-

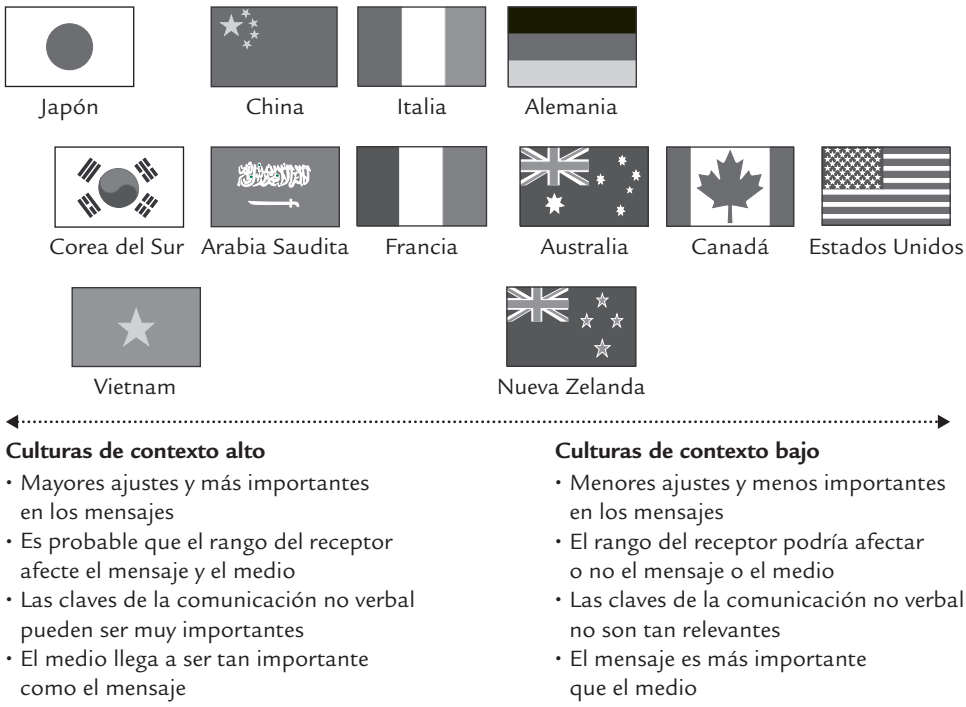


figura 14.9

Diferencias de comunicación en culturas de contextos alto y bajo

Fuente: www.crwflags.com/fotw/flags.

ridad, hipocresía e incluso inestabilidad. Estas interpretaciones hacen difícil la comunicación eficaz y llevadas al extremo la harían imposible. Por otro lado, los individuos de culturas de contexto alto miran la falta de cambios en el estilo de comunicación de los individuos de culturas de contexto bajo como síntoma de inmadurez, egoísmo o carencia de sofisticación.

En la cultura japonesa, los administradores piensan que para comunicarse con eficacia se debe "decir lo que se piensa, y pensar lo que se dice".[22] Las directrices e instrucciones vagas son vistas como señal de aptitudes deficientes en la comunicación. Entonces, la suposición consiste en que la carga de la prueba de la comunicación eficaz recae en el hablante. En contraste, en culturas como las de las naciones árabes y latinoamericanas, se supone que tanto el hablante como el escucha comparten la carga de la comunicación eficaz. En las culturas en que el hablante y el escucha comparten la responsabilidad de la comunicación, tienden a disminuir los desacuerdos, las confrontaciones directas y las posibilidades de encuentros desagradables.

Etnocentrismo, por Lyman Porter
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

etnocentrismo creencia en la superioridad e importancia del grupo a que se pertenece

Es probable que la barrera cultural más grande y que por sí sola afecta la comunicación entre las diferentes culturas departamentales, organizacionales, regionales o nacionales sea el etnocentrismo.[23] El **etnocentrismo** es la creencia en la superioridad del grupo a que se pertenece, y la tendencia a ver a los demás en términos de los valores de ese grupo. El etnocentrismo lleva a los individuos a dividir sus mundos interpersonales en quienes están al interior de su grupo y quienes están al exterior de él. Como se estudió en el capítulo 13, al interior del grupo se incluyen las personas que se identifican entre sí y que se importan el uno con el otro,[24] de manera que sus miembros tienden a confiar mutuamente, escucharse y compartir información. Los miembros externos al grupo son vistos con escepticismo, si no es que desconfianza, y no se les da toda la información. Este tipo de comportamiento

existe en las interacciones tanto de las organizaciones como de las personas. Cuando British European Airways se fusionó con British Overseas Airways Corporation hace algunos años, para formar British Airways, la orientación etnocéntrica de cada lado casi llevó a la bancarrota a la nueva empresa que surgió de la fusión, la cual perdió casi $1,000 millones antes de superar las barreras de comunicación.

Otra barrera para la comunicación que erigen las distintas culturas, y que se relaciona de cerca con el etnocentrismo es el hecho de **formarse estereotipos**, que es la tendencia a simplificar y a generalizar en exceso las opiniones acerca de grupos de individuos. Cuanto más firme sea el estereotipo que tiene un comunicador, más difícil será superar las expectativas preconcebidas y centrarse en las especificidades del mensaje que se envía o se recibe. Los estereotipos ocurren tanto al interior de las culturas como entre ellas, por lo que afectan la comunicación en casi todos los escenarios organizacionales. Por ejemplo, suponga que usted se desempeña como gerente de servicio técnico en una compañía de software, y que el presidente tiene un estereotipo definido sobre los empleados en la posición de usted tiene. Por lo general, el presidente ve a los gerentes de servicio técnico como gente que se centra en los detalles y que no es capaz de ver todo el panorama. Con un estereotipo fuerte de esta clase, el presidente tal vez no reconozca que usted comprende y toma en cuenta las implicaciones competitivas (no sólo las técnicas) de una nueva herramienta de software.

formarse estereotipos tendencia a simplificar y generalizar en exceso las opiniones acerca de grupos de personas

La tercera barrera cultural importante para la comunicación es la **distancia cultural**.[25] Este concepto se refiere a las diferencias generales entre las características básicas de dos culturas, como el idioma, el nivel de desarrollo económico y las tradiciones y costumbres arraigadas. La distancia cultural fue objeto de un estudio realizado sobre 21 ejecutivos de alto rango en corporaciones grandes de Japón, Estados Unidos, Brasil, Reino Unido e India, durante un periodo de cinco semanas de exploraciones culturales. Los ejecutivos acudieron juntos a conferencias y seminarios, navegaron por ríos y escalaron montañas, e incluso viajaron en equipos de investigación a los países representados. No obstante, los observadores informaron que la comunicación persistió como problema durante las cinco semanas completas.[26] Aunque gran parte de la dificultad se debía a diferencias obvias de lenguaje, otro obstáculo más sutil provenía de las diferencias culturales. Muchos de los directivos japoneses, para adaptarse, aceptaron sobrenombres estadounidenses, pero en realidad odiaban que los llamaran así. Los estadounidenses no entendían por qué los japoneses eran tan callados, y no se daban cuenta de que éstos creían que no era sabio ser el primero en hablar durante una junta. Cuanto más elevado fuera el rango del ejecutivo japonés, éste escuchaba con mayor atención, y todos los participantes en el viaje eran de rango alto. De manera similar, un proyecto de desarrollo que emprendieron Alcan Aluminum Ltd., de Canadá y la Chinese National Nonferrous Corporation reunió a administradores de ambas empresas para que aprendieran más de la cultura de los otros. Aun cuando un grupo de directivos de China pasó un año completo en Canadá estudiando los métodos de negocios de Norteamérica, la comunicación eficaz siempre fue una meta elusiva para ambas partes durante ese periodo.[27] Estos ejemplos destacan el grado en que la distancia cultural entre los empleados de organizaciones cuyas nacionalidades son diferentes representa una barrera para la comunicación, potencialmente muy difícil de superar. No debe subestimarse la complejidad de este problema.

distancia cultural diferencias generales entre las características básicas de dos culturas, como el idioma, el nivel de desarrollo económico y las tradiciones y costumbres

MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Las distintas barreras que se estudiaron en el apartado anterior interfieren con la comunicación eficaz, pero existen formas de que usted podría manejarlas e incluso superarlas, y de que mejore sus aptitudes de comunicación. ¿Qué tan importante es que usted se comprometa a desarrollar aptitudes de comunicación óptimas? Considere esto: "En un sondeo de *Wall Street Journal* e Harris Interactive, los reclutadores

Es posible que los problemas de comunicación entre culturas distintas surjan a causa de las diferencias en el lenguaje, pero otros más sutiles ocurren por las diferencias y prejuicios culturales como *formarse estereotipos* (tendencia a simplificar y a generalizar en exceso las opiniones acerca de grupos de personas) y el *etnocentrismo* (creencia de que la cultura propia, o del grupo al que uno pertenece, es superior).

calificaron a los graduados de las escuelas [de negocios] según varios atributos; y después calificaron tales atributos en términos de qué tan importante eran para el candidato a un puesto. Los primeros atributos de la lista de 24 fueron la comunicación y las aptitudes interpersonales."[28] Como afirmaba el artículo del *Wall Street Journal*: "Las aptitudes de comunicación interpersonal [...] son lo que los reclutadores corporativos valoran al máximo, pero hallaron que son las más difíciles de encontrar en los graduados de la escuela de negocios."

Dada la gran importancia de este tema, en el resto de este apartado se estudiarán algunos de los enfoques más esenciales que se necesitan para que usted mejore sus aptitudes de comunicación, como administrador dentro de una organización.

Mejorar las aptitudes de escucha

Cuando el tema es la mejoría de la capacidad de escuchar, la mayoría de los individuos en lo primero que piensa es en mejorar sus habilidades de hablar o escribir. Sin embargo, al contrario de la creencia popular, es probable que lo mejor para ello sea concentrarse en las aptitudes de recepción, más que en las de envío.

Tener la mente abierta Los estereotipos, el etnocentrismo, los marcos de referencia rígidos y la escucha selectiva constituyen barreras para captar el mensaje que pretende enviar un emisor, de manera que una de las primeras cuestiones por hacer para mejorar las aptitudes de escucha es dedicar tiempo al desarrollo de una mayor conciencia de las tendencias personales que usted tenga hacia cualquiera de esos problemas. Una vez que se esté más alerta de ellas, las podrá someter a vigilancia y control durante las conversaciones. Parte de la razón de la atención directa y consciente de esa área es que la mayoría de las personas habla a razón de 120 palabras por minuto, más o menos, pero puede escuchar alrededor de 1,000 palabras por minuto.[29] Esto da oportunidad de que nuestras mentes divaguen o hagan juicios acerca que lo que se escucha. Estas tendencias podrían distorsionar lo que se oye y cómo se interpreta.

Desarrollar empatía Una vez que se hayan analizado las tendencias personales, el siguiente paso es el desarrollo de empatía. La **empatía** consiste en identificarse con los sentimientos, la situación y los motivos de la otra persona, así como entenderlos. Hasta cierto grado, esto requiere pensar en la situación de las demás personas. ¿Cuáles son sus sentimientos en relación con el tema que se trata? ¿Cuáles son sus motivaciones? ¿Por qué hablan acerca de lo que son? Éstas y otras preguntas ayudan a mejorar el entendimiento del contexto personal del mensaje que se envía.

empatía capacidad de colocarse en el lugar del otro y comprender sus sentimientos, situación y motivos

Escuchar activamente El siguiente paso para mejorar la comunicación es emprender acciones para garantizar que usted —el receptor— escucha y entiende lo que el emisor trata de comunicar. En las conversaciones, establecer contacto visual es la forma adecuada para ayudar a que los hablantes se sientan cómodos y se convenzan de que se existe interés sincero en comprender lo que tienen que decir. Es importante centrarse en el contenido del mensaje que se envía, sin importar el estilo de la transmisión. Aun si las personas no eligen las mejores palabras o cometen errores gramaticales, tal vez tengan algo muy valioso que comunicar. Enfocarse en el estilo por encima del contenido ocasionaría que se pierda el valor del mensaje. Para que usted esté seguro de entender lo que se dice, haga preguntas aclaratorias. Asimismo, incluso si piensa que entendió el mensaje, es recomendable parafrasearlo, es decir, expresar de otra manera lo que usted piensa que se quiso comunicar. Esto podría adoptar la forma de una pregunta o una afirmación. Por ejemplo, "entonces, usted dice que...? O bien, decirlo en forma más directa; por ejemplo así: "lo que entiendo de lo que usted dice es...".

Observar las claves no verbales Como se mencionó en una parte anterior de este capítulo, las claves no verbales son fundamentales para la comunicación eficaz.[30] Escuchar las palabras con la mente más abierta y en forma activa sólo es parte de la tarea. También es necesario concentrarse en observar las claves no verbales. En situaciones de culturas distintas, ello significa que usted tendrá que recordar que una clave o un ademán no verbal podría tener significados distintos en culturas diferentes. Hay pocos sustitutos para el hecho de aprender los aspectos no verbales de la cultura de aquellos con quienes va a interactuar.

Mejorar las aptitudes de envío

Hay muchas situaciones en las cuales usted será el emisor de un mensaje. La comunicación eficaz es susceptible de mejorar a través del desarrollo de las aptitudes para el envío de mensajes.

Simplificar el lenguaje Una de las primeras cuestiones que un emisor podría hacer para mejorar la comunicación es simplificar el lenguaje del mensaje. Resulta claro que lo que se considere sencillo variará en función de la audiencia. La simplificación tal vez implique eliminar los términos que no sean familiares para todos los miembros de la audiencia. Tal vez también requiera seleccionar palabras más breves y activas, así como oraciones más cortas. Quizá la mejor clave para detectar el lenguaje complicado y pasivo sea el uso abundante de preposiciones. Cuanto más proposiciones haya en un enunciado, más probable será simplificar el lenguaje y enviar el mensaje de un modo más directo.

Organizar la escritura Los ejecutivos se quejan en forma consistente de las deficiencias que tienen los nuevos gerentes para escribir.[31] Sus quejas no se refieren tan sólo a faltas de ortografía o a errores gramaticales —que por supuesto habría que eliminar—, sino a la falta de procesos de pensamiento lógico. Como administrador, es probable que el lector deba escribir más informes y memorandos de los que le gustaría, y la eficacia de dichas comunicaciones escritas tendrán un efecto impor-

tante en su carrera. En consecuencia, para ser un administrador eficaz es vital desarrollar buenas destrezas de escritura. Al respecto, nada sustituye a la práctica.

Comprender a la audiencia Quizá la única cuestión aislada que un emisor podría hacer para mejorar la eficacia de las comunicaciones sea entender a la audiencia.[32] Por ejemplo, considere las siguientes preguntas, que se tomaron del material que se estudió al principio de este capítulo:

- ¿Cuál es la dirección de la comunicación (hacia arriba, lateral o hacia abajo)? ¿El receptor tiene alguna expectativa respecto de esa clase de comunicación?
- ¿La comunicación es formal o informal? ¿Cómo debería estructurarse para tener el impacto que se desea en el receptor?
- ¿Hay expectativas por parte del receptor acerca de lo explícito o implícito del mensaje que se desea enviar?
- ¿El receptor tiene prejuicios a favor o en contra de ciertas formas de comunicación (por ejemplo, a favor o en contra del correo electrónico, conversaciones cara a cara, etcétera)?

Si no se entiende a quienes se les envía un mensaje, es casi imposible responder las preguntas anteriores. Conocer más a la audiencia (es decir, al[los] receptor[es]) es fundamental para mejorar las aptitudes de emisor. El conocimiento de la audiencia tiene importancia particular para las relaciones entre culturas. En la figura 14.10 se listan algunas formas para mejorar la comunicación entre ellas.

Mejoras en el nivel de la organización en cuanto a comunicación

Es posible que las organizaciones den pasos para cambiar sus políticas y métodos acerca de cómo y cuándo deben comunicarse los administradores. Por desgracia, los lineamientos para este enfoque más estructural no están tan bien desarrollados como aquellos que atañen a los administradores en lo individual. Sin embargo, un estudio en laboratorios de investigación y desarrollo dentro de 14 empresas multinacionales grandes brinda algunas sugerencias.[33] El estudio produjo evidencia fuerte acerca de la importancia de los **guardafronteras**, que están en la interfaz de comunicación entre organizaciones independientes o entre unidades diferentes dentro de una misma organización. Las compañías grandes en especial necesitan

guardafronteras individuos que están en la interfaz de la comunicación entre organizaciones independientes o entre unidades diferentes dentro de una misma organización

figura 14.10

Recomendaciones para ser un comunicador intercultural más eficaz

1. Estudiar los principios generales que se apliquen a todos los tipos de comunicación intercultural.
2. Aprender acerca de las características fundamentales de las demás culturas con las que usted trabajará.
3. Para culturas de contexto alto, aprender de antemano tantos detalles acerca de la(s) organización(es) objetivo y de sus representantes individuales específicos.
4. Para culturas de contexto alto, utilizar al menos algunas palabras o frases en el idioma del escucha.
5. Para culturas de contexto alto, tener cuidado especial acerca del lenguaje corporal y del tono de voz.
6. Para culturas de contexto bajo, organizar las comunicaciones escritas de manera que los puntos principales se establezcan de inmediato y en forma directa.
7. Estudiar y respetar la preferencia del comunicador hacia mayores grados de formalidad, en especial en comparación con el enfoque estadounidense de informalidad casual.

ser capaces de estructurar las actividades de los guardafronteras para maximizar su utilidad en el proceso de comunicación, y asegurarse de que se envía y recibe la información más relevante. Los hallazgos del estudio indican que la comunicación mejora si se aplican las reglas y los procedimientos que incrementen la comunicación formal, con el reemplazo de algunas comunicaciones cara a cara por otras electrónicas, mediante el desarrollo de redes de comunicación específicas, e incluso con la creación de una oficina centralizada para administrar las actividades de comunicación.

COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN

En los últimos apartados de este capítulo nos enfocaremos en un tipo particular de comunicación que es fundamental para el administrador: la **negociación**, la cual se concibe como el proceso de conceder para llegar a un acuerdo entre dos o más partes, cada una con intereses y preferencias propios. El propósito de la negociación es saber si las partes llegan a un arreglo que satisfaga sus intereses mutuos. Como el alcance de un acuerdo inherentemente implica la comunicación, esta y la negociación se hallan unidas en forma inseparable. Así, el proceso de negociación se considera parte especial del proceso general de comunicación.

negociación proceso de conceder para llegar a un acuerdo entre partes diferentes, cada una con intereses y preferencias propios

Importancia de la negociación para los administradores

Es frecuente que los administradores actuales se encuentren a sí mismos en el papel de negociadores. Esto sucede en diferentes tipos de situaciones. Uno de ellos ocurre durante las actividades cotidianas en curso de la unidad organizacional del administrador, donde hay la necesidad de negociar un arreglo o una resolución en alguna clase de desacuerdo. Podría tratarse de una diferencia entre el administrador y su jefe, entre el administrador y otro administrador de una unidad diferente, o entre el administrador y uno o más de sus subalternos. Los desacuerdos también ocurren entre subordinados o entre departamentos completos. Es común que en esta clase de circunstancias el administrador funja como negociador individual.

El otro tipo básico de situación de negociación en que podrían encontrarse los administradores es cuando forman parte de un equipo de negociación designado de modo formal, y representan a su unidad u organización frente a representantes de otra unidad u organización. En cualquier clase de situación de negociación, los administradores adoptan el papel de facilitadores: tratan de asegurarse de que todas las partes se pongan de acuerdo en un curso de acción común. Asimismo, sin importar las características específicas de la situación, los principios de los enfoques eficaces para la negociación ayudan a superar cualquier clase de desacuerdo que un administrador pudiera encontrar, tanto dentro como fuera de una organización.

Lograr negociaciones más eficaces

Los administradores disponen de varios enfoques potencialmente útiles para incrementar sus probabilidades de lograr resultados exitosos en una negociación. (Véase la figura 14.11.) Un principio útil en especial es recordar que cuando se funge como

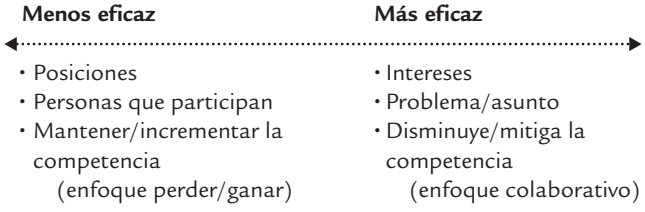


figura 14.11
Mejorar la eficacia de las negociaciones

negociador hay que centrarse en los *intereses* de las partes, no en sus posiciones.[34] En una disputa, cada lado tiene intereses, ya sea que entren o no con posiciones fijas en las negociaciones. Los **intereses** son las preocupaciones y los deseos de una parte —en otras palabras, lo que quieren. Por otro lado, las **posiciones** son las posturas de una parte o de las partes para velar por sus intereses. Así, un interés sería por ejemplo el deseo de un subalterno por recibir específicamente una tarea nueva desafiante. En este ejemplo, una postura sería el planteamiento del subordinado que manifiesta: "soy quien debe recibir ese nuevo territorio de ventas porque… ". Es más fácil ponerse de acuerdo en los intereses que en las posiciones por que: *a*) es probable que para un interés dado haya varias posiciones que podrían satisfacerlo; y *b*) atrás de dos posiciones opuestas, es probable que haya al menos algunos intereses que compartan ambas partes, más que estar en conflicto directo.[35] Así, si se identifican dichos intereses mutuos compatibles, se incrementarán las probabilidades de llegar a una conclusión aceptable en las negociaciones. En el ejemplo anterior, aun si el jefe no pudiera asignar el nuevo territorio de ventas en particular que desea el subalterno, se identifica un interés en común —como el deseo de ambas partes de ver que el buen desempeño del trabajador se recompense con alguna otra clase de tarea nueva y desafiante—, aun cuando no se trate de la asignación específica ahora.

"intereses" en la negociación preocupaciones y deseos de una parte; en otras palabras, lo que quieren

"posiciones" en la negociación posturas de una parte o de las partes para cuidar sus intereses

Otro principio, el segundo, notable para las negociaciones (consulte otra vez la figura 14.11) es centrarse en el problema o el tema, en vez de en la gente implicada, como se estudió en la sección sobre el conflicto del capítulo 13 ("Grupos y equipos"). El punto clave aquí es que un negociador debe esforzarse para estar centrado en la sustancia del desacuerdo, en vez de en quién lo genera o qué son como personas. Este principio se resume bien en el consejo para los negociadores de "ser duro con el problema, pero suave con las personas".[36]

Otro principio útil para los administradores que participan en negociaciones (véase la figura 14.11) consiste en tratar de disminuir la competencia entre las dos partes (la situación de *yo gano, tú pierdes*) al establecer un ambiente de colaboración (de *todos ganamos*). La **colaboración** es el intento de lograr que ambas partes ataquen el problema y lo resuelvan juntas, en lugar de que una parte venza a la otra, como si se tratara de una competencia deportiva de ganar-perder. Así, debe estimularse a las dos partes para que desarrollen soluciones creativas que incrementen la cantidad total de recursos disponibles para compartir o dividir entre ambas.

colaboración parte de la negociación en que las partes trabajan en conjunto para atacar y resolver un problema

Por último, si los administradores encuentran que las negociaciones son complejas en extremo y que las partes mezclan sus emociones en el resultado esperado, con frecuencia es posible solicitar la intervención de un tercero neutral. A veces, dentro de la organización hay administradores desinteresados a quienes puede solicitarse que jueguen ese papel. La tercera parte que entra a la negociación fungirá como juez, mediador o abogado del diablo. En el papel de juez, el administrador maneja las negociaciones y decide sobre el mejor curso posible de acción, el cual las partes se comprometen a seguir después. Como mediador, el administrador controla el proceso de negociación, pero alguien diferente toma la decisión final con base en los argumentos presentados —tal vez un alto ejecutivo de la organización. Como se mencionó en otros capítulos, un abogado del diablo formula preguntas opuestas a las posturas de ambas partes. Con ello se intenta que todas las partes piensen en posiciones que no hubieran considerado.

Factores clave en negociaciones con actores de nacionalidades distintas

Como ya se dijo, es posible que usted como administrador participe como miembro de equipos de negociación. Con la cada vez más frecuente situación de asignaciones internacionales, podría darse el caso particular de trabajar en situaciones que requieren negociaciones a través de las fronteras nacionales. Gracias a los avances en el transporte y las tecnologías de la comunicación, junto con la expansión en el flu-

jo de capital en todo el mundo, las organizaciones cada vez participan más en sociedades de negocios internacionales y de comercio exterior. En conjunto, todas estas actividades incrementan la importancia acerca de la capacidad que usted tenga para negociar con éxito, en circunstancias en que intervienen nacionalidades diferentes, tanto en su organización o como en su país.

Los análisis demuestran que hay tres variables principales que determinan el resultado de las negociaciones en general y en especial en las situaciones donde hay nacionalidades diferentes: la gente implicada, la situación y el proceso en sí.[37] La investigación de una serie de estudios orientados a lo internacional también indica que cada una de esas variables recibe mucha influencia de las diferencias culturales.[38]

Gente Aunque es preferible que se tenga conocimiento de las diferencias culturales entre las características del negociador, existen algunos rasgos y capacidades universales para la tarea de la negociación. Éstos incluyen buenas aptitudes de escucha, fuerte orientación hacia la gente y autoestima elevada, entre otras.[39] Además, por lo general la capacidad de influir en la organización de procedencia parece ser un atributo personal deseable.

Sin embargo, las opiniones acerca de las cualidades de los negociadores eficaces varían en los diferentes países. En la figura 14.12 se listan las cualidades que administradores de Estados Unidos y otras tres naciones consideran que son importantes para los negociadores eficaces. Como se observa, las opiniones sobre dichas cualidades varían en forma considerable de acuerdo con la cultura. Por ejemplo, los administradores estadounidenses, japoneses, chinos (de Taiwán) y brasileños difieren en la importancia que dan a la "capacidad de ganar respeto y confianza". Las dos culturas asiáticas la califican mucho más alto que las otras dos. Para los administradores estadounidenses y brasileños, las habilidades de planeación, razonamiento e inteligencia son características muy deseables del negociador, a diferencia de lo que consideran las dos culturas asiáticas. Pero también hay diferencias entre las dos culturas de Asia. Los japoneses dan la importancia máxima a la "dedicación al trabajo", mientras que los de Taiwán colocan en el primer sitio la "perseverancia y determinación".

Situaciones de negociación La segunda variable principal que influye en los resultados de las negociaciones es el conjunto de circunstancias situacionales. Es probable que las más importantes sean la ubicación de las negociaciones, los escenarios físicos, el énfasis en la velocidad y el tiempo y la composición de los equipos de negociación.

figura 14.12

Características importantes que necesitan los negociadores de cuatro países

Administradores estadounidenses	Administradores japoneses	Administradores chinos (Taiwán)	Administradores brasileños
1. Preparación y habilidad de planeación[a]	1. Dedicación al trabajo	1. Tenacidad y determinación	1. Preparación y habilidad de planeación
2. Trabajar eficazmente bajo presión	2. Capacidad para detectar y utilizar el poder	2. Capacidad para ganarse respeto y confianza	2. Trabajar eficazmente bajo presión
3. Racionalidad e inteligencia	3. Capacidad para ganarse respeto y confianza	3. Preparación y habilidad de planeación	3. Racionalidad e inteligencia
4. Expresión verbal	4. Integridad	4. Conocimiento del producto	4. Expresión verbal
5. Conocimiento del producto	5. Saber escuchar	5. Ser interesante	5. Conocimiento del producto
6. Capacidad para detectar y utilizar el poder	6. Tener perspectiva amplia	6. Racionalidad e inteligencia	6. Capacidad de detectar y utilizar el poder
7. Integridad	7. Expresión verbal		7. Competitividad

[a]*Nota:* Se listan las características en orden de importancia.

Fuente: J. L. Graham y Y. Sano, *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*, 2a. ed. (New York: Harper Business, 1988).

Ubicación. Es común que haya una fuerte tendencia a querer negociar en el terreno propio o en sitios neutrales, en especial cuando las negociaciones son críticas. La llamada "ventaja de la corte local" parece ser universal; todos se sienten más cómodos y en confianza, y tienen mejor acceso a la información y a los recursos, cuando negocian en casa. Cuando las negociaciones internacionales son conducidas por un administrador en sus propias oficinas o incluso en su país de origen, éste tendrá una ventaja sicológica.

Sin embargo, las características de las ubicaciones varían de acuerdo con la cultura. Por ejemplo, en Estados Unidos casi todas las negociaciones tienen lugar en un escenario formal, como una oficina o una sala de conferencias. En cambio, en Japón y México, donde es fundamental construir relaciones, quizá las partes principales en el proceso ocurran en un ambiente informal o fuera del trabajo, como un restaurante o un campo de golf. En Corea, el contrato final que surja de las negociaciones podría firmarse en un sitio formal y público, en vez de en la oficina de alguien.

Escenarios físicos. El enfoque estadounidense común para el arreglo de una sala para las negociaciones es colocar a las partes en los lados opuestos de una mesa, una frente a otra, lo cual tiene el efecto evidente de destacar los intereses en competencia. Son posibles otros arreglos, como sentar a las partes en ángulos rectos o del mismo lado "para encarar el problema", o en una mesa redonda donde todos formen parte del esfuerzo conjunto para resolver el problema.[40]

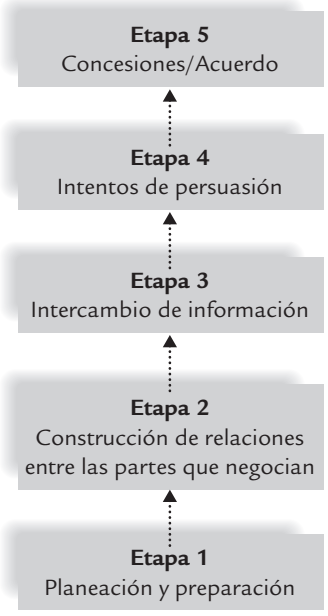
Énfasis en la velocidad y el tiempo. Los estadounidenses por lo general evitan perder el tiempo. Ellos quieren "ir directo al grano" o "concretar el negocio". Otras culturas difieren respecto de ese punto de vista. Por ejemplo, en México o China la norma es dedicar un tiempo considerable a la construcción de relaciones y otras actividades que no se relacionen en forma directa con el proceso central de negociación. En consecuencia, en tales culturas se sacrifican la velocidad, en tanto que la eficacia y eficiencia de las negociaciones subsecuentes a menudo dependen de lo bien que se haya cultivado esas relaciones.

Composición de los equipos de negociación. La composición y el tamaño de los equipos que representan a las partes también influyen en las negociaciones. Por ejemplo, cuanto más individuos participen en la mesa de negociaciones, mayor preparación habrá que tener para asegurar que el equipo presente un frente unido. También es importante la composición del equipo en términos de la autoridad para tomar decisiones. Si los individuos presentes en la mesa tienen autoridad para respaldar las decisiones, en general la negociación será más eficiente que si carecieran de ella.

La composición del equipo varía de manera significativa según la cultura de que se trate. En los países que son sensibles a las diferencias de estatus y de rango (por ejemplo, Singapur, India, Venezuela y Japón), el hecho de que los equipos negociadores sean similares en cuanto a estatus, posición, edad y autoridad es mucho más importante que en otros países (como Nueva Zelanda, Canadá y Estados Unidos). El tamaño de los equipos negociadores también difiere de forma notable según la cultura de que se trate. En Estados Unidos, donde se admira a los héroes solitarios, es común que el tamaño del equipo sea mucho más pequeño que en las culturas que están más orientadas hacia lo colectivo, como en Taiwán, China y Japón. El resultado de un error en el tamaño del equipo enviaría mensajes equivocados. Por ejemplo, los taiwaneses interpretarían a un solo negociador o un equipo pequeño como un indicio de que la otra parte no considera que las negociaciones sean importantes. Asimismo, los estadounidenses tal vez interpretarían la presencia de un equipo grande procedente de Taiwán como un intento de intimidarlos con el número.

figura 14.13

Las cinco etapas en el proceso de negociación



El proceso de negociación La tercera variable, y tal vez la más crucial, que determina el resultado de las negociaciones es el proceso mismo. En la figura 14.13 se muestra las cinco etapas comunes de este proceso, las cuales son básicamente iguales en todas las culturas,[41] y que se describen a continuación. También se ilustran en la sección "Un desafío para el administrador: las negociaciones entre estadounidenses y japoneses", donde se exploran las cinco etapas según se aplican a dos culturas específicas: Japón y Estados Unidos.

globalización *un reto para el administrador*

Las negociaciones entre estadounidenses y japoneses

Estados Unidos es el socio comercial más importante de Japón. Después de Canadá, Japón es el segundo socio comercial más importante para Estados Unidos. Considerando lo significativo de la relación económica (y política y militar) entre ambos países, las oportunidades para negociar se presentan con frecuencia. Por desgracia, los dos países difieren de manera sustancial en cuanto a sus enfoques de negociación.

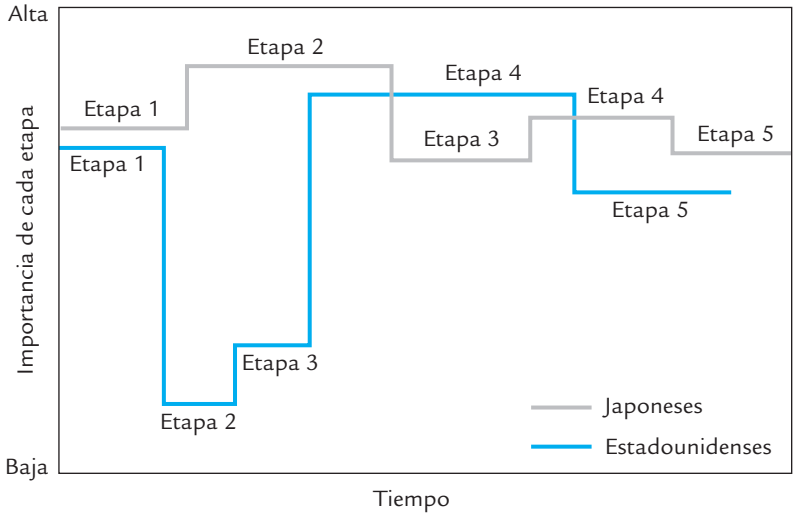
Si usted se imagina las negociaciones como un baile, entonces los estadounidenses y japoneses se mueven a ritmos muy diferentes y, en consecuencia, se pisan constantemente durante el proceso. Con base en los cinco procesos fundamentales de la negociación, es posible elaborar un mapa de la importancia que cada cultura da a cada etapa y cuánto tiempo suele dedicarle. Como lo ilustra el diagrama, las diferencias en los patrones dan como resultado un baile complicado.

Tanto los estadounidenses como los japoneses valoran y dedican tiempo a la preparación, aunque los últimos lo hacen un poco más. Sin embargo, difieren mucho en cuanto a la etapa 2. Mientras que los estadounidenses le conceden relativamente poco valor al desarrollo de relaciones y por ende no le asignan mucho tiempo, los japoneses hacen lo contrario. Éstos también dan más tiempo al intercambio de información y lo valoran más.

Ambas culturas dan valor significativo a la persuasión y a la conclusión de las negociaciones. Sin embargo, las dos diferencias críticas en cuanto a tiempo consisten en que cuando los estadounidenses quieren estar bien en la etapa de persuasión (etapa 4), es justo cuando los japoneses desearían terminar la etapa de construcción de relaciones (etapa 2). Como también muestra el diagrama, en general los japoneses suelen tomar más tiempo para las negociaciones.

Al concluir el proceso, cuando negocian entre sí, es común que los estadounidenses elaboren contratos largos y muy detallados en extremo que hacen explícitas las obligaciones de cada parte y las sanciones por los incumplimientos. Por otro lado, en Japón, es frecuente que los acuerdos escritos sean muy cortos y sólo describan las intenciones y obligaciones generales de ambas partes. En ese país, el último párrafo de dichos acuerdos tan solo suele indicar que si surgen desacuerdos, ambas partes tratarán de resolverlos de buena fe.

A menos que se hagan ajustes en uno de los lados, o en ambos, aun si las dos culturas compartieran la misma secuencia básica de etapas de negociación, con facilidad surgirán malos entendidos, de acuerdo con la importancia diferente que se dé a cada etapa y cuánto dure.



Etapa 1: Planeación y preparación. Esta etapa incluye el establecimiento de los fundamentos a través de la planeación del avance y del análisis previo a cualesquiera interacciones cara a cara. En esta etapa, los individuos o equipos llevan a cabo investigaciones sobre los antecedentes, reúnen información pertinente y planean su estrategia y su táctica. Además, se toman decisiones preliminares sobre cuáles serán los objetivos, así como sobre lo que podría concederse o no durante el curso de las negociaciones.

Etapa 2: Construcción de relaciones entre las partes que negocian. Por lo general a esta etapa se le conoce como "tiempo sin tarea", porque en ella cada lado intenta establecer relaciones de trabajo cómodas con el otro. Como se dijo antes, los

estadounidenses se inclinan a hacer de esta etapa algo breve y a creer que las actividades que implica tienen poca importancia relativa. Por otro lado, los negociadores de otras culturas, como de América Latina, Oriente Medio y Asia, creen exactamente lo contrario. Las investigaciones sugieren tres tipos de conductas durante esta etapa: fomentar la confianza, desarrollar empatía personal y establecer una asociación de largo plazo.[42]

Etapa 3: Intercambio de información. En esta etapa cada parte trata de aprender acerca de las necesidades y demandas de sus contrapartes. Es frecuente que los administradores estadounidenses intenten apresurar estas actividades con una actitud de "tú dime lo que quieres, y yo te diré lo que quiero".[43] En contraste, los administradores de las culturas asiáticas adoptan un enfoque mucho más indirecto, más lento y más general para adquirir e intercambiar información. Los administradores árabes y latinoamericanos parecen tener un enfoque similar, excepto que en esta etapa los últimos son aún más lentos en el uso del tiempo.[44]

Etapa 4: Intentos de persuasión. Esta etapa se centra en los intentos para modificar la posición de la otra parte, e influir en ella para que acepte el conjunto de intercambios que desea el negociador (por ejemplo, el intercambio de cierto precio por determinadas cantidad o calidad de los bienes o servicios). Por lo general, los administradores estadounidenses tratan esta etapa como si fuera la más importante, empleando esfuerzos asertivos y directos para llegar a la conclusión que se desea. A veces dicha persuasión implica el uso de advertencias o amenazas para tratar de forzar a la otra parte para llegar a un acuerdo.[45] Los administradores de los países árabes suelen adoptar tácticas semejantes a las de los estadounidenses en la etapa de persuasión, pero están menos inclinados a apresurarse. Los negociadores de las culturas asiáticas tienen un enfoque cuidadoso algo lento, pero no tienden a emplear la asertividad directa en la persuasión, sino hasta más adelante de las negociaciones. Como demuestra una investigación, "cuando no están seguros de la oferta, con frecuencia recurren a la táctica de 'pretender falta de autoridad' o 'retrasar en forma deliberada [una] contraoferta'."[46] Los administradores de las culturas latinoamericanas suelen utilizar una mezcla de enfoques durante esta etapa, mostrando un grado moderado de asertividad, pero también la voluntad de usar la táctica de "retraso calculado" cuando parezca conveniente.[47]

Etapa 5: Concesiones/Acuerdo. En este punto final, si hubo avance razonable, se establecen los compromisos y concesiones que permitan a cada parte renunciar a algo de valor. Como los administradores estadounidenses tienden a iniciar el proceso de negociación con posiciones muy cercanas a lo que aceptarían al final, no dejan mucha libertad para hacer concesiones.[48] Los administradores de los países árabes y latinoamericanos parecen iniciar las negociaciones desde posiciones más extremas, las cuales les permiten ofrecer algunas concesiones más adelante en el proceso. Los administradores de naciones asiáticas con frecuencia emplean "exhortaciones normativas" (como "es su obligación") para hacer que la otra parte dé concesiones.[49]

Perspectivas administrativas analizadas

1 PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Casi todos los tipos y formas de comunicación administrativa reciben influencia del contexto organizacional. La estructura y las características de las organizaciones facilitan o dificultan la comunicación eficaz. Asimismo, las políticas y los procedimientos de la organización ayudan u obstaculizan los intentos de un administrador para enviar y recibir información y significado hacia distintas fuentes, y desde ellas. El contexto organizacional afecta de modo particular la dirección de la comunicación. El significado de la información que se transmite varía en forma considerable en función de si se envía hacia arriba, abajo o lateralmente, o si

se recibe desde esas direcciones. El contexto organizacional también plantea retos y oportunidades mayores para construir redes de comunicación poderosas.

2 **PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO** La sola frase "comunicación interpersonal" sugiere lo fundamental que es la gente cuando se habla de la comunicación. Como se mencionó antes en este capítulo, entre las principales barreras para la comunicación exitosa se encuentran las barreras interpersonales. Los administradores que son capaces de detectar esta clase de barreras potenciales, así como la forma en que procesos como la "percepción selectiva" y los "marcos de referencia" afectan a la comunicación, incrementarán sus probabilidades de volverse comunicadores más eficaces. También en la última parte del capítulo se observó la forma en que ciertas características de las personas ayudan a determinar la probabilidad de obtener buenos resultados de las negociaciones en circunstancias interculturales.

3 **PERSPECTIVA 3: ADMINISTRACIÓN DE LAS PARADOJAS** La comunicación es una fuente de paradojas que se deben administrar. Por ejemplo, un administrador tiene que estar alerta respecto de cómo las formas de comunicación verbal y no verbal afectan a los receptores potenciales. Un mensaje verbal quizá transmita un significado, pero un mensaje no verbal podría convertirlo en otro. La comunicación oral y escrita también presenta paradojas. Es frecuente que los administradores traten de reforzar los mensajes que pretenden enviar considerando ambos modos de comunicación, pero ello no garantiza una comunicación exitosa. En otras palabras, ser eficaz para comunicarse en una manera no es lo mismo que ser eficaz en otra. Si los administradores son ineficaces en una forma o en ambas, sus mensajes se entenderán erróneamente y se generará más confusión que colaboración entre sus empleados. Por lo tanto, para la mayoría de administradores resulta fundamental dominar ambas formas. En el área de las negociaciones, otra paradoja consiste en la necesidad de poner atención a las diferencias entre los "intereses" y las "posiciones".

4 **PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA** Como se explicó, un componente clave de ser emprendedor es identificar las oportunidades. Para lograrlo, los administradores tienen que reunir y analizar cantidades sustanciales de información. Deben estar alertas ante las tendencias y los cambios únicos tanto en los mercados como en las necesidades de los clientes. Reunir esa información requiere que los administradores se comuniquen con muchas personas y se interesen en la escucha activa. Además, para aprovechar las oportunidades se necesita que comuniquen con eficacia sus ideas y sus estrategias a otros individuos en la organización.

La otra observación relevante que cabe aquí es que la comunicación es una área (como en el caso del liderazgo) en la cual es posible que la gente se desarrolle y mejore en definitiva sus aptitudes, si tienen el deseo de hacerlo. Es más probable que lo intenten quienes demuestren una mentalidad emprendedora. Lo mismo es verdad para convertirse en un negociador más habilidoso: el compromiso para mejorar da como resultado beneficios positivos.

Comentarios para concluir

Como se destacó al principio de este capítulo, ser un buen comunicador y conocer la manera en que funciona el proceso de la comunicación resulta esencial para ser un administrador y líder eficaz. De hecho, los administradores con mayor experiencia reconocen que las aptitudes de comunicación son vitales para triunfar en la carrera, y varios estudios apoyan enfáticamente dicha aseveración. Por supuesto, el primer paso consiste en entender los matices del proceso básico de la comunica-

ción. No obstante, ello es tan sólo el punto de inicio. Aunque el proceso parece muy simple, el reto principal es ser capaz de implementarlo con éxito sobre una base regular y consistente. Es decir, requiere, a la vez, la aplicación de conocimiento acerca de la naturaleza de las organizaciones y algunas de las demás funciones clave de la administración (como planeación, organización y liderazgo), que ya se estudiaron en capítulos anteriores.

Si la comunicación óptima fuera sencilla, entonces todos serían capaces de lograrla durante la mayor parte del tiempo. Sin embargo, en cualquier contexto organizacional, siempre hay barreras y obstáculos que interfieren con la comunicación eficaz. Por lo tanto, tiene importancia crítica estar muy alerta ante dichas obstrucciones potenciales, con la finalidad de tomar las medidas necesarias para trabajar con ellas y superarlas. La comunicación constituye un excelente ejemplo de actividad administrativa donde hay un costo grande por la ingenuidad e inexperiencia, y una ganancia importante por obtener una perspectiva aguda y analítica. Muy pocas personas son comunicadoras excelentes por naturaleza, pero tendrían muchas oportunidades para convertirse en mejores comunicadores, si se centran en el desarrollo de esas agudeza y perspectiva.

También entraña una utilidad especial para la carrera administrativa que usted agregue a su repertorio de aptitudes de comunicación cierta comprensión del proceso de la negociación. Como se explicó en este capítulo, la negociación es un tipo o una forma específica de comunicación, gracias al reconocimiento y conocimiento inmediatos de los distintos intereses y preferencias como puntos de inicio del proceso. Varios factores, como las diferencias culturales, incrementan la dificultad y complejidad del proceso. Sin embargo, de nuevo, como en el caso de la comunicación en general, la capacidad de convertirse en un mejor negociador es susceptible de adquirirse. Es especialmente útil obtener experiencia en la negociación, en particular si a dicha experiencia le siguen el análisis y la atención cuidadosos de qué fue lo que se aprendió del proceso.

Términos clave

canales formales de comunicación 499
canales informales de comunicación 499
codificación 492
colaboración 512
comunicación 491
comunicación ascendente 498
comunicación descendente 498
comunicación horizontal 498
decodificar 492
distancia cultural 507
empatía 509
etnocentrismo 506
formarse estereotipos 507
formar redes 502
guardafronteras 510
"intereses" en la negociación 512
marcos de referencia 504
medio 492
negociación 511
percepción selectiva 504
"posiciones" en la negociación 512
redes de comunicación 500
riqueza de medios 495
ruido 492

Pruebe su comprensión

1. ¿Qué es comunicación?
2. ¿Cuáles son las partes del modelo de comunicación?
3. ¿Qué es el ruido y cómo afecta al proceso de comunicación?
4. ¿Por qué en general la comunicación oral es más demandante que la escrita?
5. ¿Qué forma de comunicación es la más flexible? ¿Cuál es la menos flexible? ¿Por qué?
6. ¿Por qué es importante que las claves no verbales sean consistentes con las verbales? ¿Qué ocurre cuando no son congruentes?
7. ¿Qué quiere decir "riqueza de medios"?
8. ¿Cuáles son algunas características de los medios que usted debería considerar cuando decida cuál utilizar para un mensaje dado?
9. ¿Cuáles son las diferencias comunes en el contenido de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, dentro de las organizaciones?

10. ¿Cuáles son las diferencias entre los canales de comunicación formales e informales? ¿Cuándo utilizaría cada uno?
11. ¿Qué es una red de comunicación?
12. ¿Por qué es importante la formación de redes?
13. ¿Cuáles son las tres clases de barreras para la comunicación eficaz?
14. ¿Cómo se relacionan la percepción selectiva y los marcos de referencia?
15. ¿De qué manera las emociones se vuelven una barrera para la comunicación eficaz?
16. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las culturas de contextos alto y bajo, en cuanto a la comunicación?
17. ¿Qué es el etnocentrismo y cómo daña la comunicación eficaz?
18. ¿Qué es la distancia cultural?
19. ¿Cuáles son los dos métodos básicos para mejorar la aptitud de comunicarse?
20. Analice las cuatro formas de mejorar las aptitudes como escucha.
21. ¿Cuáles son algunos métodos que se emplean para mejorar las aptitudes como emisor?
22. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para mejorar su comunicación interna?
23. En la negociación, ¿cuál es la diferencia entre un "interés" y una "posición"?
24. ¿Cuáles son cuatro principios útiles para la negociación eficaz?
25. ¿Cuáles son los factores clave en las negociaciones interculturales?
26. Describa cada una de las cinco etapas en las negociaciones, y explique cómo contribuyen al resultado general.

Aplique sus conocimientos

1. A pesar del énfasis considerable que la mayoría de compañías y otros tipos de organizaciones dan a la comunicación, ¿por qué cree usted que muchos empleados sienten que es inadecuada la comunicación con sus administradores?
2. Suponga que trabaja en el primer puesto de administración de su carrera. ¿Cuál sería el asunto o problema más importante de comunicación que enfrentaría en los primeros meses de su desempeño?
3. ¿Es probable que el incremento continuo de las comunicaciones electrónicas dentro de las organizaciones y entre éstas aumente o disminuya los asuntos o problemas de comunicación que enfrenta el administrador común? Explique el razonamiento en que se basa su respuesta.
4. ¿Cómo ayuda a los administradores el conocimiento de los fundamentos de la negociación para realizar sus actividades cotidianas, en especial en cuanto a la influencia y al ejercicio del liderazgo? ¿Podría dar algunos ejemplos?

Ponga en práctica sus habilidades

Cuando Chris Barnes fue ascendido a gerente en el departamento de producción de Telmark Plastics, las ventas habían aumentado durante los últimos tres años, en tanto que la productividad y el ánimo en el departamento eran altas. Sin embargo, últimamente los pedidos iban a la baja. Algunos días no había pedidos suficientes para mantener ocupados a todos los trabajadores. Y eso ocurría no sólo en el departamento de Chris. Una recesión económica había enviado a la compañía entera hacia una crisis. El director general ordenó a todos los gerentes que encontraran formas de reducir de inmediato los costos en un 22 por ciento.

Como se sentía muy presionado y estada demasiado ocupado para hablar con cualquiera de los trabajadores para escuchar sus opiniones, el martes Chris envió el siguiente memorando breve a los empleados del departamento de producción:

> *A: Trabajadores de producción:*
> *Recibí instrucciones de recortar los costos en un 22 por ciento, lo cual significa que habrá que tomar algunas decisiones difíciles. Tendremos una junta para estudiar las alternativas el viernes por la tarde, a las 5:00 P.M.*

Durante el resto de la semana, Chris observó a grupos de trabajadores que sostenían conversaciones intensas que detenían siempre que él se aproximaba. La productividad se desplomaba. Hubo más ausentismo de lo normal. Todos los miembros del departamento parecían enojados, deprimidos y preocupados.

El viernes por la tarde, tan pronto como Chris ingresó a la sala de juntas, comenzó un griterío. Todos los trabajadores del turno vespertino creían que era probable que los despidieran. De algún modo el turno matutino había llegado a la conclusión de que tendrían que aceptar disminuciones en su salario o tal vez que se les reemplazaraaría por trabajadores menos caros. Chris por fin logró calmar a todos y les dijo que la reunión no era para anunciar despidos ni bajas de salarios, sino para analizar otras maneras que se les ocurrieran para disminuir los costos. ¿Qué no habían leído el memorando?

Chris había esperado que cada quien aportara ideas creativas sobre la forma de abatir los costos, ¡no que esperaran su despido! ¿Qué había fallado?

1. Analice la elección que hizo Chris del medio para hacer *a*) el anuncio y *b*) la reunión. ¿Usted habría hecho las mismas elecciones?
2. Identifique cualesquiera barreras para la comunicación en la situación que se describe. ¿Cómo se habrían reducido?
3. Si el lector fuera Chris, ¿qué haría después de la junta para mejorar la comunicación entre usted y sus trabajadores?

caso de cierre

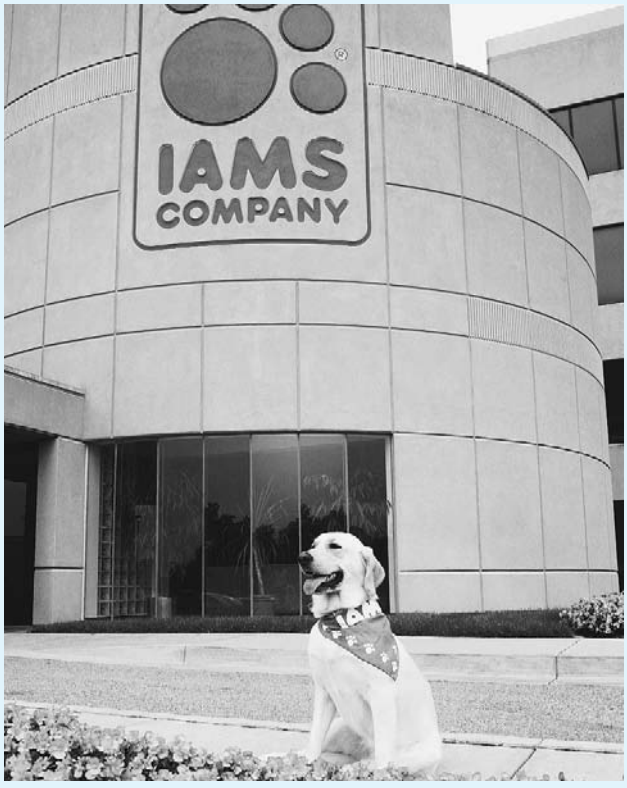
DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Cómo una compañía resolvió un problema grave de comunicación

Desde 1946, cuando Paul Iams fundó la compañía Iams, en Dayton, Ohio, para elevar el nivel nutricional de la comida empacada para mascotas, la categoría del producto se había convertido en un negocio de $7,000 millones. Procter & Gamble vio tantas utilidades potenciales en los alimentos para mascotas que en 1999 compró Iams. En la actualidad los 2,500 empleados de la compañía producen comidas secas y enlatadas de alta calidad, para perros y gatos, en 11 plantas de los Estados Unidos y los Países Bajos, aunque la oficina principal aún se ubica en Dayton. Los alimentos para mascotas de la marca Iams se venden en supermercados, farmacias, tiendas de especialidad, tiendas de alimentos y otros establecimientos minoristas. La segunda marca de Iams, Eukanuba, sólo se vende en consultorios veterinarios.

En 1982, Clay Mathile, empleado de Iams desde 1970, compró la compañía a su fundador. En tres años, Iams —todavía una compañía desconocida— tenía ingresos de $50 millones por ventas anuales, con una fuerza de trabajo de 200 personas. Después, los administradores de recursos humanos decidieron llevar a cabo el primer sondeo sobre las actitudes de los empleados. En general, éstos informaron actitudes positivas. Sin embargo, a la administración le perturbó una respuesta inesperadamente severa a la pregunta de si los empleados estaban de acuerdo con el enunciado: "No tenemos información suficiente acerca de qué tan bien trabaja nuestro grupo ni cuál es el desempeño de la compañía."

Al explorar con mayor profundidad los resultados del sondeo, Mathile y sus gerentes se dieron cuenta de que los empleados de Iams solicitaban una comunicación más frecuente y más detallada tanto del desempeño de su planta específica como de la compañía en su conjunto. Aun cuando Iams no era una propiedad colectiva, a los empleados se les pagaban bonos con base en las ventas y las utilidades, de manera que estaban muy interesados en dar seguimiento al progreso de la compañía. Como resultado, Mathile y su equipo comenzaron a idear un proceso formal para compartir información clave más frecuentemente con sus empleados, supervisores y gerentes de planta, tratando a esas audiencias internas como si fueran los accionistas de la compañía. Igualmente importante era que el proceso permitiera que la información fluyera hacia arriba y hacia abajo, para que los administradores sondearan la situación de la organización y, al nivel más básico, determinaran si la audiencia de empleados entendía los mensajes.



Cuando Iams, la compañía de alimentos para mascota con sede en Dayton, Ohio, realizó su primer sondeo entre sus empleados, éstos manifestaron que no recibían información suficiente acerca del desempeño de la empresa. Desde entonces, Iams hizo un esfuerzo para comunicarse con mayor eficacia con sus trabajadores. Entre otras cuestiones, cada trimestre durante unas cuantas horas la compañía detenía la actividad cotidiana de sus fábricas y oficinas, para informar a los empleados acerca de la situación financiera actual y de sus planes futuros. Los intentos de Iams para comunicarse mejor también incluyeron el entrenamiento de la mascota Kersee, "vicepresidente de comunicación canina", para que saludara a los visitantes de las oficinas centrales de la empresa.

Con la orientación de los informes trimestrales que las compañías propiedad de accionistas emitían para sus inversionistas, los altos directivos de Iams comenzaron a viajar para reunirse con grupos de empleados cada tres meses. Cada fábrica u oficina de Iams para durante unas cuantas horas del trimestre, de manera que empleados y supervisores tengan la oportunidad de escuchar a los gerentes de alto rango, quienes les informan sobre la situación financiera actual de la compañía, así como sobre los logros en seguridad y los planes futuros. Además, los gerentes de alto nivel destacan la importancia de dar la bienvenida a los nuevos empleados, y de explicarles la misión y estrategia de Iams. Después, los administradores principales de cada planta analizan las metas y los resultados locales, y anuncian los ascensos y otros reconocimientos. Por último, un gerente de las oficinas centrales informa sobre los logros de un departamento, como las prestaciones para trabajadores nuevos o el próximo lanzamiento de productos.

Al final de cada reunión, la alta gerencia y los administradores de la planta local permanecen al frente de la sala y responden las preguntas de la audiencia. A lo largo de los años, los empleados han hecho cuestionamientos acerca de una amplia gama de temas como el efecto que tuvo la expansión de Iams en el mundo sobre las instalaciones estadounidenses de la empresa, e incluso problemas individuales con las prestaciones para el cuidado de la salud. Si ningún administrador puede responder una pregunta en particular, alguien toma la responsabilidad de investigar sobre el tema, responder a quien pregunta y dar a conocer la respuesta en toda la planta.

"Es como una avenida de doble sentido", dice John Meyer, quien ayudó a implementar el proceso de reuniones cuando se desempeñaba como vicepresidente de Iams. El liderazgo busca retroalimentación e ideas en todos los niveles de la compañía; en tanto que a los trabajadores se les mantiene bien informados, centrados en las metas de la empresa y muy motivados para seguir adelante. En cada trimestre los empleados saben si su planta y toda la compañía está en el camino correcto hacia el logro de sus metas anuales, en vez de sorprenderse cuando reciben sus cheques por los bonos anuales. También agradecen el aprecio por sus logros y por tener un foro abierto donde interactúan en forma directa con los gerentes locales y con los directivos de alto nivel, en lugar de filtrar comentarios y preguntas a través de intermediarios como el personal de recursos humanos.

Esta tradición de las reuniones trimestrales continuó con el liderazgo de Jeff Ansell, quien se convirtió en el presidente después de que Procter & Gamble adquirió Iams. Actualmente los administradores de alto nivel planean visitar 11 plantas en todo el mundo cada tres meses. Los gerentes de algunos departamentos también usan la tecnología para compartir información con una base de empleados dispersa. Por ejemplo, los gerentes suelen reunir a la fuerza de ventas para Norteamérica dos veces al año para la presentación de productos nuevos. Entre tanto, programaban conferencias telefónicas según se requiera para analizar el lanzamiento de los nuevos productos.

Sin embargo, con la llegada de la tecnología de videoconferencias, los gerentes de ventas ahora pueden ver y hablar con todo el equipo de ventas en cualquier momento. El lanzamiento de nuevos productos y prototipos, la transmisión detallada de datos sobre los productos y el hecho de facilitar los análisis grupales resulta más sencillo y barato que antes, gracias a que los participantes tan sólo se reúnen en la sala de conferencias más cercana de la compañía para preparar las reuniones de ventas divisionales. Más aún, con las conversaciones *on line*, el correo electrónico y otras herramientas de la Web, los administradores evalúan lo que la fuerza de ventas necesita saber y refuerzan los datos clave cuando sea necesario. Las funciones [*on line*], como realizar encuestas y cuestionarios impulsan la información interior, comenta Scott George, quien maneja los sistemas empresariales de Iams.

La administración de Iams llevó la comunicación más lejos, pues entrenó a Kersee, una perra de raza *golden retriever*, como vicepresidente de comunicación canina. Ella hace muestreos de los productos de la firma y saluda a empleados y visitantes de las oficinas centrales en Dayton. Una vez que concluyó la "instrucción formal" de Kersee, su entrenador envió a los empleados de Iams una lista de 30 comandos que la perra conoce. Toda esta comunicación parece rentable: Iams ha incrementado sus ingresos anuales en más de $1,000 millones, mientras que se esperan mayores ventas futuras, ya que Procter & Gamble busca aumentar su participación en el mercado para la siguiente década.

Preguntas

1. ¿Qué efectos, si fuera el caso, es probable que tenga el énfasis en las reuniones trimestrales de los empleados con los administradores de alto nivel de Iams, sobre la calidad y el alcance de la comunicación cotidiana entre los administradores de nivel inferior y sus subalternos inmediatos? ¿Cómo ayudará u obstaculizará dicha comunicación?
2. ¿Con el paso de los años cómo ha cambiado la riqueza de medios que utilizan los gerentes de Iams? ¿Cómo cree usted que tales cambios hayan afectado a emisores y receptores?
3. ¿Los beneficios de la comunicación por efectuar reuniones que abarcan a toda la empresa compensan los costos por detener las operaciones para que los trabajadores acudan a ellas, y por hacer que los ejecutivos viajen a las distintas sedes de las juntas? Explique en qué se basa su respuesta.
4. Analice la estructura de la red de comunicación en Iams. ¿Quiénes participan? ¿En qué niveles? ¿De qué maneras?
5. ¿Este caso sugiere vínculos entre el tipo y el alcance de la comunicación administrativa, por un lado, y la confianza de los empleados en la administración y su motivación para desempeñarse mejor?

Fuentes: Jack Neff, "P&G Iams Is Tod Dog in Pet Food," *Advertising Age*, 10 de marzo de 2003, pp. 4 a 5; John Meyer, "Strategic Communication Enhances Organizational Performance", *Human Resource Planning*, junio de 2002, pp. 7+; Jack Neff, "It's a Dog-Eat-Dog World," Food Procesing, junio de 2001, pp. 49+; Elisabeth Goodridge, "Users Tap Collaborative Functions of E-Learning Apps," *InformationWeek*, 10 de diciembre de 2001, p. 34.

Administración de recursos humanos

15

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Explicar cómo la administración de los recursos humanos es responsabilidad tanto del departamento respectivo como de todos los administradores.
- Describir los medios clave mediante los que las compañías encuentran candidatos para cubrir puestos de trabajo.
- Explicar la forma en que las empresas seleccionan candidatos para el trabajo.
- Destacar las claves para una socialización y capacitación eficaces.
- Describir los métodos comunes para el rendimiento administrativo.
- Describir los distintos sistemas de remuneración y de recompensas de uso más común.
- Explicar la manera en que las distintas leyes influyen en las actividades fundamentales de RH.

El desafío de recursos humanos globales en Brunswick

"El mundo es más grande que una bola de boliche". Éste es el mensaje que los ejecutivos principales trataban de comunicar a los 21,000 empleados de Brunswick, la ampresa con sede en Estados Unidos con ingresos por 3.7 mil millones, que es líder en el mercado de la recreación. Además de sus líneas tradicionales y bien conocidas de productos para boliche y billar, es el fabricante más grande del mundo de embarcaciones recreativas, los yates Hatteras, y las embarcaciones SeaRay, Bayliner, Maxim, Baja, Princecraft y Trophy, y mantiene una posición dominante en el sector de la salud y el acondicionamiento físico, con sus productos Life Fitness y Hammer Strength. Brunswick domina el mercado estadounidense en todas sus líneas principales de productos, pero sólo 18 por ciento de sus ingresos se generan fuera de ese país. Para continuar su crecimiento,

debe expandirse a los mercados globales. De acuerdo con un alto ejecutivo de la firma, "Somos el número uno en Estados Unidos en prácticamente todas las líneas de producto que tenemos. Necesitamos expandir nuestras actividades en el mercado global.

A la pregunta de cuál era la restricción más grande para implementar dicha estrategia, un ejecutivo replicó: "La gente. En este momento no tenemos los recursos humanos necesarios para poner en práctica la estrategia de globalización". La compañía enfrenta muchos desafíos conforme trata de expandirse a nivel internacional. Por ejemplo, Brunswick quiere incursionar en Brasil. Aunque este país tiene miles de lagos y ríos, que son un recurso potencial para que las personas los disfruten con sus embarcaciones, también tiene leyes que restringen la importación de embarcaciones que cuesten más de 3,500 dólares. La solución obvia es fabricarlos en Brasil. Sin embargo, esta solución no es tan fácil de implementar como parece. Primero deben resolverse varios desafíos de recursos humanos.

Uno de los primeros desafíos que enfrenta Brunswick consiste en determinar si existe un mercado real para las embarcaciones recreativas en Brasil. Esto parece un reto propio de investigación de mercados; pero para muchas empresas como Brunswick, es más bien uno de recursos humanos. La pregunta central de recursos humanos es: ¿Brunswick tiene la gente capaz de evaluar el mercado de las embarcaciones recreativas en Brasil?

Durante mucho tiempo Brunswick ha sido protagonista en el mercado estadounidense de productos deportivos. Sin embargo, su participación en ventas internacionales no es tan significativa. Su crecimiento, requerirá expansión internacional, lo cual es todo un desafío para el personal de Recursos Humanos de Brunswick, quienes tendrán que atender nuevas áreas. En cierto sentido, ya enfrentó el reto transcultural al hacer adquisiciones estratégicos. En 2001 compró Sealine International, el fabricante de embarcaciones líder en Europa, y Princecraft, el productor de insumo de aluminio para pesca líder en Canadá.

Aun si Brunswick pudiera hacer la evaluación del mercado brasileño e incluso en el caso de que fuera positiva, enfrentaría varios retos de recursos humanos. ¿A quién debe seleccionar para administrar sus operaciones en Brasil? ¿Brunswick cuenta con alguien que tenga las habilidades necesarias para triunfar en ese trabajo? Él o ella deben entender la forma de socializar y capacitar a los empleados nuevos para garantizar que realicen su trabajo en forma eficaz.

¿La firma puede identificar y seleccionar a la gente capacitada que necesita en el mercado de trabajo brasileño, en el número suficiente y con salarios que permitan manufacturar embarcaciones con eficiencia en cuanto al costo? Si no fuera así, el potencial para las embarcaciones de Brunswick no podría materializarse. ¿Los métodos tradicionales que tiene Brunswick para evaluar y administrar el desempeño en el trabajo funcionarán en Brasil? Además de brindar salarios competitivos, ¿cómo motivaría y remuneraría a los empleados la compañía? ¿Qué prestaciones necesitaría ofrecer para atraer y conservar empleados de calidad?

La estrategia de Brunswick tal vez sea excelente, pero sin las respuestas adecuadas a estas preguntas de administración de recursos humanos, nunca podría implementarse de modo eficaz ni traducirse en resultados exitosos.

Fuente: Comunicación personal con la alta gerencia de Brunswick, 1999, 2000, 2001, 2002.

panorama estratégico

Históricamente muchas organizaciones han promovido la idea de que la gente es su activo más importante. Lo desafortunado es que no siempre sus acciones respaldan sus palabras. Por ejemplo, cuando la economía entra en una recesión y las organizaciones enfrentan una demanda reducida de sus bienes y servicios, recortan costos mediante el despido de empleados. No obstante, las organizaciones han comenzado a revaluar la importancia de su fuerza laboral. Una de las razones de este cambio es darse cuenta de que los empleados por lo general poseen el conocimiento que permite a la empresa competir con eficacia en el mercado. De hecho, gran parte del conocimiento de una empresa lo tienen los empleados. Es así que éstos se convierten en activos fundamentales. Los trabajadores de la compañía también son su recurso más exclusivo y los competidores no pueden imitarlo con facilidad. Las empresas que tienen el mejor conocimiento sobre tecnología, clientes, procesos de manufactura y bienes y servicios que los consumidores quieren, pueden, por ello, ganar batallas competitivas. Pero estarían condicionadas a la capacidad de su organización para aprender, innovar y cambiar sus procesos.[1] Para lograrlo en forma efectiva, se requiere talento humano.[2]

Como resultado, en años recientes la administración de recursos humanos ha evolucionado, en particular en sus aspectos estratégicos.[3] En este capítulo se destaca la importancia de este avance. Como sugiere el caso inicial de Brunswick en este capítulo, las organizaciones deben tener *cantidades* adecuadas de capital humano para implementar una estrategia de valor. Pero, además, la compañía también debe tener capital humano de *calidad*, en especial entre sus administradores. Por ello, los recursos humanos de la compañía deben dirigirse a la identificación y selección de empleados que tengan el conocimiento, habilidades y capacidades que la organización necesita para competir; así como estimular y retener a los trabajadores usando sistemas óptimos de remuneración y recompensas.

La administración de recursos humanos (ARH) por lo común agrupa las actividades de reclutar, mantener y desarrollar al personal de la empresa, es decir, a sus recursos humanos. El punto de vista tradicional de estas actividades se centra en planear para las necesidades de asignar puestos de trabajo, reclutar y seleccionar a empleados, orientar y capacitar al personal, evaluar su desempeño, brindar remuneraciones y prestaciones y administrar su avance y desarrollo de carrera. Desde esta perspectiva, la ARH involucra tanto las actividades del departamento de recursos humanos y su personal especializado, como a todos los administradores. Mientras que el departamento de RH, por ejemplo, tal vez establezca las políticas y prácticas para contratar al personal, los administradores con frecuencia intervienen en la selección de los empleados nuevos porque, por supuesto, una vez contratados, van a trabajar para ellos. De manera similar, en tanto que el departamento de RH quizá enuncie las formas y procesos exactos de evaluación del rendimiento, los administradores son los únicos que en realidad evalúan el desempeño de los trabajadores. Así, al mismo tiempo que es importante que el lector entienda el papel del departamento de recursos humanos de una compañía, es aún más importante que usted, como futuro administrador, comprenda su papel en la administración de recursos humanos. ¿Cómo puede administrarlos con eficacia? En general, necesita poseer las capacidades siguientes:

- Aptitud para *reclutar y seleccionar* a la gente correcta.
- Capacidad para *socializar y capacitar* con eficacia al personal de su unidad.
- Aptitud para *evaluar* su desempeño en forma eficaz.
- Capacidad para determinar sistemas de *recompensas* que motivarán el alto rendimiento.
- Habilidad para conocer qué experiencia o educación adicionales necesitan *desarrollar* sus subalternos para avanzar en sus carreras.

Uno de los estudios más ilustrativos sobre la importancia de la administración eficaz de recursos humanos y el éxito en la carrera analizó los casos de descarrilamiento de la carrera. El estudio descubrió que la razón número uno de que las carreras se descarrilaran, en otras palabras, la razón del porqué los administradores que *triunfaban* luego, en cierto punto, eran *expulsados* del camino de una carrera ascendente, era su incapacidad para llevar a cabo con éxito las actividades asociadas con la administración eficaz de recursos humanos.[4] En consecuencia, los administradores que obtenían una ventaja competitiva en las actividades de administración de recursos humanos, se colocaban claramente en una posición fundamental para el movimiento ascendente, con oportunidades y responsabilidades mayores. La mayor parte de este capítulo se centra en los elementos clave de la administración eficaz de recursos humanos, las prácticas reales de éstos se ven afectadas en particular por leyes y regulaciones. Los administradores necesitan familiarizarse con ellas y la manera en que influyen en las distintas actividades de RH. En consecuencia, al final de capítulo se presenta un resumen al respecto.

El dilema de Brunswick ilustra dos asuntos clave: **1.** La capacidad de la empresa para sobrevivir y prosperar en el futuro cada vez más es una función de los recursos humanos que tiene; y **2.** Como administrador, el éxito o fracaso de su carrera depende de qué tan bien administre los recursos humanos. Todos podemos pensar en compañías cuyo triunfo parece ligado a sus productos, tecnología o estrategia, pero no a la gente. ¿Qué sería de Apple sin Macintosh, iMac o iPod? Sin fibra óptica, ¿Sprint sería un competidor importante en larga distancia? Es claro que estos *huevos de oro* parecen estar en el corazón de la fortuna de ciertas compañías. Eso es cierto, pero la clave real de cualquier huevo de oro es la gallina que lo puso. Recursos tan valiosos no salen de la nada. Sin personas brillantes, capaces y motivadas, Apple no habría desarrollado Macintosh ni iMac. Sin gente que reconociera la necesidad creciente de la transmisión de datos y la superioridad de la fibra óptica para transmitir datos digitales, Sprint no habría adquirido su ventaja en esa área. Dicho en forma breve, la gente inventa y utiliza la tecnología; es la gente quien reúne, analiza y difunde la información; la gente formula e implementa la estrategia. Por lo tanto, la dependencia que tiene Brunswick de su gente para lograr el éxito futuro, no es exclusivo de ella y ni siquiera es poco común. Tanto la calidad de la estrategia de una empresa, como el éxito de su implementación, dependen de conseguir la gente correcta y maximizar su desarrollo y potencial.

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como se dijo en el capítulo sobre administración estratégica, la ventaja competitiva se obtiene a partir de crear y fortalecer productos que tengan valor para los competidores y sean difíciles de imitar por parte de los competidores. Por ejemplo, Southwest Airlines ha sido una de las pocas aerolíneas que obtienen utilidades en forma consistente desde la desregulación de finales de la década de los setenta en Estados Unidos. ¿Por qué? ¿Por qué sus aviones sean únicos? No. Southwest sólo opera aeroplanos Boeing 737, pero cualquiera podría comprar tales aviones a Boeing. ¿El secreto de la ventaja competitiva de Southwest es su sistema de reservaciones? No. De hecho, hasta que Internet hizo fácil que mucha gente hiciera reservaciones *on line*, Southwest no formó parte de los sistemas principales de reservaciones que la mayoría de agencias de viaje usaban para la asignación de vuelos. Lo cual en realidad era una desventaja competitiva para Southwest, porque las agencias tenían que llamarla, en lugar de ver las pantallas de sus computadoras como lo hacían para aerolíneas como United, American, Delta, y otras, a fin de conocer precios y disponibilidad, y hacer una reservación. Así que, ¿a qué se debe el éxito competitivo de Southwest? En sus propias palabras: los ejecutivos de Southwest creen que es su gente y la forma en que administra a sus recursos humanos lo que ha sido y continúa siendo la clave de su éxito.

Los RH y la formulación de la estrategia

El punto de vista tradicional acerca de que la función de RH no involucra la formulación de la estrategia está cambiando.[5] Los ejecutivos cada vez más se fijan en su personal y sus capacidades presentes y futuras, con el objetivo de determinar cuál debería ser la estrategia competitiva de la empresa.[6] Como dice un ejecutivo, "En el futbol, si se tiene un *quarterback* con un gran brazo, ¿tiene sentido diseñar una ofensiva con base en el juego terrestre?" Hay que recordar que en el capítulo sobre administración estratégica se dijo que la ventaja competitiva proviene en gran parte de crear valor para los consumidores usando recursos que es difícil que los competidores imiten. No es sencillo que la competencia copie las habilidades que los empleados poseen. En el grado en que estas capacidades también generan valor para

los clientes se convierten en una fuente de ventaja competitiva y por ello juegan un papel en la definición de cuál debiera ser la estrategia competitiva de la compañía.

Los RH y la implementación de la estrategia

Resulta claro que no toda estrategia es o debe ser conducida por el equipo de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, es difícil pensar en una estrategia que se implemente con eficacia sin la administración adecuada de sus recursos humanos. Por ejemplo, en una parte anterior del libro se introdujo el caso de Nordstrom y cómo compitió gracias a ofrecer un servicio superior. Éste proviene por mucho de los empleados de Nordstrom, no de su tecnología, de la estructura física de sus tiendas ni de otros recursos de la empresa. Si los administradores de Nordstrom no seleccionaran empleados con orientación natural hacia el servicio al cliente, si no los capacitaran en técnicas y prácticas específicas para darlo, y si no los remunerara y premiara por su excelencia, entonces fracasarían en concretar el servicio superior al cliente, que es el elemento clave de la estrategia de la compañía. En consecuencia, tanto los ejecutivos a cargo de la función de RH como los administradores de toda la organización necesitarían administrar los recursos humanos de forma que dé apoyo y ayude a implementar la estrategia.[7]

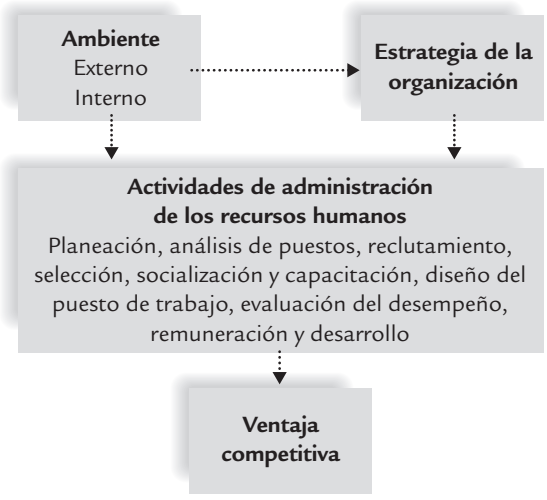


figura 15.1
Marco de referencia general de la ARH

La figura 15.1 incorpora estas perspectivas distintas en un marco estratégico de administración de recursos humanos (ARH). Como lo ilustra la figura, las actividades específicas de recursos humanos (planeación, análisis de puestos, reclutamiento, selección, socialización y capacitación, diseño del puesto de trabajo, evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo) existen dentro del contexto de la estrategia y ambiente de la compañía. El ajuste de estas actividades de recursos humanos con la estrategia y el ambiente conduce a la ventaja competitiva de la organización y del administrador individual.[8]

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE RECLUTAN A LA GENTE ADECUADA

Hasta este momento se ha explorado el vínculo entre la ventaja competitiva y la administración de recursos humanos, y sólo se ha visto en forma breve la importancia del ajuste entre las prácticas de ARH y la estrategia de la compañía. Ahora se analizarán las actividades clave de la ARH que se mencionan en la figura 15.1.

Expresado en términos sencillos, hay dos metas principales en la ARH: **1.** Reclutar a la gente adecuada, y **2.** Maximizar su rendimiento y potencial. Aunque hay cierto número de actividades que se relaciona con estas dos categorías generales, todos los administradores necesitan colocar a la gente adecuada en el sitio correcto en el momento preciso, y después ayudarla a maximizar su rendimiento y potencial futuro. Por ejemplo, un individuo creativo y brillante tal vez convenga a una compañía que compita por medio de la innovación de sus productos, como 3M, pero sea una elección errónea como empleado de una organización que compita a partir del liderazgo y las tarifas bajas, como America West Airlines.

No es posible reclutar a la gente adecuada sin entender ni alinear las actividades de la ARH con la estrategia corporativa. Aunque es necesario analizar por separado cada una de estas actividades, no debe olvidarse que están relacionadas entre sí, y que el éxito o fracaso de una influye de manera significativa en el triunfo o falla de la otra. Por ejemplo, la capacidad de Disney para seleccionar a "miembros

del reparto" (empleados) con disposición feliz para trabajar en sus parques temáticos mejora la eficacia de la capacitación que reciben, orientada al *servicio amigable*. Estas dos actividades combinadas ayudan a que millones de personas ingresen por las puertas de sus parques cada año.

Planeación

La actividad de planeación de recursos humanos tiene que ver con la evaluación de las necesidades futuras del recurso humano (demanda), la determinación de la disponibilidad del tipo de gente que se necesita (suministro) y la creación de planes acerca de cómo satisfacer la necesidad (satisfacción). En el nivel de las organizaciones, la planeación de RH a veces es una responsabilidad compartida por especialistas de RH y otras áreas funcionales como contabilidad, finanzas, *marketing* y operaciones.

Pronóstico de la demanda El objetivo clave consiste en determinar cuántos y qué tipo de trabajadores necesitará la empresa en cierto momento futuro, por ejemplo, dentro de uno o cinco años, al considerar la estrategia de la compañía y el ambiente general del negocio y la economía. Por ejemplo, muchas empresas de electrónica japonesas estimaron a mediados de la década de 1990 que durante 20 años se incrementarían a tasas de dos dígitos los segmentos de producto de la música y los juegos. Gran parte del trabajo de ensamblar los distintos componentes de las máquinas de música y videojuegos requerirían una fuerza de trabajo poco capacitada y de costo bajo.

Evaluación del suministro En aquella época gran parte de lo que dichas empresas producían para exportar a otros países se ensamblaba en Japón. Conforme analizaron el suministro futuro de mano de obra en Japón, surgieron dos elementos clave. En primer lugar, con base en las tendencias demográficas, quedaba claro que se desplomaría la población de Japón entre 19 y 35 años (la edad más común de los trabajadores de ensamblado). En segundo lugar, con base en las expectativas de crecimiento económico, muchas de estas empresas pronosticaron que los costos de la mano de obra crecerían en forma significativa. Así, muchos de los administradores de empresas de electrónica en Japón determinaron que la demanda de mano de obra barata y mal capacitada para el ensamblado de productos rebasaría el suministro de dichos trabajadores en ese país.

Formulación de planes por ejecutar Las compañías analizaron que la demanda superaría al suministro en aproximadamente 2 a 3 millones de personas a la vuelta del siglo. Para enfrentar este déficit, muchos de los ejecutivos principales y funcionarios del gobierno examinaron la posibilidad de admitir inmigrantes a Japón para llenar el déficit de mano de obra y disminuir sus costos. Sin embargo, este enfoque por lo general carece de apoyo político y popular. En consecuencia, muchos de los líderes de las empresas de electrónica decidieron automatizar ciertos aspectos de la manufactura de componentes y también estudiaron la automatización del ensamblado final. No obstante, si bien podrían manufacturarse ciertos componentes a partir de la automatización a un costo adecuado, hacerlo para el ensamble final habría resultado demasiado caro. En consecuencia, la mayor parte de los ejecutivos de las compañías decidió, con audacia, trasladar al extranjero las operaciones del ensamble final, a países con suministro adecuado de mano de obra barata y con capacitación regular, como China, Vietnam e Indonesia.

Aun cuando hubiera podido encargarse al departamento de recursos humanos la planeación, los administradores individuales también eran buenos planeadores. Como administrador, el lector querría ser capaz de determinar el número y tipo de empleados que se necesitarán en las unidades, evaluar el suministro del mercado y desarrollar un plan para obtener la gente adecuada. Igual que la organización, como administrador usted no podría diferenciar entre un empleado *correcto* y uno *incorrecto* sin la consideración concienzuda de la estrategia de la compañía. Por

ejemplo, después de su primera salida de Apple, Steven Jobs inició una empresa que llamó NeXT para competir en el mercado de alta tecnología y estaciones de trabajo. En unos cuantos años, Jobs decidió cambiar la orientación estratégica de la compañía, del hardware al software. Para los administradores de desarrollo del producto, esto significaba que necesitarían más programadores que ingenieros y que en un principio requerirían menos empleados en total. Debido a que el mercado de programadores era pequeño, los administradores de NeXT dedicaron sus esfuerzos a atraer a los que estaban insatisfechos en otras compañías y les remarcaban las tareas emocionantes que harían en NeXT.

El lector, para satisfacer sus necesidades de trabajadores, quizá necesite considerar el uso de empleados *a tiempo parcial* o *temporales*. Esto da la flexibilidad de satisfacer incrementos significativos, pero temporales en la demanda de mano de obra. Permite reducir con más facilidad la fuerza de trabajo si la demanda baja, así como probar a los empleados antes de contratarlos de modo permanente si la demanda permanece intensa.

Quizá decidiera satisfacer con *fuentes externas* las demandas específicas de fuerza de trabajo.[9] Por ejemplo, ahora muchas compañías subcontratan sus centros de atención de llamadas (*call centers*) que realizan servicios al consumidor o de *telemarketing*, con otras empresas como Convergys Communication. En cierto sentido, esto hace que las fluctuaciones de la demanda de representantes en los centros de llamadas recaigan en otra compañía que se especializa en dichas tareas y tiene capacidades específicas en la contratación y capacitación de personal para dichas tareas.

Análisis de puestos

El análisis de puestos es una actividad de recursos humanos que es decisiva pero que a menudo se le pasa por alto. El **análisis de puestos** tiene que ver sobre todo con la determinación del alcance e intensidad de los puestos de trabajo, así como los requisitos en cuanto a capacidad, habilidad y conocimiento que las personas requieren para ejecutar sus trabajos con éxito.

análisis de puestos determinación del alcance e intensidad de los puestos de trabajo, así como los requisitos en cuanto a capacidad, habilidad y conocimiento que las personas requieren para ejecutar sus trabajos con éxito.

Por ejemplo, cuando Motorola decidió renunciar a su orientación estratégica de tan sólo cumplir las órdenes de sus clientes en aras de lograr una calidad de clase mundial, los administradores analizaron la naturaleza de los trabajos fabriles a la luz de la estrategia nueva. Descubrieron que dichas labores requerían empleados capaces de leer con un nivel de nueve años de instrucción y que tuvieran un conocimiento elemental de estadística básica, como calcular medias y desviaciones estándar. Este análisis dio información valiosa que Motorola incorporó a su proceso de planeación de RH. Por desgracia para Motorola, muchos de los empleados que tenía en ese entonces estaban poco calificados. Los administradores tuvieron que decidir entre tratar de capacitarlos y llevarlos al nivel que se requería, o bien dejarlos ir y sustituirlos con otros más capaces para manejar los sistemas y los procedimientos nuevos de control de calidad.[10] Al final, Motorola hizo las dos cosas, pero se centró mucho en capacitar a los trabajadores que ya tenía.

Es común que los datos y las perspectivas que surgen de un análisis de puestos se utilicen para elaborar una *descripción del puesto*, o la lista de deberes y aptitudes que se requieren para realizar el trabajo. Por lo general esto conduce a una *especificación del puesto de trabajo*, o enunciado que describe las aptitudes, la experiencia y la educación que debe tener un candidato para desempeñarlo.

Reclutamiento

El reclutamiento sobre todo tiene que ver con determinar en qué consiste el conjunto de características deseables de un candidato, y en atraerlos a puestos específicos dentro de la organización. Al igual que con las demás actividades que ya se analizaron, no es posible definir las características deseables de los candidatos sin conside-

rar la estrategia de la empresa. A quién se quiere incorporar está en función de lo que se necesita. Si se puede obtener el tipo de individuo que se desea es otra historia. ¿La empresa ofrece lo que ellos quieren? ¿La competencia les ofrece más?

En seguida consideraremos la primera pregunta. La clave para saber si se puede ofrecer a la gente lo que quiere estriba en investigar aquello que en realidad desean. Considere el caso de UPS en Alemania. Cuando esta empresa se expandió hacia Alemania, los administradores tuvieron dificultades para seleccionar conductores buenos porque sencillamente no eran solicitantes atractivos de alta calidad. Eran varios los factores que contribuían a esto, sobre todo el hecho de que los uniformes color café de UPS eran del mismo color del que usaban las juventudes nazis durante la Segunda Guerra Mundial. UPS no ofrecía lo que los prospectos de conductores de alta calidad querían y, por lo contrario, ofrecía algo (uniformes cafés) que detestaban.

La segunda pregunta no se reduce sólo a si se ofrece a los candidatos más dinero que la competencia. A la gente no la motiva únicamente el dinero. En vez de ello, es importante considerar el ambiente y la naturaleza del trabajo, la flexibilidad de las prestaciones y la oportunidad de progresar, como factores susceptibles de atraer candidatos a la organización.

Una vez que se han contestado estas dos preguntas, se emplean varios enfoques para generar candidatos al puesto. Cada uno de aquéllos tiene fortalezas y debilidades y, en consecuencia, deben emplearse conforme la situación lo dicte. Algunas compañías tratan de persuadir a las empresas y a sus directivos para recurrir a la *alta tecnología* para seleccionar a sus candidatos. Estas compañías utilizan herramientas como exámenes de aptitudes, pruebas psicológicas, e incluso instrumentos de inteligencia artificial para hacer la selección de los candidatos más rápida, barata y mejor. Después de leer la sección "Un reto para el administrador: La apuesta de un gurú por un sistema de alta tecnología", ¿qué piensa el lector? ¿Se siente inclinado a usar un servicio como ése?

cartel del puesto método de reclutamiento interno por medio del cual se anuncia a todos los empleados actuales un puesto, sueldo, nivel, descripción y aptitudes.

El **cartel del puesto** es un método muy popular de reclutamiento interno por el cual se anuncia a todos los empleados actuales un puesto, sueldo, nivel, descripción y aptitudes. Cada vez con mayor frecuencia, el cartel se anuncia a través del correo electrónico. Los carteles del puesto ayudan a garantizar que todos los empleados calificados tengan oportunidad de aspirar a un trabajo en particular. El cartel del puesto también ayuda a que los empleados actuales tengan una mejor idea de los tipos de trabajos disponibles y las calificaciones que se necesitan para triunfar en ellos. Esto permite que planeen sus carreras. En el aspecto negativo, los carteles de los puestos llegan a generar solicitantes no calificados, a quienes es necesario dar explicaciones acerca de por qué no son aptos y no obtienen el puesto. Sin una explicación adecuada, es probable que se pregunten si el trabajo en verdad estaba *abierto* cuando se anunció. Si los empleados comienzan a dudar del proceso de anunciar los puestos, se genera escepticismo y se limita a los candidatos y, por lo tanto, también a la eficacia de los carteles.

Anuncios Los anuncios en publicaciones generales o especializadas también son un medio eficaz para generar candidatos a un puesto. Los periódicos de negocios de circulación nacional, como *Wall Street Journal* y *El Financiero*, ofrecen una muestra amplia. Las revistas profesionales como *PC Magazine* cubren un ámbito muy especializado. Las publicaciones locales o regionales, como el periódico de la ciudad, se centran en el sector de mano de obra local. Cada vez es más frecuente el uso de Internet como fuente de anuncios para puestos nuevos. Conforme Internet madure, es probable que se desarrollen segmentos regionales e industriales que faciliten una publicidad de los puestos más centrada.[11] La principal desventaja de los anuncios es el tiempo y el costo de estudiar a los candidatos y rechazar a quienes no califican.

Bolsas de trabajo Las bolsas de trabajo también son eficaces para generar candidatos al puesto en ciertos campos. La eficacia de la bolsa es con mucho una función de lo bien que ésta entienda a la organización y los requerimientos del puesto específico. Las bolsas tienden a ser caras y por lo general no son eficaces por su costo

un reto para el administrador

para puestos de nivel y salario bajos. En contraste, para la mayoría de vacantes en el nivel de administración superior se utilizan empresas de búsqueda de ejecutivos como parte del esfuerzo de reclutamiento. Es común que la tarifa de estas empresas por encontrar a un candidato aceptable sea de al menos la tercera parte de la remuneración del primer año del candidato.

Recomendaciones de los empleados Los administradores quizá descubran que los empleados actuales son una fuente abundante de candidatos a para cubrir un puesto. Los trabajadores comprenden a la organización, su cultura y con frecuencia el puesto particular que necesita cubrirse. Asimismo, por lo general saben algo sobre un solicitante: su historia laboral, su formación académica, sus aptitudes y capacidades, sus características personales, etcétera. Puesto que la recomendación que hagan hasta cierto punto pone en juego su propia reputación, los empleados actuales suelen recomendar a individuos que consideran que trabajarían bien. Su relación personal con el candidato recomendado permite a los trabajadores vender no sólo la compañía al individuo sino también vender el individuo a la compañía. En general, las investigaciones sugieren que las recomendaciones de los empleados actuales constituyen uno de los métodos de reclutamiento más eficaces. Estas recomendaciones son menos eficaces si la empresa busca un tipo diferente de empleado de los que tiene en ese momento. Los trabajadores actuales tienden a recomendar individuos parecidos a ellos. Por eso, una compañía que busque incursionar en actividades internacionales o en tecnología nueva quizá descubra que sus empleados no conocen gente para recomendar en esas nuevas áreas.

Bolsas de trabajo escolares Los centros de colocaciones de las escuelas también son una fuente común de candidatos a los puestos de trabajo. Estas bolsas de trabajo varían desde las que se encuentran en planteles de bachillerato y escuelas técnicas, hasta universidades y cursos avanzados de posgrado. Si se les da un tiempo adecuado y especificaciones y requerimientos claros del puesto, las bolsas de trabajo escolares pueden hacer gran parte de la exploración previa para filtrar a los candidatos no calificados. Esto ahorraría a la empresa mucho tiempo y dinero del proceso de reclutamiento. Las escuelas utilizan cada vez más las capacidades de las videoconferencias para llevar a cabo entrevistas *virtuales* y ferias de empleo *on line*. La tecnología ayuda a que las empresas amplíen su alcance, ya que les permite llegar a lugares a donde no podrían hacerlo físicamente. La debilidad de las bolsas de trabajo escolares es que con frecuencia trabajan con tantas compañías y estudiantes que es probable que no sepan lo suficiente sobre la manera de conducir una búsqueda ideal.

Internet Las compañías están descubriendo que Internet es una herramienta de reclutamiento poderosa. La mayoría de las compañías utilizan sus sitios Web corporativos para difundir los puestos disponibles y atraer a candidatos. Además, las empresas emplean cada vez más sitios como Monster.com, que ahora tiene más de 20 millones de currículos en su base de datos, y es el sitio *on line* número uno de búsqueda de trabajo. Otros dos sitios en los que es frecuente que las compañías coloquen anuncios, son Careerbuilder.com y Hotjobs.com, este último de Yahoo.

Selección

Una selección exitosa es función de la planeación, el análisis y el reclutamiento eficaces, así como de la aplicación de técnicas de selección adecuadas.[12] Aun si se tuviera ante sí un conjunto idóneo de candidatos, sería necesario determinar cuál es el mejor para el puesto. Por ejemplo, los bancos internacionales, como el Bank of America o el Citibank, no tienen problemas para llevar a individuos a puestos en el extranjero, ya que la experiencia internacional es importante en una industria bancaria cada vez más global. Sin embargo, los administradores con actividades en otros países a veces fracasan y tienen que regresar prematuramente a casa con un costo de alrededor de $150,000 por empleado. Los regresos anticipados no sólo cuestan a la compañía, sino que también afectan negativamente las carreras de los

empleados. Tales fracasos se deben en parte a una especificación deficiente de las características que predecirían el éxito en una tarea en el extranjero y al uso limitado de técnicas de selección eficaces.[13]

Técnicas de selección válidas, por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

Uno de los puntos clave para recordar en relación con cualquier técnica de selección es que si se le requiere legalmente, la organización debe ser capaz de demostrar que la técnica de selección es válida. Una **técnica de selección válida** es la que diferencia entre quienes tendrían más éxito en el puesto y quienes tendrían menos. Por ejemplo, es frecuente que para seleccionar en las contrataciones nuevas se evalúe la formación académica, ya que por lo general existe una relación comprobada entre el conocimiento y el desempeño laboral. Es decir, sería difícil tener buen desempeño en un puesto de trabajo para el que no se tienen los requisitos de la educación y el conocimiento. Existe una variedad de técnicas de selección; cada una con sus propias fortalezas y debilidades.

técnica de selección válida proceso de selección que diferencia entre quienes tendrían más éxito en el puesto y quienes tendrían menos

Entrevistas La técnica de selección que se utiliza con más frecuencia es la entrevista. En la mayoría de los casos, la entrevista es no estructurada. En una **entrevista no estructurada** los entrevistadores tienen una idea general de los tipos de preguntas que harán, pero no cuentan con un conjunto estándar. En consecuencia, los entrevistadores tal vez hagan preguntas diferentes a candidatos distintos. Con preguntas y respuestas diferentes, la comparación de los candidatos sería como comparar manzanas con naranjas. No es sorprendente que una debilidad importante de las entrevistas no estructuradas es que suelen tener niveles de validez bajos.[14] En contraste, las **entrevistas estructuradas** son muy válidas, pues en ellas los entrevistadores hacen un conjunto estándar de preguntas a todos los candidatos acerca de sus calificaciones y aptitudes en relación con el desempeño en el trabajo. La validez aumenta con el registro cuidadoso de las respuestas en un formato estandarizado y la dedicación del mismo tiempo aproximado a cada entrevista. La figura 15.2 brinda recomendaciones para los entrevistadores; y la 15.3, para los entrevistados.[15]

entrevista no estructurada en ella los entrevistadores tienen una idea general de las preguntas que harán pero no cuentan con un conjunto estándar

entrevista estructurada los entrevistadores hacen un conjunto estándar de preguntas a todos los candidatos acerca de sus calificaciones y aptitudes en relación con el desempeño en el trabajo

Muestreo del trabajo Hay una variedad de técnicas que se clasifica como muestreo del trabajo. En esencia, todas ellas tratan de simular o duplicar con exactitud el trabajo que la persona haría si se le contratara. La racionalidad que subyace es clara: si alguien se desempeña mal o bien en el muestreo del trabajo, lo hará en forma similar en el trabajo real. En general, la fortaleza principal de las técnicas de muestreo de trabajo es que hacen una predicción con exactitud razonable de cómo un individuo realizará su trabajo. La desventaja principal es que tienden a ser intensivas en

1. Planear la entrevista mediante el repaso de las especificaciones del candidato y del puesto.
2. Establecer una atmósfera de cordialidad con un saludo amistoso, e iniciar la entrevista con una pregunta que no se relacione con el trabajo.
3. Seguir un conjunto de preguntas estructurado.
4. Evitar preguntas que requieran o inviten a responder con un simple *sí* o *no*.
5. Tratar de no telegrafiar ni dar claves para la respuesta que se desea.
6. Asegurarse de que el candidato tenga tiempo suficiente para responder; no monopolizar la conversación.
7. Escuchar con cuidado y parafrasear las respuestas del candidato con la finalidad de estar seguro de que se entiende lo que él quiso decir.
8. Solicitar ejemplos específicos, no generales, de la experiencia y logros del candidato.
9. Dejar tiempo al final de la entrevista para responder las preguntas que hiciera el candidato.
10. En el cierre, asegurarse de que el candidato sepa cuáles son las etapas siguientes y los plazos aproximados.
11. Después de que el candidato salga, revise sus notas y resalte los puntos importantes mientras estén aún frescos en su mente.

figura 15.2
Recomendaciones para los entrevistadores

figura 15.3
Recomendaciones para los entrevistados

- Prepararse para la entrevista investigando a la compañía a través de artículos y de su sitio Web.
- Sonreír y dar un saludo de mano cálido y firme, si el entrevistador extiende su mano.
- Asegurarse de que su apariencia general (estilo de peinado, vestimenta, maquillaje, etcétera) vaya de acuerdo con la naturaleza del negocio y la cultura de la compañía.
- Vigile su lenguaje no verbal para estar seguro de que mantiene buen contacto visual y transmite entusiasmo, sin excederse en la expresión con las manos u otros movimientos del cuerpo.
- Trate de investigar las necesidades del entrevistador al principio de la entrevista.
- En un momento temprano de la entrevista, asegúrese de obtener el panorama completo del puesto de trabajo formulando preguntas como la siguiente: "¿Me puede decir qué es lo que en el pasado ha llevado a la gente a tener éxito en ese puesto?"
- En forma explícita relaciónese usted mismo y sus aptitudes con las necesidades del entrevistador mediante afirmaciones como la siguiente: "Usted mencionó que una de las claves para esta posición es la capacidad de motivar a otros. En mi experiencia en XYZ..."
- Tómese su tiempo antes de responder; no necesita comenzar a hablar en el instante en que el entrevistador hace una pregunta.
- Concluya la entrevista con el agradecimiento a la persona por la oportunidad que le dio y exprese su interés en la compañía y el puesto.

tiempo y costo. Las investigaciones dan apoyo a la validez de las técnicas de muestreo del trabajo.

centros de evaluación
técnica de muestreo del trabajo en la cual los candidatos realizan cierto número de ejercicios, cada uno diseñado para recrear uno o más aspectos clave del puesto

Centros de evaluación Los **centros de evaluación** usan técnicas de muestreo del trabajo. Es común que se requiera que los candidatos realicen cierto número de ejercicios, y que cada uno de éstos esté diseñado para recrear uno o más aspectos clave del puesto. Por ejemplo, el puesto de supervisor tal vez requiera aptitudes buenas para asignar prioridades. El centro de evaluación quizá tenga un ejercicio "en la charola" para evaluar tal capacidad. El ejercicio consiste en una charola llena de cartas, memorandos e informes que el candidato debe leer y después clasificar según su prioridad. Durante el ejercicio se demuestra la aptitud del individuo para reconocer y reaccionar ante asuntos de prioridad alta. En general, las investigaciones dan apoyo a los centros de evaluación como método de selección eficaz para contrataciones nuevas, así como para el ascenso de individuos dentro de la empresa.[16]

simulación del trabajo
situaciones en que los candidatos a un puesto realizan la actividad que harían si se les contratara, o trabajo que simula en forma muy parecida las tareas que ejecutarían

Simulación del trabajo Las técnicas de **simulación del trabajo** implican situaciones en que los candidatos a un puesto realizan la actividad que harían si se les contratara, o el trabajo que simula en forma muy parecida las tareas que ejecutarían. Por ejemplo, cuando Nissan instaló su nueva planta de ensamble en Tennessee, solicitaba a los potenciales trabajadores de línea que ensamblaran luces para evaluar su destreza manual, un requerimiento clave para los trabajadores de una línea de ensamble. En Motorola, se da a los candidatos a puestos de redacción técnica una pieza de equipo, se les muestra cómo usarla, disponen de tiempo para practicar con ella, y después se les solicita que escriban tanto una descripción técnica del equipo como su manual de operación. Esto da a Motorola una idea clara de quiénes son capaces de escribir bien sobre materiales técnicos.

Exámenes escritos Los exámenes escritos también se emplean a menudo. Esto se debe en parte al hecho de que se aplican con mucha eficacia en cuanto a costo a un número grande de candidatos. Los exámenes de aptitud cognoscitiva e inteligencia miden la complejidad cognoscitiva general de un individuo y su capacidad intelectual. Aunque la validez de tales exámenes está en debate, parecen ser herramientas de predicción aceptable para puestos de supervisión y administración. Los exámenes de personalidad son más controvertidos. Si bien predicen en forma razo-

nablemente aceptable la capacidad que tienen las personas para trabajar con otros individuos con una personalidad específica, no son buenos predictores del desempeño general.[17] Los exámenes de integridad constituyen un desarrollo más reciente. Éstos buscan evaluar el nivel de honestidad global de una persona. No obstante, a menudo su validez es cuestionable.[18] Los exámenes escritos tienen la ventaja de no ser costosos, aunque sus resultados son más válidos en cuanto al desempeño y al éxito generales, que para un puesto de trabajo específico.

Revisión de antecedentes y referencias Las revisiones de antecedentes pretenden verificar la información de los hechos que los solicitantes mencionan. Entre el 10 y el 15 por ciento de los solicitantes mienten o exageran la información de los hechos que citan. En consecuencia, es muy valiosa su verificación para asegurarse de que los solicitantes obtuvieron los grados de las escuelas que mencionan, y que desempeñaron sus actividades con las responsabilidades que describen. El objetivo de la revisión de antecedentes es obtener evaluaciones fieles de quienes trabajaron con el candidato. Sin embargo, juicios legales recientes en contra de antiguos empleadores que hicieron evaluaciones negativas acerca de ex empleados originaron que aquéllos sólo brinden información de hechos como el cargo, los años en el puesto y otros parecidos. En consecuencia, las revisiones de antecedentes están perdiendo valor.

Exámenes médicos Es común que las compañías que requieren exámenes médicos como parte del proceso de selección lo hagan porque el trabajo exige demandas físicas elevadas. Además de ayudarlos a seleccionar a candidatos en buen estado físico, también protegen a las empresas. En primer lugar, la información del examen médico origina que las compañías disminuyan sus reclamaciones de seguros. En segundo lugar, protegen a la empresa de demandas porque identifican a los solicitantes de alto riesgo, como alguno que hubiera sufrido un infarto al corazón debido a las tensiones físicas del trabajo. Sin embargo, dada la legislación reciente en Estados Unidos, los administradores deben tener el cuidado de asegurarse de que los requerimientos físicos a que se enfoque el examen en verdad se relacionen con el desempeño en el cargo, y no sea una fuente de discriminación.[19] Por ejemplo, Burlington Northern Santa Fe Railway requería que sus empleados se sujetaran a un examen médico como método para evaluar un rango de reclamos por lesiones de los trabajadores. En marzo de 2000, BNSF incluyó en estos exámenes médicos un factor genético sólo para los trabajadores que reclamaban el síndrome del túnel del metacarpo relacionado con el trabajo. En 2001, una corte ordenó a la compañía que detuviera los exámenes para sus empleados porque no tenían nada que ver con el síndrome del túnel del metacarpo. Por otro lado, los exámenes médicos se emplean para detectar a individuos que son inapropiados para las demandas físicas del puesto de trabajo. Otro mecanismo que emplean las compañías para garantizar que el buen juicio y las aptitudes de los empleados no se vean disminuidos en el trabajo son los exámenes antidoping.

ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE MAXIMIZAN EL DESEMPEÑO

Una vez que las personas correctas se encuentran en las posiciones correctas, la organización necesita asegurarse de que su desempeño sea óptimo. Una función de la estrategia de la organización consiste en definir lo que constituye un rendimiento y un potencial máximos. Por ejemplo, 3M hace sus selecciones con el objetivo de competir en la innovación de productos nuevos y se esfuerza por lograr que la mayoría de sus ingresos provengan de productos con menos de cinco años en el mercado. Por lo tanto, necesita empleados que aporten ideas nuevas y las sometan a prueba. Para 3M el desempeño y el potencial máximos se definen sobre todo en términos de las innovaciones de sus empleados. Con base en esto, 3M emprende varias

actividades para maximizar la creatividad del personal. Cinco categorías específicas de actividades influyen de manera significativa en el desempeño y el potencial de los empleados.

Socialización y capacitación

Así como las primeras experiencias en la vida forman el carácter, la personalidad y la conducta generales de los individuos, las primeras experiencias de capacitación y socialización conforman aspectos importantes del desempeño de los empleados.[20] Por ejemplo, la capacitación y la socialización tempranas afectan **1.** La probabilidad de que las contrataciones nuevas permanezcan con la empresa, **2.** El grado en que se desempeñan bien y **3.** El grado en que desarrollarán todo su potencial.[21]

Los administradores utilizan varios métodos de capacitación para mejorar el rendimiento y el potencial de sus subalternos. A continuación se estudian varios de ellos. Aunque es importante la capacitación al principio de la carrera, en el actual contexto en constante cambio, es probable que la capacitación y el aprendizaje ocurran durante toda ella.

Inducción Una de las primeras oportunidades para que una organización dé forma a las expectativas y al comportamiento de los empleados nuevos ocurre durante los programas de inducción.[22] Es común que estos programas brinden un panorama amplio de la industria, la compañía y sus actividades de negocios, así como de sus competidores clave y la información general sobre el trabajo en la empresa (como las políticas clave, procedimientos de remuneración y prestaciones). Las sesiones de inducción al trabajo en la unidad por lo general son más específicas y están diseñadas para ayudar al empleado nuevo a familiarizarse rápido con su puesto, sus colegas, los procedimientos y las expectativas. Para maximizar la eficacia de los programas de inducción, los administradores deben considerar las siguientes recomendaciones:[23]

- Reducir el papeleo a un mínimo y evitar la sobrecarga de información. No incluir de inmediato documentos que se deban llenar.
- Celebrar una junta informal con el jefe inmediato del individuo.
- Alternar la información pesada, como la que se relaciona con prestaciones y seguros, con presentaciones ligeras, en vivo o en video, de las oficinas corporativas.
- Proporcionar un glosario específico de la organización.
- Asignar a cada empleado nuevo un "padrino" (es decir, un trabajador experimentado), más con base en la compatibilidad de personalidades que en la similitud de sus puestos de trabajo.

Técnicas de capacitación en el trabajo La capacitación en el trabajo (CET) es la técnica de capacitación que más se utiliza en las organizaciones. Como se ilustra en la figura 15.4, hay una variedad amplia de técnicas que un administrador puede utilizar para capacitar a los empleados. A lo largo de su carrera, es probable que el lector se vea expuesto a la mayoría, si no es que a todos esos enfoques.

Técnica de capacitación fuera del trabajo La capacitación fuera del trabajo también se utiliza con resultados positivos. El enfoque más común para capacitar fuera del trabajo son las clases en una aula siguiendo un programa, el cual puede durar una hora o varias semanas. La conducen expertos del interior (empleados de la compañía) o del exterior procedentes de la industria o de ciertas instituciones académicas, como profesores universitarios. El programa podría incluir conferencias, estudios de casos, análisis, videos o simulaciones. Los programas con base en el individuo son cada vez más frecuentes. A veces, cuando los empleados tienen velocidades y motivaciones diferentes para aprender, pero los objetivos de aprendizaje son claros, se utilizan cursos por correspondencia. También se emplean programas asistidos por computadora, si los trabajadores tienen velocidad y motivación diferentes para el aprendizaje. La tecnología actual permite la presentación de textos, gráficas e imágenes, así como la interactividad. Muchos programas ahora ajustan el contenido y el nivel de dificultad en tiempo real, con base en lo bien que se desempeñe el individuo.

figura 15.4
Técnicas de capacitación en el trabajo

1. *Responsabilidades ampliadas.* Esta técnica de capacitación expande los deberes, las tareas y las responsabilidades de un individuo.
2. *Rotación de puestos.* También recibe el nombre de *capacitación cruzada*, y traslada a los individuos a varios tipos de puestos dentro de la organización, en el mismo nivel o en el siguiente superior, por lapsos que van desde una o dos horas hasta un año.
3. *Reuniones para desarrollo del equipo.* Las reuniones se efectúan por lo general fuera de la oficina para analizar acontecimientos del trabajo de cada individuo y desarrollar ideas para mejorar el desempeño.
4. Asistente *de puestos.* Los empleados promisorios sirven como asistentes especiales en puestos de trabajo cuyo niveles de habilidad requerido es superior, durante un periodo específico (con frecuencia de uno a tres meses) con la finalidad de familiarizarse con los puestos que exigen mayor capacidad dentro de la organización.
5. *Conferencias para resolver problemas.* Las conferencias se llevan a cabo para resolver un problema específico que experimente un grupo o la organización en su conjunto. Incluye lluvia de ideas y otros medios creativos para obtener las soluciones de los problemas básicos.
6. *Tutor.* Una persona de mayor nivel y conocedora de la organización guía al empleado nuevo para que "aprenda los entretelones" de la empresa y le brinda sus consejos.
7. *Tareas especiales.* Las tareas o responsabilidades especiales se dan a un individuo durante un periodo específico. La tarea tal vez consista en escribir un informe, investigar la factibilidad de un proyecto, proceso, servicio o producto nuevos, preparar un oficio o evaluar una política o un procedimiento de la empresa.
8. *Capacitadores de la compañía.* Los programas especiales cubren temas como seguridad, procedimientos para el personal de nuevo ingreso, productos o servicios nuevos, acción afirmativa y programas técnicos.
9. *Consultores externos.* Se lleva a expertos reconocidos a la empresa para que brinden capacitación en cuestiones como establecimiento de metas, comunicaciones, técnicas de evaluación, seguridad y otros temas actuales de importancia. Es frecuente que complementen la capacitación que brinda el personal de la empresa.
10. *Revisiones de asesoría de consultores.* Se reúne a expertos en campos especializados con diversos grupos de administradores y empleados para investigar y ayudarlos a resolver problemas particulares. El énfasis se hace en la solución de problemas y no en la capacitación.
11. *Materiales de lectura.* Se crea un programa formal para circular libros, periódicos, artículos seleccionados, material de noticias recientes y otros parecidos, destinado a empleados seleccionados. Un programa eficaz también incluye reuniones periódicas programadas para analizar el material.
12. *Aprendices.* El aprendiz trabaja junto a una persona capacitada en la materia, quien le enseña. También es frecuente que los programas de aprendices incluyan algo de trabajo en un salón de clases.

Fuente: Adaptado de W. P. Anthony, D- L. Perrewé, y K. M. Kacmar, *Strategic Human Resources Management* (Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1993).

Objetivos de la capacitación Los programas de inducción y capacitación tienen varios objetivos. Sin embargo, en un nivel fundamental se abocan a brindar al empleado aptitudes técnicas, interpersonales o conceptuales. Las aptitudes técnicas varían de leer y realizar matemáticas sencillas, a programar una supercomputadora. Como se mencionó, cuando Motorola hizo un compromiso estratégico con la calidad, descubrió que más de la tercera parte de sus empleados no sabía leer, escribir o aplicar las matemáticas al nivel que requería el nuevo programa de control de calidad. Este descubrimiento llevó a un trabajo masivo de capacitación técnica.

Puesto que son muy pocos los empleados que trabajan en el aislamiento, el objetivo de una amplia variedad de programas de capacitación es la mejora de las aptitudes interpersonales. Los programas quizá se dirijan a desarrollar capacidades como la escucha eficaz, la resolución de conflictos, la negociación y la guía. En un estudio reciente, los ejecutivos mencionaban las aptitudes deficientes para sostener relaciones interpersonales como uno de los problemas más grandes de los recién graduados de universidades o de programas de posgrado.[24]

La categoría final son las aptitudes conceptuales. Esta categoría incluye una variedad de destrezas y capacidades, como resolución de problemas, toma de deci-

siones, planeación y organización. Un programa de capacitación se diseña para abordar una, dos o las cuatro categorías.

Sin importar la categoría para la cual esté diseñado el programa, la mayoría de los programas exitosos ofrecen varias cuestiones a los participantes:

- Comprensión de cuál es el comportamiento correcto y cuál no.
- Conocimiento claro de por qué ciertas conductas son correctas o incorrectas.
- Oportunidades suficientes para practicar los comportamientos deseables.
- Realimentación acerca del desempeño con oportunidades adicionales de practicar y mejorar.

Parte importante de la capacitación bien diseñada es la evaluación de su eficacia.[25] Quizás el medio más sencillo para evaluar la capacitación sea el "índice de sonrisas", o satisfacción de los participantes con la capacitación. Es frecuente que ésta se registre justo al terminar la capacitación mediante la aplicación de un cuestionario. Evidentemente es improbable que cualquier capacitación que no haya gustado a los participantes sea retenida por éstos y tenga un efecto positivo en sus conocimientos o conductas. Sin embargo, el hecho de que los participantes disfruten la capacitación o piensen que fue útil tampoco garantiza que tendrá el efecto que se busca. Una evaluación más rigurosa de la capacitación implicaría una evaluación antes y una después de ella. Por ejemplo, si se pretendía sobre todo que la capacitación transmitiera conocimiento, entonces el diseño de una evaluación "pre" y "post" implicaría evaluar el nivel de conocimientos de los participantes antes de la capacitación y en cierto momento después de ésta. Estos fundamentos también se aplican a una evaluación de las destrezas aprendidas. Además, si la capacitación se dirige a mejorar el desempeño en el trabajo (la calidad), tal vez su efecto debiera evaluarse comparando mediciones importantes, como los defectos por cada 1,000 piezas, antes y después de la capacitación. Si bien una disminución de los defectos indicaría que se tuvo el efecto deseado, no demostraría su eficiencia en cuanto al costo. La determinación de esto es mucho más complejo. En general, tienen que evaluarse tanto los costos directos (el costo de los capacitadores) como los indirectos (la pérdida de productividad originada por el hecho de que los trabajadores estarían en la capacitación en vez de en su puesto trabajo). Después habría que comparar esos costos con los beneficios, como los ahorros por menos devoluciones gracias a una mejor calidad. Sin embargo, un reto clave consiste en determinar el periodo durante el que se suman los beneficios. Por ejemplo, si la mejor calidad ahorra 100 dólares diarios en las devoluciones, ¿debe estimarse el valor total de estos ahorros durante una semana, un mes, o uno o varios años? La respuesta influye mucho en la cuantificación del beneficio total y, por lo tanto, en la determinación final de si los costos de la capacitación superan los beneficios; y si así fuera, por cuánto.

Diseño del puesto de trabajo

diseño del puesto de trabajo es la estructuración o reestructuración de los componentes fundamentales del puesto

El **diseño del puesto de trabajo** se centra en estructurar o reestructurar los componentes fundamentales del puesto. Es común que el diseño del puesto de trabajo incluya las responsabilidades. Así, mientras que el análisis del puesto se centra en cuáles son sus componentes, el diseño del puesto de trabajo es el proceso de determinar cuáles componentes deben colocarse juntos y cómo deben armonizarse para mejorar el desempeño.[26] Por ejemplo, ¿un trabajador de la línea de ensamble labora en aislamiento y coloca en forma repetida una parte dada a cierto producto, o trabaja en equipo con otros para elaborar la unidad completa? Dell es una de las compañías que tiene trabajadores de la línea de ensamble que laboran en equipo para armar unidades de cómputo completas. En ciertos textos, el diseño del puesto de trabajo ocuparía un lugar muy anterior en la secuencia que el que aquí se le ha asignado. En general, para un puesto de nueva creación que nunca se ha ocupado antes, el diseño del puesto no tendría un lugar inicial en la secuencia. Asimismo, tradicionalmente primero se diseñan los puestos y después se selecciona a la gente adecuada para cubrirlos. La realidad del dinámico ambiente actual ha modificado

dicho enfoque. En ciertos casos, es posible y adecuado diseñar puestos y después intentar encontrar gente para ellos; pero, en otros, es necesario diseñar o rediseñar los puestos para que se ajusten a la gente de que se dispone. También hay situaciones que requieren una combinación tanto de ajustar al individuo al puesto como de ajustar éste a aquél. Por ejemplo, **compartir puestos** implica que dos personas trabajen tiempo parcial en el mismo puesto. Para compartir puestos con eficacia, se requiere que los individuos se coordinen bien y tengan aptitudes similares. Se han vuelto frecuentes con las madres trabajadoras, quienes se enfrentan a la necesidad de equilibrar la familia con las demandas económicas o profesionales. A menudo, la tecnología permite a los administradores diseñar y rediseñar puestos en formas que antes no era posible. Por ejemplo, JetBlue, una aerolínea relativamente nueva y de las más rentables, ahorró dinero gracias a que hizo que sus agentes de reservaciones trabajaran desde su hogar, en vez de dedicar dinero a la instalación de grandes centros de atención de llamadas.

compartir puestos implica que dos individuos trabajen tiempo parcial en el mismo puesto

Durante la primera mitad de la década de 1990, la reingeniería se convirtió en un concepto popular para diseñar o rediseñar los puestos de trabajo. La **reingeniería** es la reconceptualización y rediseño radicales de los procesos de negocios, con la finalidad de lograr mejoras importantes en las mediciones decisivas y contemporáneas del desempeño, como costo, calidad, servicio o velocidad.[27] La tecnología de la computación y la información actuales permiten que las organizaciones diseñen puestos de trabajos más enriquecidos, satisfactorios y productivos. Cada vez con mayor frecuencia las organizaciones buscan formas de dar a sus empleados más flexibilidad. La meta de usted como un administrador que busque el diseño eficaz de un puesto consistirá en maximizar el desempeño tanto de sus subalternos como de su unidad.

reingeniería reconceptualización y rediseño radicales de los procesos de negocios, con la finalidad de lograr mejoras importantes en las mediciones decisivas y contemporáneas del desempeño, como costo, calidad, servicio o velocidad

Evaluación del desempeño

Antes de que las organizaciones o los administradores estimulen o corrijan las acciones de sus empleados, deben saber cómo se desempeñan éstos. La evaluación del desempeño tiene que ver con **1.** Establecer objetivos y estándares de desempeño; **2.** Medir el desempeño contra dichos estándares; y **3.** Brindar retroalimentación a los empleados, en relación con tales medición y evaluación.[28] Como se mencionó, los objetivos del puesto de trabajo y de los estándares contra los que se mide el rendimiento, deben estar dirigidos por la estrategia de la compañía. Cuando Motorola decidió que competiría en calidad, estableció la técnica "seis sigma" como su estándar. Un estándar de calidad seis sigma tiene una tolerancia de tan sólo 3.4 defectos por cada millón de oportunidades. Para Motorola, esto tuvo implicaciones de muy amplio rango, desde el nivel de fábrica hasta el de cocina corporativa. En la fábrica, esto significaba que únicamente 3.4 productos por cada millón podrían tener un defecto. Para la cocina, significaba que tan sólo 3.4 pastelillos por cada millón que se horneara podría salir quemado. Aunque Motorola no logró de inmediato el seis sigma, su intento estratégico tuvo un efecto significativo sobre los estándares contra los cuales se medía el desempeño de los empleados.

Para la mayoría de los administradores, la evaluación del desempeño tal vez sea la actividad de recursos humanos más importante y también la más difícil. Esta dificultad no tan sólo se debe a la complejidad de evaluar el desempeño anterior y plantear los objetivos futuros para éste, sino al hecho de que las evaluaciones del desempeño implican informar a los trabajadores cómo se desenvuelven en relación con los objetivos trazados. Es frecuente que los empleados no logren cumplir los estándares establecidos y requieran retroalimentación para tomar acciones correctivas; sin embargo, pocas personas gustan de dar o recibir retroalimentación negativa. No obstante, sin dicha realimentación ni los individuos ni las organizaciones podrían maximizar su desempeño. En consecuencia, todos los administradores necesitan entender los factores clave que orientan a los sistemas eficaces para evaluar el desempeño y tener las aptitudes para implementarlos.

figura 15.5
Escala de calificaciones gráfica

Nombre del empleado: _____ **Depto.** _____

	Excelente	Bueno	Promedio	Regular	Deficiente
1. Calidad del trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
2. Cantidad del trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
3. Cooperación	☐	☐	☐	☐	☐
4. Confiabilidad	☐	☐	☐	☐	☐
5. Iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
6. Conocimiento del puesto	☐	☐	☐	☐	☐
7. Actitud	☐	☐	☐	☐	☐

Escalas de calificaciones gráficas El método más popular para dar realimentación sobre el desempeño probablemente sean las escalas de calificaciones gráficas (véase un ejemplo en la figura 15.5). Es común que una escala de calificaciones gráficas incluya un conjunto de cualidades sobre las que se evalúa a un empleado. El nivel de desempeño en cada una de ellas se califica en términos de una escala graduada. Por lo general la escala va de 1 a 5. El grado de especificidad que concierne a la definición de cada punto de la escala varía de descriptores de una palabra (por ejemplo, 1 = deficiente) a enunciados completos (por ejemplo, 1 = no cumple con los estándares mínimos).

La amplia aceptación de las escalas gráficas se debe a dos factores principales. En primer lugar, son relativamente rápidas y fáciles de llenar para los administradores. Como la mayoría de éstos tiene muchos subalternos a quienes evaluar, y como no es frecuente que a los administradores se les premie por escribir evaluaciones de alta calidad, tienen un incentivo natural para llenarlas tan rápido como sea posible. En segundo lugar, puesto que los conceptos de la evaluación y la escala de calificaciones son comunes entre los empleados, resulta sencillo cuantificar los resultados y comparar las calificaciones de su desempeño.

Sin embargo, existen dos limitaciones clave que un administrador debe recordar en relación con las escalas de calificaciones gráficas. La primera es que las características por evaluar tal vez no estén definidas con claridad, y entonces quedan a la interpretación del individuo. En consecuencia, un administrador podría centrar su interpretación de "aptitudes interpersonales" en la capacidad para resolver conflictos; en tanto que otro la centraría en la habilidad para escuchar. Dadas las dos interpretaciones diferentes, resulta difícil comparar a empleados que evalúan a dos administradores distintos. Además, los dos administradores tal vez tengan interpretaciones distintas de la escala de la calificación. Uno de ellos quizá sólo permita que el 5 por ciento superior de los empleados reciba una calificación elevada: de "5 = excelente". El otro tal vez interprete que "5" se aplicaría al 20 por ciento superior de los trabajadores. Una vez más, las interpretaciones diferentes harían que sea difícil comparar a empleados calificados por administradores distintos.[29] Esta imposibilidad de comparar es importante porque el 85 por ciento de las empresas emplean evaluaciones del desempeño para determinar incrementos por mérito, bonos y ascensos.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento por Stewart Black
CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC) sistema de evaluación del desempeño en el que quien califica asigna características detalladas del empleado en una escala de calificaciones

Escalas de calificación basadas en el comportamiento Las **escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC)** están diseñadas para aprovechar muchas de las ventajas de las escalas de calificaciones gráficas y reducir sus desventajas. El diseño general de las ECBC se parece al de las escalas gráficas en que los administradores califican las características de los empleados usando una escala cuantitativa. Sin embargo, las características se especifican con mucho detalle en

términos de los comportamientos, en vez de en cualidades abstractas. Asimismo, las escalas se basan mucho más en las descripciones de comportamientos específicos que en términos ambiguos (consulte un ejemplo en la figura 15.6). Cuanto más específicas sean y se vinculen con los comportamientos, se reduce, pero no se elimina, la imposibilidad potencial para comparar las calificaciones de distintos evaluadores.[30] Sin embargo, permanece cierto sesgo potencial de los administradores.[31]

Retroalimentación de 360 grados La racionalidad que subyace a los sistemas de evaluación de retroalimentación de 360 grados es que el desempeño de un individuo debe verse desde múltiples perspectivas.[32] La mayoría de sistemas de **retroalimentación de 360 grados** implica la recolección de evaluaciones del desempeño de un individuo por parte de su jefe, colegas y subalternos. En ciertas compañías, también se obtienen las evaluaciones de los proveedores y los clientes, lo cual de-

retroalimentación de 360 grados sistemas de evaluación del desempeño en los cuales se reúne información de supervisores, colegas, subalternos, y a veces proveedores y clientes

figura 15.6

Escala de calificación basada en el comportamiento

Fuente: Tabla tomada de *Strategic Human Resource Management,* por William P. Anthony, Pamela L. Perrewé, y K. Michele Kacmar, p. 456. Copyright © 1993, por Harcourt Brace & Company, se reproduce con autorización del editor.

Cargo: _____

Dimensiones del puesto de trabajo: _____

Planea el trabajo y organiza su tiempo con cuidado de manera que maximiza los recursos y cumple los compromisos.	**9**	
	8	Aun cuando esté asociado tenga un informe debido a otro proyecto, él o ella estaría bien preparado para el análisis asignado en su proyecto
	7	Este asociado cumpliría un calendario o programa donde los plazos límite y las actividades se anoten con cuidado, y que consultaría antes de establecer compromisos nuevos.
	6	Como jefe de programa, este asociado haría arreglos para asignar recursos a un proyecto especial en forma razonablemente buena, pero es probable que omita uno o dos detalles que tendrían que manejarse con improvisación.
Planea y organiza el tiempo y el trabajo sobre todo para los segmentos grandes de una tarea. Por lo general cumple los compromisos, aunque pasa por alto lo que considera detalles secundarios.	**5**	Este asociado cumpliría con un plazo final para entregar un informe, pero éste se encontraría por debajo del estándar habitual, si otros plazos se cumplieran el mismo día de su entrega.
	4	Es probable que las evaluaciones de este asociado no reflejen sus aptitudes debido al exceso de compromisos en otras actividades.
	3	Este asociado planea más bien con entusiasmo que con un calendario, y con frecuencia tiene que trabajar tarde por la noche para cumplir con su trabajo, aunque lo termina a tiempo.
	2	Es frecuente que este asociado llegue tarde a las reuniones, aunque otros en circunstancias similares no parecen tener dificultades para llegar a tiempo.
Parece planear poco. Quizá se desempeñe con eficacia a pesar de lo que parece un enfoque desorganizado, con un esfuerzo concentrado, aunque los plazos no se cumplirían	**1**	Este asociado nunca cumple con un plazo final, incluso si se le avisa con anticipación.

pende de la naturaleza de la interacción que el empleado tiene con ellos. El aspecto positivo de la retroalimentación de 360 grados es que como reúne los datos de múltiples fuentes, se estimula a los empleados a centrarse en todos los constituyentes clave. Esto reduce la tendencia, por ejemplo, a sólo impresionar al jefe y a trabajar mal con los colegas y subalternos. La desventaja principal es el tiempo y la energía que implica reunir, procesar y retroalimentar con eficacia los datos al individuo. Además, un estudio reciente demostró que la retroalimentación de 360 grados tal vez no tenga la validez que se le atribuye. A veces, los empleados con los desempeños más bajos se dan entre sí las calificaciones más altas. Estos individuos resultaron fáciles de detectar porque las calificaciones de su supervisor fue muy baja. Sin embargo, hay un problema con los empleados "modestos", que son quienes se califican bajos a sí mismos. Dicha investigación sugiere que la mayoría de quienes reciben retroalimentación modesta suelen obtener calificaciones bajas de sus supervisores. El estudio también descubrió que es frecuente que los colegas sobrestimen el desempeño de quienes trabajan con deficiencias.[33] Las estimaciones son de que, entre 1995 y 2005, en Estados Unidos se duplicó el porcentaje de compañías que utilizó alguna forma de evaluación de 360 grados, pues pasó de 25 a 50 por ciento.[34]

Retroalimentación del desempeño eficaz Sin importar el sistema de evaluación del desempeño de los empleados, es necesario retroalimentarlos con eficacia respecto de sus resultados, con la finalidad de fomentar una diferencia positiva en su desempeño. En primer lugar, si las expectativas que conciernen a un desempeño inaceptable, aceptable o superior no están claras para el trabajador antes de la evaluación, no es muy probable que las calificaciones negativas influyan en la motivación o el desempeño. En consecuencia, desde el principio las expectativas sobre el desempeño deben ser claras y aceptables para el empleado. En segundo lugar, si el empleado cree que, como administrador, usted tiene un sesgo en sus observaciones, la evaluación no tendrá el efecto deseado. Ésta es la razón de por qué es importante el registro de los **incidentes críticos**, tanto positivos como negativos. Esto sencillamente involucra el registro de incidentes específicos de importancia, en los cuales el comportamiento y el rendimiento del empleado estuvieron por arriba o por debajo de las expectativas. Entonces, este registro permite que se evite recordar tan sólo los acontecimientos más recientes y también mejora la capacidad de hablar acerca de hechos concretos en la entrevista de evaluación.[35] Esto conduce a una lista breve de recomendaciones para efectuar una entrevista de evaluación eficaz:

incidentes críticos registro de incidentes específicos, en los cuales el comportamiento y el rendimiento del empleado estuvieron por arriba o por debajo de las expectativas

1. Revisar los objetivos, las metas o los estándares clave de trabajo, contra los que se mide el desempeño del empleado.
2. Resumir el desempeño conjunto del empleado revisando los incidentes específicos positivos y negativos.
3. Analizar las causas del desempeño deficiente y escuchar con cuidado la explicación del trabajador.
4. Estudiar medios alternativos para mejorar el desempeño futuro y estimular la participación del empleado.
5. Establecer un enfoque acordado con base en el calendario y revisar el proceso para la mejora en el futuro.
6. Plantear objetivos clave, calendarios y estándares para el periodo de desempeño por venir.
7. Salir de la junta con una actitud de estímulo y positiva.

Éstos parecen ser pasos sencillos, pero podría tomar mucho tiempo mejorar la eficacia de uno de los retos más difíciles e importantes de recursos humanos que usted enfrente como administrador. Sin embargo, si ello no forma parte de la experiencia del lector, implementarlos será un desafío, como lo descubrió el equipo de administración de Nissan. Según se observa en la sección "Un reto para el administrador: Nissan importa técnicas eficaces para la ARH", si bien importar prácticas de RH (en especial en relación con la administración del desempeño) tal vez ayude a la empresa, llega a ser un desafío implementarlas y utilizarlas tanto para los administradores de alto nivel como para los de niveles intermedios.

globalización *un reto para el administrador*

Nissan importa técnicas eficaces para la ARH

Carlos Ghosn y su equipo de administración sacaron a Nissan Motors, con sede en Japón, del borde de la bancarrota en gran parte gracias la importación de técnicas eficaces de administración de recursos humanos. Carlos Ghosn nació en Brasil, creció en Líbano y cursó estudios de ingeniería en Francia, habla cinco idiomas y ha trabajado en todo el mundo. Después de que en 1999 el fabricante de autos francés Renault compró el 44 por ciento de Nissan, la alta dirección lo nombró director general de Nissan.

Él y los 17 gerentes que llevó de Renault a Nissan enfrentaban el reto difícil de cambiar una compañía que daba tumbos debido a tradiciones de RH ineficientes. Estas tradiciones incluían centrarse sobre todo en contratar a recién graduados para cubrir los puestos gerenciales, ascender a los directivos con base en su antigüedad, remunerarlos con base en el puesto, y *no* pedirles que realizaran evaluaciones del desempeño de sus subalternos, ni que dieran a éstos retroalimentación. Ghosn y su equipo se basaron en prácticas administrativas de Francia y Estados Unidos para ayudar a cambiar a Nissan.

En cuanto se convirtió en director general, Ghosn estableció una serie de equipos interfuncionales para examinar los procesos de la compañía y sugerir reformas. En vez de seguir la tradición de seleccionar a los miembros del equipo con base en su antigüedad, Ghosn y sus administradores los eligieron con base en su entusiasmo por el cambio. Las propuestas del equipo se volvieron parte de un plan de muchos flancos para elevar el margen de operación, reducir costos y disminuir la deuda. En la implementación de este plan, Ghosn rompió con la tradición japonesa de RH de fijarse en la jerarquía, e involucró a gerentes de nivel medio que antes no habrían tomado en cuenta respecto de dichos asuntos.

Éstos y otros cambios de RH fueron vistos al principio como radicales para una compañía japonesa. Por ejemplo, Ghosn y Kuniyuki Watanabe, el vicepresidente de recursos humanos, instituyeron un sistema nuevo de evaluaciones, ascensos y pago con base en el mérito. Watanabe estaba familiarizado con estas técnicas por la época que pasó en las operaciones de Nissan en Estados Unidos. "Dar la evaluación personal directamente al individuo no es algo que los [administradores] japoneses suelan hacer, y [al principio] detestaban hacerlo", recuerda. "Pero fue muy educativo para mí. Me siento bien ahora con eso". Sin embargo, muchos administradores japoneses sin esa experiencia no se sentían bien con ese método. Para la mayoría de ellos implicaba un cambio radical entre tener un establecimiento informal de metas y retroalimentación del desempeño, y usar un enfoque más explícito y formal.

Encima de todo, Nissan cambió a un modelo más occidental de recompensas, ascensos y desarrollo de los administradores, con base en el desempeño más que en la antigüedad. "Estamos pasando a ser un sistema en que no importa si has estado en la compañía 10 o 40 años", señala Watanabe. "Si aportas, tendrás oportunidades y recompensas. Ello significa que los administradores medios tienen que hacer juicios sólidos acerca del desempeño y el potencial, y comunicar sus decisiones y la racionalidad de éstas".

Los cambios parecen haber marcado una diferencia positiva, aunque dolorosa. La utilidad de operación de Nissan mejoró, en tanto que sus costos y su deuda se redujeron significativamente. Otro indicador del éxito de Ghosn es el siguiente: las corporaciones japonesas líderes están siguiendo su ejemplo e importan prácticas más eficaces de RH con la finalidad de mejorar su desempeño.

Fuentes: David Welch, "How Nissan Laps Detroit," *Business Week*, 23 de diciembre de 2003, pp. 58 a 60; Benjamin Fulford, "Gambatte!" *Forbes*, 22 de julio de 2002, pp. 72+; Andy Raskin, "Voulez-Vous Completely Overhaul This Big, Slow Company and Start Making Some Cars People Actually Want Avec Moi?" *Business 2.0,* enero de 2002, pp. 61 a 67; y Chester Dawson, "Ghosn Way," *Business Week*, 30 de mayo de 2002, pp. 27+.

Remuneración

Aunque los premios y la remuneración son instrumentos para obtener a la gente adecuada, su función principal consiste en retener y maximizar el desempeño de los empleados una vez que ingresan a la organización. Por su naturaleza, los premios están diseñados para estimular las conductas que se desean. Como ya se mencionó, los comportamientos deseados están ligados a la estrategia de la compañía. Así, los sistemas de recompensa también deben vincularse con la estrategia de la empresa.

Por desgracia, es frecuente que se pague a los empleados por hacer una cosa y se espere que hagan otra. Por ejemplo, conforme Motorola cambió de tan sólo enviar productos a producirlos con calidad de clase mundial, los empleados continuaron durante un tiempo recibiendo premios por los envíos a tiempo (con niveles de calidad por debajo del seis sigma). Más aún, los empleados recibían castigos si los envíos salían tarde, aun si los niveles de calidad de éstos se acercaban al seis sigma. Como los premios no estaban alineados con la estrategia nueva de la empresa,

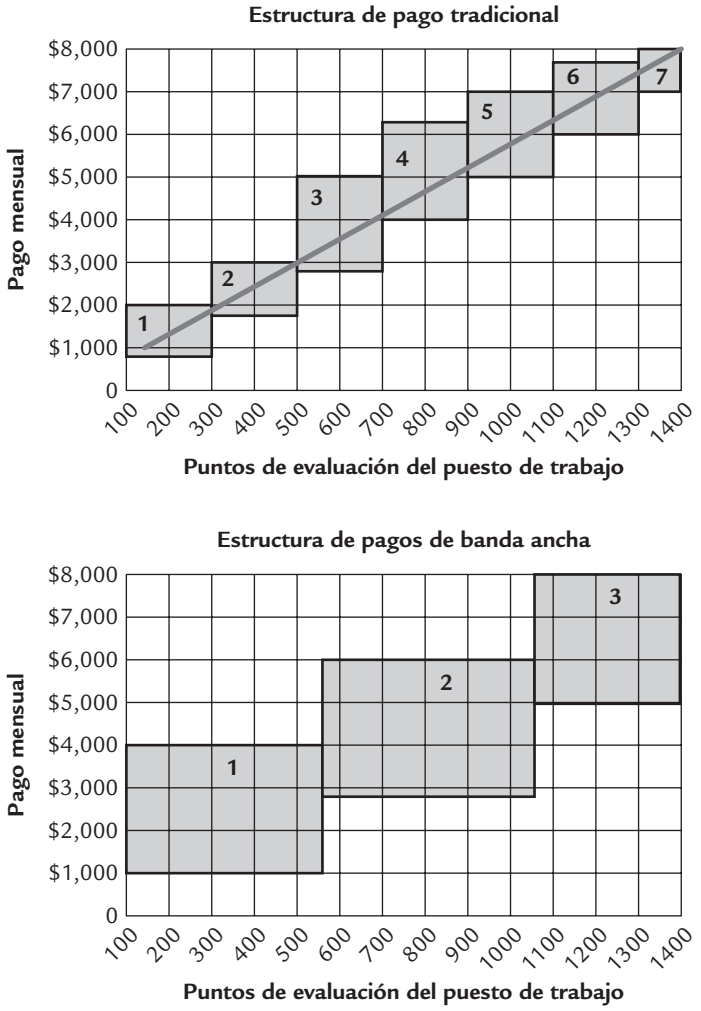
los resultados del esfuerzo hacia el seis sigma eran menores de lo que esperaban los directivos de alto nivel. Otro ejemplo fue que la mayoría de agentes de bolsa de las instituciones pequeñas recibían bonos con base en el volumen de transacciones que realizaban. Esto llevó a que muchos agentes "reciclaran" las cuentas de inversionistas individuales. Es decir, los agentes compraban y vendían acciones con el objetivo de generar comisiones aun si los objetivos de los inversionistas no justificaban esas transacciones frecuentes. Como consecuencia de tal reciclamiento y las tarifas asociadas que se cobraba a los clientes, era frecuente que los inversionistas cancelaran sus cuentas y las llevaran a las casas de bolsa competidoras. Al final, las estructuras de pago estimulaban el reciclado, pero en última instancia éste perjudicaba el ingreso de la empresa y las comisiones de los agentes, porque sus clientes se retiraban.

estructura de pagos rango de salario para un puesto en particular o clasificación de puestos

sistemas de banda ancha estructuras de pago donde el rango del pago es grande y cubre una amplia variedad de puestos de trabajo

Pago La mayoría de compañías establecen una estructura de pagos con base en la jerarquía que se tiene y el tipo en el puesto. Una **estructura de pagos** establece un rango de salario para un puesto en particular o una clasificación de puestos. Por tradición, las estructuras de pago han sido jerárquicas y segmentadas. La mayoría de empresas ahora está cambiando a **sistemas de banda ancha** donde el rango del pago es grande y cubre una variedad amplia de puestos de trabajo.[36] En la figura 15.7 se muestra una gráfica de una estructura de pagos tradicional y el sistema más moderno de banda ancha. La ventaja principal de este último es la mayor flexibilidad que brinda a las organizaciones para armonizar el valor individual con las condiciones cambiantes del mercado laboral.

figura 15.7
Estructuras de pago tradicional y contemporánea



Otra tendencia de pago importante es el alejamiento de un paquete de retribución total para el individuo compuesto sobre todo de salario, hacia la adopción de otro que consta de una porción más grande de remuneración sujeta a riesgos.[37] Una **remuneración sujeta a riesgos** no es otra cosa que un pago que varía en función de condiciones específicas. Estas condiciones incluyen la rentabilidad general de la compañía; los objetivos particulares de presupuesto, ingreso o ahorro en costos de una unidad; o el cumplimiento de metas de desempeño individual específicas. Cada vez más a menudo, las compañías "sujetan a riesgo" una porción mayor de la remuneración total. Esto se debe sobre todo a que si la remuneración total está constituida por salarios y éstos se elevan a un nivel comparable al de la inflación, ésta y los aumentos de salario subsecuentes incrementan en forma significativa los costos de la empresa. Por otro lado, si un porcentaje mayor de la remuneración se vincula con el desempeño, los costos mayores debidos a ésta sólo ocurren con un rendimiento más alto. En consecuencia, en las organizaciones se difunden cada vez más los **planes de incentivos**, o enfoques que hacen depender del desempeño una parte del salario, mientras que los tradicionales se reservan sólo para los directivos de rango más elevado.

remuneración sujeta a riesgos pago que varía en función de condiciones específicas, que incluyen la rentabilidad general de la compañía; los objetivos particulares de presupuesto, ingreso o ahorro en costos de una unidad; o el cumplimiento de metas de desempeño individual específicas

planes de incentivos sistemas que hacen depender del desempeño una parte del salario

Prestaciones Los planes tradicionales de prestaciones incluyen conceptos como seguro médico, dental y de vida. En el pasado, las compañías solían competir por los empleados y los retenían en parte ofreciéndoles atractivos planes de prestaciones. Sin embargo, conforme las empresas agregaban más y más características a los planes para hacerlos atractivos a una base más amplia de trabajadores con necesidades diferentes, vieron que pagaban del 20 al 40 por ciento del salario en prestaciones. Para reducir los costos crecientes de éstas y satisfacer las necesidades de los empleados, comenzaron a ofrecer **planes estilo cafetería**, con los cuales los empleados tienen un monto establecido de "dinero en prestaciones", que utilizan para comprar las prestaciones específicas que se ajusten a sus necesidades particulares.

planes estilo cafetería planes de prestaciones con los cuales los empleados tienen un monto establecido de "dinero en prestaciones" que utilizan para comprar las prestaciones específicas que se ajusten a sus necesidades particulares

Los premios y la motivación Aunque gran parte de la responsabilidad de los sistemas de premios y remuneración recae en el departamento de recursos humanos, los premios eficaces van más allá del dinero que se paga en salarios y bonos, o que se dedica a las prestaciones de cuidado de la salud o de otro tipo. Y si bien los administradores individuales influyen en los incrementos de sueldo y otros parecidos, también tienen mayor control sobre recompensas igualmente poderosas, como el reconocimiento y los elogios. En consecuencia, es importante que el lector comprenda el rango amplio de los premios y la forma en que influyen en el desempeño de los empleados.

Sistemas de carrera y desarrollo

Una de las motivaciones más poderosas para que la gente se una a las organizaciones y logre objetivos es la oportunidad de crecer y desarrollarse.[38] Los sistemas de carrera y desarrollo de los empleados están diseñados para responder a esa motivación particular y garantizar que se desarrollen las capacidades humanas que se necesitan en la organización. Las **trayectorias de carrera** (es decir, el conjunto y la secuencia de puestos y experiencias) que las organizaciones quieren que los empleados tengan con la finalidad de prepararse para ciertas responsabilidades es, con mucho, una función de la estrategia empresarial. Por ejemplo, Sony trata de aprovechar en forma simultánea eficiencias globales y responder a las condiciones de los mercados locales. Intenta aprovechar las eficiencias económicas fabricando casi todos los componentes de sus cámaras de video pequeñas y portátiles, que se destinan a mercados en todo el mundo, en una sola fábrica de Japón. Al mismo tiempo busca vender estas cámaras en una forma que atraiga los gustos locales diferentes de todo el mundo. En consecuencia, Sony da un gran valor a la experiencia internacional para las trayectorias de carrera que conducen a la cima de la organización. Sony también compite con base en el equipo de diseño integrado. Ello significa que

trayectorias de carrera conjuntos y secuencias de puestos y experiencias

individuos de varias áreas funcionales, como la investigación de mercados, ingeniería y finanzas, trabajan juntos en el desarrollo de un producto nuevo. Por lo tanto, Sony da mucho valor a los empleados que trabajan en varias áreas funcionales durante el transcurso de sus carreras, lo cual recibe el nombre de **rotación de puestos de trabajo interfuncionales**.[39]

rotación de puestos de trabajo interfuncionales
oportunidades para que los empleados trabajen en áreas con funciones distintas y obtengan experiencia adicional

Si bien es frecuente que una función de recursos humanos sea la responsabilidad de los sistemas de carrera y desarrollo en la organización, los administradores individuales son quienes más saben acerca de las necesidades de empleados específicos, y con frecuencia son a quienes los trabajadores acuden en busca de guía acerca de sus carreras. Además, los administradores forman sus reputaciones como eficaces o ineficaces para el desarrollo de sus empleados, y éstas influyen en la calidad de subalternos que atraen, lo que a su vez influye en el desempeño de sus unidades. Así, en tanto que algunas personas ven el desarrollo de la trayectoria de carrera de los trabajadores como una actividad cuya responsabilidad recae en el departamento de RH, en realidad se trata de una actividad decisiva para la cual los administradores deben ser aptos.

Ascensos Los empleados pueden y deben expandir y mejorar sus aptitudes en sus posiciones, y el desarrollo no implica necesariamente un ascenso. Sin embargo, para una proporción grande de los trabajadores de una organización, el desarrollo en el trabajo es el medio para obtener un ascenso a puestos de responsabilidad y pagos mayores. En las compañías grandes, es frecuente que los ascensos también impliquen reubicaciones. Por ejemplo, muchos empleados de IBM dicen que estas iniciales significan "Me he mudado", debido a la asociación frecuente de los ascensos con reubicaciones geográficas. Estas reubicaciones, en especial las internacionales, son un reto debido al porcentaje cada vez mayor de parejas en las que ambos integrantes trabajan.[40] Estas **parejas de carrera doble**, o parejas cuyos miembros trabajan de tiempo completo en labores profesionales de dirección o administrativas, con frecuencia no desean separarse, ya que encontrar un trabajo para la otra persona, en especial en un país extranjero, es un obstáculo serio para que un individuo acepte un ascenso o una promoción. Además, las restricciones de visas de trabajo a veces impiden que la esposa trabaje en el país anfitrión, aun si lograra una transferencia o un trabajo interino. Para enfrentar tal desafío, las compañías expanden sus programas de ayuda para la reubicación de la esposa y también constituyen asociaciones no formales para que los empleados interesados intercambien información acerca de las transferencias y las oportunidades de trabajo, con el propósito de ayudarse entre sí.[41]

parejas de carrera doble
aquellas cuyos miembros trabajan de tiempo completo en labores profesionales de dirección o administrativas

Terminación A pesar de los mejores esfuerzos para reclutar, contratar, capacitar, remunerar y administrar el desempeño de los empleados, es posible que usted, como administrador, concluya que debe liquidar o despedir a un empleado. El despido necesario por lo general implica la salida de un empleado por conducta criminal, como robo de propiedades de la empresa, o violación de sus políticas, como transmitir información confidencial a sus competidores. La mayoría de empresas tienen políticas detalladas por escrito acerca de los criterios para un "despido necesario", y los pasos que un administrador debe seguir para despedir a un empleado que se encuentre en tales supuestos. También puede despedirse a un empleado *por fracasar en su desempeño*. Otra vez, la mayoría de las compañías tienen políticas detalladas sobre lo que debe hacerse en primer lugar antes de que se despida a un trabajador por desempeño deficiente. Con frecuencia, dichas políticas involucran lo siguiente:

1. Informar al empleado de los estándares de desempeño.
2. Documentar de manera formal y específica los incidentes de desempeño deficiente.
3. Informar al empleado sobre dichas fallas en el desempeño, con la reiteración de los estándares, y el establecimiento de plazos y acciones para mejorarlo.
4. Notificación formal al trabajador de las consecuencias por fallar en el cumplimiento de los estándares y los plazos establecidos para la mejora de su desempeño.

Si el desempeño del trabajador no mejora lo suficiente después de tomar estas medidas, muchas compañías requieren que su administrador trabaje con un especialista en el departamento de RH para proceder al despido de aquél.

Recortes Los recortes involucran el despido de empleados debido a razones económicas o del negocio, y no son función del desempeño de los empleados *per se*. Las investigaciones demuestran que se perjudica la capacidad de las empresas para atraer y conservar en el futuro buenos trabajadores, si no manejan los recortes de modo *razonable*. Claro que el término *razonable* queda abierto a la interpretación, pero las prácticas que se perciben como razonables incluyen ayudas para colocarse en otro sitio, como asistencia en la escritura del currículo, asesoría en la carrera, acceso al espacio de oficinas, ayuda secretarial y de búsqueda de empleo. Con frecuencia, estas actividades se subcontratan a empresas que se especializan en ayudar a que los trabajadores que se recortó encuentren empleo.

Relaciones laborales

Las relaciones laborales entran en juego cuando los empleados están representados por sindicatos formales que los representan en las negociaciones colectivas de sus salarios, prestaciones y otras condiciones laborales. Algunas industrias, como las aerolíneas, tienen una proporción grande de empleados sindicalizados. Por ejemplo, en dicha industria los sindicatos no representan tan sólo a los empleados de salarios bajos, sino también a aquellos con sueldos elevados, como los pilotos. Aunque en Estados Unidos en los últimos 50 años ha disminuido el porcentaje de trabajadores representados por sindicatos,[42] las relaciones laborales eficaces son decisivas para muchas compañías y administradores. Éstos deben encontrar el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores sindicalizados respecto de asuntos como salarios, prestaciones y seguridad en el trabajo, y la del negocio, incluyendo controlar costos, mantener la flexibilidad para responder a un cambio en el ambiente, así como conservar una reputación que permita a la empresa atraer y conservar a los empleados necesarios en el presente y futuro.

LEYES Y REGULACIONES QUE AFECTAN LA ARH

Las leyes y regulaciones afectan a los recursos humanos quizá más que a cualquiera otra área de la administración. Por ejemplo, un grupo de sobrecargos de Delta Airlines demandó a la empresa porque fijó límites para el peso de éstas. La demanda era por discriminación debido a que se aplicaban las limitaciones de peso a todos los sobrecargos, hombres y mujeres, pero no a los pilotos. Delta primero argumentó que los límites de peso eran legales porque era necesario que los sobrecargos tuvieran ciertos límites de tamaño para realizar su trabajo en el espacio estrecho de los aviones. A pesar de este argumento, Delta eliminó después los requerimientos de peso para todos los sobrecargos.[43]

La figura 15.8 muestra un resumen de las leyes aprobadas en Estados Unidos que tienen efecto significativo sobre las prácticas y políticas de recursos humanos. La intención básica de esta legislación ha sido garantizar la igualdad de oportunidades tanto para los solicitantes de empleo como para quienes ya lo tienen. Como las leyes buscan corregir desigualdades del pasado, muchas organizaciones han implementado en forma voluntaria, o han sido presionadas por los empleados y otras instancias para hacerlo, **programas de acción afirmativa** que garanticen que se realicen los cambios organizacionales. Estos programas incluyen aspectos como hacer un esfuerzo adicional para informar a candidatos que pertenecen a minorías acerca de oportunidades de trabajo, realizar programas de capacitación especial para candi-

programas de acción afirmativa contratación y capacitación que buscan corregir desigualdades del pasado para ciertas categorías de personas, respecto de género, raza, origen étnico, edad o religión

figura 15.8

Principales leyes y regulaciones en Estados Unidos relacionadas con la administración de recursos humanos

Ley	Requerimientos	Cobertura	Institución que da seguimiento
Enmienda decimotercera	Abolición de la esclavitud	Todos los individuos	Sistema de la Corte
Enmienda decimocuarta	Brinda protección igual para todos los ciudadanos y requiere un proceso legal para que el Estado actúe	Acciones del Estado (por ejemplo, decisiones de organismos gubernamentales)	Sistema de la Corte
Leyes de 1866 y 1871 sobre los derechos civiles (ADC, con enmiendas)	Garantiza a todos los ciudadanos el derecho de celebrar, cumplir, modificar y rescindir contratos, y disfrutar los beneficios, términos y condiciones de la relación contractual	Todos los individuos	Sistema de la Corte
Ley de pago igual de 1963	Exige que hombres y mujeres que realicen trabajos iguales reciban el mismo pago	Empleadores involucrados en comercio interestatal	EEOC
Título VII de la ADC	Prohíbe la discriminación por raza, color, religión, sexo o nacionalidad	Empleadores con 15 o más trabajadores que laboren 20 o más semanas al año; sindicatos; agencias de colocaciones	EEOC
Ley de 1967 contra la discriminación en el empleo	Prohíbe la discriminación en el empleo contra individuos de 40 años de edad o más	Empleadores con 15 o más trabajadores que laboren 20 o más semanas al año; sindicatos; agencias de colocaciones, gobierno federal	EEOC
Ley de 1973 para la rehabilitación	Requiere de acción afirmativa en el empleo de individuos con discapacidades	Instituciones gubernamentales; contratistas y subcontratistas del gobierno federal con contratos superiores a $2,500	OFCCP
Ley de 1990 para los estadounidenses con discapacidades	Prohíbe la discriminación de individuos con alguna discapacidad	Empleadores con más de 15 trabajadores	EEOC
Orden ejecutiva 11246	Exige acción afirmativa en la contratación de mujeres y minorías	Contratistas y subcontratistas federales con contratos superiores a $10,000	OFCCP
Ley de 1991 de los derechos civiles	Prohíbe la discriminación (igual que el Título VII)	Igual que el Título VII, más la aplicación de la Sección 1981 a casos de discriminación en el empleo	EEOC
Ley de 1993 para la familia y salidas médicas	Requiere que los empleadores proporcionen 12 semanas de salidas sin pago para atender emergencias familiares y médicas	Empleadores con más de 50 trabajadores	Departamento del Trabajo

Fuente: Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart y Patrick M. Wright, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, 1997), p. 107. Copyright 1997. Reproducido con permiso de The McGraw-Hill Companies.

datos minusválidos, o poner atención especial a la mezcla de razas y géneros de los empleados que son ascendidos.

Conforme se globalizan los negocios, las leyes de Estados Unidos han comenzado a tener implicaciones fuera de sus fronteras legales. Por ejemplo, la Ley de los derechos civiles de 1991 se aprobó para exigir a las empresas estadounidenses que acataran las mismas leyes contra la discriminación relativas al personal estadounidense en el extranjero, que con sus empleados residentes en Estados Unidos.[44]

Una de las implicaciones específicas de esta ley es que a menos que un país anfitrión en particular prohíba que las mujeres ocupen puestos administrativos, una empresa de Estados Unidos no puede discriminar a una candidata para ser enviada al extranjero, aun si las normas y los valores del país al que llegue hicieran difícil que una mujer fuera eficaz. En la época en que se aprobó la ley, tan sólo el 3 por ciento de los **empleados expatriados** —empleados que se envía al extranjero para realizar trabajos temporales durante tres a cinco años— eran mujeres, y 41 por ciento de todos los administradores en Estados Unidos eran mujeres. Esto sugiere que en el pasado existía un sesgo en cuanto al género para seleccionar a los empleados estadounidenses expatriados. A esto se añade el hecho de que las empresas de Estados Unidos *exigen* cada vez más experiencia internacional como parte del desarrollo de una persona que aspire a puestos de alta dirección. Como sólo el 3 por ciento de aquellos que recibían esta oportunidad eran mujeres, las compañías estadounidenses se ven ante el hecho de que enfrentan un problema severo de **techo de cristal** y demandas debido a la discriminación por género de las mujeres, en relación con las tareas internacionales. Un "techo de cristal" es una barrera invisible que impide que las mujeres asciendan a los rangos ejecutivos más elevados.

empleados expatriados empleados que se envía al extranjero para desempeñar trabajos temporales durante tres a cinco años

techo de cristal barrera invisible que impide que las mujeres asciendan a los rangos ejecutivos más elevados

Los países a los que se envía a los administradores como oportunidades de desarrollo sólo complican más la situación. Por ejemplo, como Japón es el segundo socio comercial más importante de Estados Unidos, es probable que las empresas de este último país envíen a sus empleados para desempeñar operaciones en Japón. Sin embargo, en Japón menos del 1 por ciento de todos los administradores son mujeres. Esto sugiere que en una sociedad que tradicionalmente ha estado dominada por los hombres, las administradoras estadounidense expatriadas tendrían dificultades para ser exitosas. Aun así, la Ley de 1991 sobre los derechos civiles ordena que el género de un candidato de Estados Unidos no debe ser un factor en la decisión de selección. Es interesante observar que a pesar de las inclinaciones iniciales de que las mujeres expatriadas tendrían más dificultades que los hombres en Japón, las investigaciones en realidad sugieren que ellas se desempeñan tan bien como los hombres en dicho país.[45]

Hay que recordar que la mayoría de las leyes y las regulaciones en Estados Unidos buscan que se den oportunidades iguales. Ello, sin embargo, no impide que las organizaciones utilicen ciertos criterios que podrían considerarse discriminato-

En 2003 IKEA fue elegida por la revista *Working Mother* como la mejor compañía para que trabajen las madres. El 47% de los empleados mejor remunerados de la empresa son mujeres; y la rotación de personal entre éstas es de las más bajas de la industria. La compañía permite horarios flexibles y trabajos de medio tiempo parcial. Quienes trabajen al menos 20 horas a la semana obtienen las prestaciones completas.

calificaciones ocupacionales *bona fide*
calificaciones que tienen efecto directo y material en el desempeño y resultado del puesto de trabajo

rios, si es posible demostrar que se trata de **calificaciones ocupacionales *bona fide* (COBF)**, o calificaciones que tienen efecto directo y material en el desempeño y resultado del trabajo.[46] Por ejemplo, quizá se piense que el hecho de no contratar empleados hombres que tengan bigote o barba (o pedirles que se rasuren para contratarlos) sería discriminación. Sin embargo, Disney tiene esa política para los trabajadores en sus parques temáticos, y ésta ha prevalecido cuando se lleva a juicio legal. Disney pudo mantener la política a pesar de los retos legales, ya que pudo demostrar con análisis estadísticos que los clientes reaccionaban mejor y quedaban más satisfechos con empleados del parque rasurados, que con quienes tenían barbas y bigotes. En el caso de Disney, estar rasurado es una COBF.

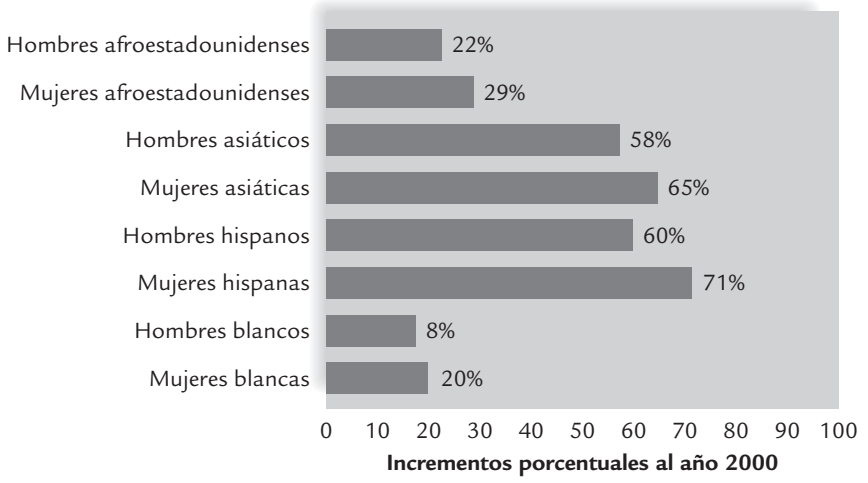
Acoso sexual

Durante los últimos diez años, el acoso sexual se ha convertido en un asunto importante relacionado con la fuerza laboral, en especial dadas las altas sanciones financieras que podría recibir una organización que lo permita. El hostigamiento sexual adopta dos formas básicas. La primera a veces recibe el nombre de *quid pro quo* e involucra peticiones o sugerencias implícitas de que se deben sostener relaciones sexuales como pago para continuar en el empleo, o para tener derecho a beneficios como un ascenso. La segunda forma implica acciones que creen un "ambiente hostil". Éste se genera a partir de chistes, tocamientos, comentarios, imágenes y otros medios de hacer insinuaciones sexuales no deseadas. Durante los últimos años se han incrementado significativamente las demandas por acoso sexual. Como consecuencia de los juicios (que con frecuencia son por varios cientos de miles de dólares), las compañías ofrecen cada vez más programas de capacitación que ayuden a los administradores a entender la legislación y a evitar tales incidentes.

Diversidad de la fuerza laboral

La administración eficaz de la diversidad de la fuerza laboral es un reto creciente para la administración. Por su historia, en Estados Unidos la diversidad se definió en términos de diferencias en relación con las categorías raciales tradicionales. En la actualidad, la mayoría de organizaciones piensan en la diversidad de la fuerza de trabajo en términos de un rango más amplio de factores, incluyendo edad, género, raza, religión, antecedentes culturales, educación y discapacidades físicas o mentales. La presencia de las mujeres hispanas en la fuerza laboral estadounidense creció el 71 por ciento entre 1990 y 2000; la de las asiáticas, el 65 por ciento, y las de las afroestadounidenses, el 29 por ciento. La presencia de los hombres afroestadounidenses aumentó el 22 por ciento, mientras que la de los blancos se incrementó tan sólo el 8 por ciento (véase la figura 15.9). La diversidad de antecedentes hace que

figura 15.9
Diversidad creciente de la fuerza laboral en Estados Unidos



Cisco es una empresa líder en el reclutamiento de empleados discapacitados. La empresa, con sede en San Jose, California, fabrica ruteadores de Internet, y recluta empleados a través de varias organizaciones de minusválidos, incluyendo tanto a grupos regionales como Project Hired, TransAccess, Sensory Access, como a grupos nacionales como National Disability Business Council. Es frecuente que estos empleados se cuenten entre los más leales y trabajadores.

aumenten las preguntas para la administración de los recursos humanos. Por ejemplo, con la finalidad de llegar a un grupo tan diverso de empleados potenciales, ¿qué tipos de esfuerzos de reclutamiento serían eficaces y evitarían la discriminación no intencional? ¿Cómo administrar con eficacia los diferentes antecedentes, perspectivas y talentos de la fuerza laboral?

Administración de la diversidad de la fuerza laboral Aunque existen argumentos éticos del porqué las organizaciones deben adoptar la diversidad, por lo general los esfuerzos para administrar con eficacia la fuerza laboral se justifican en términos de negocios. Estas razones incluyen las siguientes:

- Necesidad de atraer suficientes trabajadores capaces para cubrir la rotación y las demandas del crecimiento del negocio.
- Mejorar la creatividad e innovación para resolver problemas.
- Conocer y entender la diversidad del mercado y los clientes.

Sin embargo, la experiencia de la mayoría de las organizaciones indica que estas ventajas son difíciles de obtener. Así como las perspectivas, los valores y las formas de pensar múltiples conducen a puntos de vista nuevos y a la creatividad para solucionar un problema, también generan un reto significativo para la administración. Los grupos de trabajo diversos con frecuencia enfrentan los siguientes problemas:

- Problemas de comunicación y malos entendidos.
- Falta de confianza.
- Conflicto y enfoques incompatibles para resolverlo.
- Baja cohesión del grupo y formación más intensa de subgrupos, con base en elementos de diversidad como idioma, raza o género.

Dados los beneficios potenciales y los retos significativos de la administración eficaz de la diversidad de la fuerza laboral, a continuación se dan algunos lineamientos para que el lector, como administrador, los tome en cuenta:

- *Conocerse a sí mismo.* ¿Qué tan expuesto ha estado a personas con antecedentes étnicos, raciales, religiosos, educativos o culturales diferentes del suyo propio? ¿Qué tan tolerante y comprensivo de las diferencias ha sido? ¿Qué tan cómodo se sintió? ¿Cuánta curiosidad sentía?

- *Prepárese usted y prepare a sus empleados.* ¿Qué tan capacitado están usted y sus empleados para escuchar, resolver conflictos, negociar y comunicarse?
- *Dé apoyo.* ¿Hasta qué grado hay grupos de ayuda para los empleados miembros de minorías, con la finalidad de evitar que se sientan despreciados y quieran dejar la organización? ¿Hasta qué grado los miembros de las minorías tienen tutores que los ayuden a entender y a convertirse en parte eficaz de la organización?
- *Guía de comportamiento.* ¿Hasta qué punto usted vigila el comportamiento de sus subalternos y colegas? ¿Qué tan consistente es en brindar refuerzo positivo de comportamientos que impulsan la tolerancia de un uso eficaz de la diversidad? ¿Hasta qué grado da usted en privado retroalimentación negativa a individuos que manifiestan intolerancia u otros comportamientos problemáticos?

Desde un punto de vista tanto nacional como internacional, la diversidad de la fuerza laboral sólo podría aumentar. Una de las maneras en que el lector se diferenciará de otros y agregará valor a la organización, es a partir de entender la capacidad de trabajar con eficacia con subalternos, colegas, clientes y proveedores con antecedentes diversos. La sección "Cambio: un reto para el administrador: Marriott brinda una manera de hacerlo" ilustra una organización donde los directivos cambiaron la forma en que ayudaban a los de nivel medio a enfrentar con éxito el reto de la diversidad. Conforme lea el recuadro, quizá se pregunte qué prácticas de RH serían de mayor utilidad si usted fuera uno de los administradores de la compañía Marriott.

Globalización

La globalización también plantea un reto significativo para la administración de recursos humanos. Muchas personas argumentan que el mundo es cada vez más pequeño. Sin embargo, desde la perspectiva de recursos humanos se está haciendo mayor... Si se ve la historia de casi cualquier corporación multinacional (CMN), en sus comienzos operaba en un número muy limitado de países. Conforme crecía, se expandía a cada vez a más países. Las tecnologías de telecomunicaciones y transporte han facilitado tal expansión. Ahora, empresas como Philips y Citicorp operan en más de 70 naciones de todo el mundo. Para ellas, eso se traduce en empleados que hablan más de 40 lenguas distintas, tratar con 70 gobiernos diferentes, interactuar con 10 religiones principales distintas, y alternar con cientos de costumbres, días festivos y tradiciones diferentes. Conforme las compañías se expanden a países y culturas nuevos, el mundo se hace más grande y complicado para ellas.

La mayoría de empresas simplemente evitan expandirse al extranjero. Considere en dónde estarán los trabajadores del futuro en comparación con dónde se encuentran hoy. La figura 15.10 indica que la mayoría de ellos se encontrarán en países del mundo en desarrollo. Dado este hecho y que la mayor parte de las CMN tiene sus oficinas centrales en países desarrollados, parece inevitable que ocurra la expansión hacia el extranjero.

Conforme las empresas crezcan hacia fuera de sus países de origen, enfrentarán una variedad de desafíos de ARH. Por ejemplo, ¿las técnicas de selección que funcionan en un país, lo harán en otro? ¿Es posible aplicar la evaluación del desempeño en todas las operaciones que tengan lugar en todo el mundo? ¿Se deben adaptar y cambiar los sistemas de remuneración de un país a otro? Si deben adaptarse, ¿cómo evitaría la empresa correr el riesgo de que los empleados perciban las diferencias como inequidad? ¿Qué debería hacer una compañía para garantizar que brinda oportunidades de desarrollo a los empleados de todas sus operaciones? Por ejemplo, hace poco una multinacional coreana buscaba cubrir su puesto más alto de *marketing* global, la mejor persona posible para esta posición, ¿debía ser un coreano? ¿Cómo se aseguraría una empresa global de encontrar y desarrollar el mejor talento posible en cualquier lugar de sus operaciones mundiales? Cuando una compañía necesita enviar empleados fuera de su país de origen como medio para desa-

un reto para el administrador

Cambio

Para los administradores de Marriott International, conservar un núcleo de trabajadores que ocupen los puestos de trabajo a nivel de entrada y brinden un servicio excelente es decisivo para apoyar su posición competitiva y su crecimiento continuo. Además, cerca de la tercera parte de los administradores de Marriott comenzaron en puestos con pago por hora, otra razón por la cual este grupo es vital para el éxito de la compañía. Sin embargo, dada la composición y naturaleza cambiante de la fuerza laboral a nivel de entrada, los directivos de Marriott han tenido que reconocer que el mero salario no atraerá, motivará ni ayudará a retener a los empleados que necesitan. Administrar una fuerza laboral diversa que habla alrededor de 30 idiomas llega a ser un desafío importante de recursos humanos.

Para aprender más acerca de los cambios de dicha fuerza, los administradores de Marriott llevaron a cabo un estudio y descubrieron que cerca de un cuarto de los trabajadores tenían problemas de analfabetismo en inglés. En respuesta, Marriott inició durante las horas de trabajo un programa *in situ* de enseñanza del inglés como segunda lengua (ESL). ¿La razón del negocio? Los trabajadores que hablan inglés atienden mejor a los huéspedes estadounidenses.

Sin embargo, los administradores seguían ocupados en ofrecer consejos acerca de conflictos familiares y soluciones para el cuidado de los niños, y a veces prestaban dinero a los empleados para que pagaran cuentas urgentes. En vez de cuidar a los clientes, ciertos administradores pasaban demasiado tiempo haciendo trabajo social. Como resultado, los administradores de Marriott cambiaron su enfoque de administración de recursos humanos. Agregaron programas como el denominado Associate Resource Line, servicio confidencial para aconsejar a los empleados acerca de una amplia gama de asuntos personales. También comenzaron a aprovechar los servicios sociales y de cuidado infantil con la finalidad de atraer y motivar a trabajadores por hora y mantener una rotación de personal más baja que la de los competidores.

En concordancia con los cambios en los programas sociales gubernamentales, la administración de Marriott instituyó el de Pathways to Independence, para ayudar a los beneficiarios de la seguridad social a convertirse en trabajadores productivos. Los participantes aprendían aptitudes para los negocios, como la puntualidad en el trabajo; y también para la vida, como la administración del dinero. Con una inversión de $5,500 por persona (la mitad aportada por subsidios del gobierno), más de 3,000 beneficiarios de la seguridad social ahora trabajan para Marriott, un nuevo equipo de trabajo que tiene una tasa promedio de rotación baja, lo cual es muy importante.

Los críticos afirman que los administradores de Marriott son demasiado paternalistas. Pero las historias de éxito demuestran que estos enfoques alternativos han agregado valor. Por ejemplo, Thong Lee, barman en el Marriott de Seattle, aprendió inglés en las clases del hotel, y utilizó su paquete accionario y su salario para comprar propiedades en renta. Y él recuerda cuando su jefe interrumpió el servicio de la lavandería del hotel durante un día, de manera que el personal pudiera acudir al funeral de la madre de un trabajador. ¿El resultado? Empleados leales.

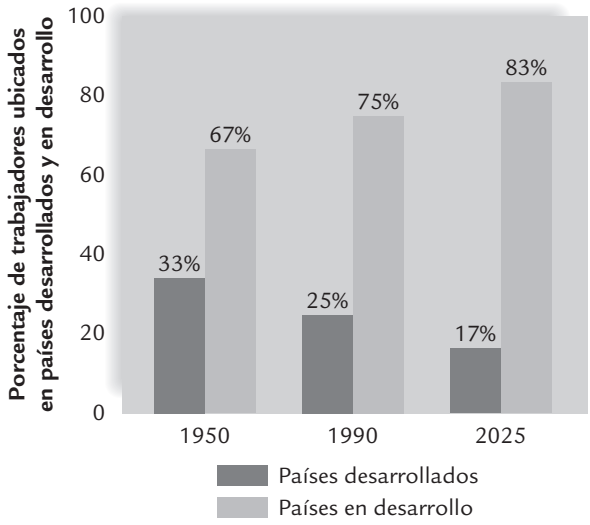
Al responder a la composición y las necesidades cambiantes de la fuerza de trabajo a nivel del ingreso, los administradores ayudan a sostener la posición competitiva y la reputación de Marriott por su servicio excepcional. El crecimiento continuo de la compañía ha generado aún más oportunidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. De hecho, *Fortune* sitúa a Marriott entre las 100 mejores compañías estadounidenses para trabajar, logro que estimula aún más la aptitud de los administradores para reclutar y conservar buenos empleados.

Fuentes: Adaptado de Alynda Wheat, "The Anatomy of a Great Workplace," *Fortune*, 4 de febrero de 2002, pp. 75+; Jonathan Hickman, "America's 50 Best Companies for Minorities," *Fortune*, 8 de julio de 2002, pp. 110+; "America's 50 Best Companies for Minorities," *Fortune*, 9 de julio de 2001, pp. 122+; Joanne Gordon, "The New Paternalism," *Forbes*, 2 de noviembre de 1998; "Best Companies for Asians, Blacks, and Hispanics," *Fortune*, 2 de agosto de 1998.

figura 15.10

Dónde están los trabajadores

Fuente: U.S. Department of Labor, 1997.



rrollar sus aptitudes y capacidades internacionales, ¿cómo seleccionaría con eficacia a tales individuos? ¿Cómo debería capacitarse a estos empleados antes de sus tareas internacionales? ¿Cómo hacer una evaluación eficaz de estos individuos cuando factores como los cambios reales en la paridad, los controles de precios de los gobiernos y otros factores externos tienen una influencia significativa en los resultados mínimos de las operaciones en el extranjero? Éstas son sólo algunas de las preguntas y retos de recursos humanos que plantea el ambiente actual cada vez más global.

perspectivas administrativas analizadas

1 PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL El contexto organizacional tiene demasiada importancia en lo que se refiere a la administración de recursos humanos. En muchos sentidos, las prácticas adecuadas de RH son función de la organización. Cambie el contexto de la organización —su estrategia, cultura o industria— y es probable que necesite modificar las características o aptitudes que necesitan poseer los empleados que se desea reclutar, la forma de inducirlos, la capacitación que requieran y la forma en que se administra su desempeño o se integra su salario. Por ejemplo, las políticas y prácticas de RH en Marriott brindan ayuda y apoyo considerable a los ejecutivos para que administren con eficacia una fuerza laboral cada vez más diversificada.

2 PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Desde cierto punto de vista, la administración de recursos humanos significa trabajar a través de otros; y también lograr resultados a partir de atraer, seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar y desarrollar a los demás. Puesto que es común que la administración de recursos humanos implique las políticas y prácticas de la compañía por intermediación del departamento de recursos humanos, como administrador, la ARH eficaz también es probable que implique laborar con el personal de dicho departamento. Otra vez, Marriott es un ejemplo excelente. En tanto que el departamento de RH establece políticas y prácticas clave que ayudan a los administradores a realizar un trabajo eficaz con una fuerza laboral diversificada, es probable que dichas políticas no basten para atraer y, en especial, para conservar a los empleados de calidad, a menos que los supervisores y administradores de Marriott estén capacitados en actividades de RH como el manejo del desempeño de los trabajadores.

PERSPECTIVA 3: ADMINISTRACIÓN DE PARADOJAS Enfrentar el reto de la ARH tiene el potencial de crear algunas paradojas importantes. Por un lado, los administradores individuales tienen sus propios puntos de vista personales sobre la administración eficaz de los recursos humanos y, por otro, como administradores en una organización, tienen que trabajar con las políticas y prácticas de la empresa, apoyarlas y cumplirlas. En ocasiones, puede haber un conflicto entre ambos. En tales casos, ¿los administradores tienen la obligación de intentar corregir las prácticas de la compañía que no coincidan con sus valores o creencias, o que sean inadecuadas e incluso ilegales? Esta tensión dinámica entre los estándares personales y los de la empresa es una de las paradojas principales que los administradores enfrentan cuando dirigen y motivan al personal de una organización.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA La visión emprendedora se refleja en el comportamiento y las acciones de los empleados de una empresa. Los trabajadores de Southwest Airlines poseen y practican una visión emprendedora. Se conoce a la compañía por ser emprendedora, sobre todo por las acciones innovadoras, creativas y estratégicas que utilizan los empleados individuales para ofrecer buen servicio al cliente. Southwest Airlines es capaz de obtener esos resultados gracias a su cultura única y a los empleados de alta calidad que atrae. Los administradores de Southwest motivan tales comportamientos en los empleados y los recompensan por ellos. Para mantener la ventaja competitiva de la empresa, sus administradores se dedican a la constante mejora de su habilidad para administrar los recursos humanos.

La mayoría de las compañías tiene departamentos dedicados a los RH, y los administradores llegan a caer en una de dos trampas: si las compañías tienen políticas y prácticas eficaces de RH, relegan los RH a este departamento. Si bien el departamento de RH está diseñado para apoyar y facilitar la administración eficaz de los recursos humanos de la empresa, no existe sustituto para que los administradores en lo individual tomen la iniciativa para emprender actividades de RH.

Comentarios para concluir

En este capítulo se presentó la ARH como un conjunto de actividades que llevan a cabo todos los administradores, en vez de un conjunto de funciones confinadas al departamento de recursos humanos. El factor humano de una compañía es su fuente fundamental de ventaja competitiva. Además, los administradores individuales crean ventajas competitivas para sí mismos en sus carreras, a partir de administrar con excelencia a sus recursos humanos. En particular, los administradores que armonizan su manejo de recursos humanos con la estrategia de la organización están en una posición de ventaja en relación con el resto de sus colegas.

Como administrador, es poco probable que usted quiera dejar actividades como el reclutamiento, la selección, la capacitación o el desarrollo de sus empleados por completo en manos del departamento de recursos humanos. Si bien los departamentos de recursos humanos de la mayoría de compañías juegan un papel formal en todas las actividades que se estudiaron en este capítulo, si se desea conseguir a la gente correcta y maximizar su desempeño, es necesario participar y tener aptitud en dichas labores.

Relegar las actividades de RH a un departamento específico es parte de una vieja escuela de pensamiento que no refleja el ambiente actual. Conforme el negocio continúa asentándose en el conocimiento, la administración eficaz de los empleados inteligentes se vuelve cada vez más importante. Como cierto ejecutivo de una empresa de servicios de ingeniería dijo a los autores: “Veo a los activos de la

compañía cruzar la puerta cuando diariamente se cierra el negocio". Desde ese punto de vista, la administración eficaz de recursos humanos se vuelve una tarea fundamental de todo administrador.

Términos clave

análisis de puestos 529
calificaciones ocupacionales *bona fide* (COBF) 550
cartel del puesto 530
centros de evaluación 534
compartir puestos 539
diseño del puesto de trabajo 538
empleados expatriados 549
entrevista estructurada 533
entrevista no estructurada 533
escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC) 540
estructura de pagos 544
incidentes críticos 542
parejas de carrera doble 546
planes de incentivos 545
planes estilo cafetería 545
programas de acción afirmativa 547
reingeniería 539
remuneración sujeta a riesgos 545
retroalimentación de 360 grados 541
rotación de puestos de trabajo interfuncionales 546
simulación del trabajo 534
sistemas de banda ancha 544
techo de cristal 549
técnica de selección válida 533
trayectorias de carrera 545

Pruebe su comprensión

1. ¿Cuáles son las actividades clave de los recursos humanos en las cuales debería tener habilidad un administrador?
2. ¿Por qué es importante recordar la estrategia de una empresa cuando emprenda actividades de RH, como la selección de trabajadores?
3. ¿Cuáles son dos ventajas de los empleados a tiempo parcial o temporales, en cuanto al cumplimiento de las necesidades de fuerza de trabajo de una compañía?
4. ¿Cuáles son los aspectos principales del análisis de puestos de trabajo?
5. ¿Cómo ayuda a una empresa el hecho de anunciar con carteles los puestos vacantes, respecto del manejo interno de recursos humanos?
6. Describa cinco modos eficaces de reclutar nuevos empleados.
7. ¿Qué significa que una técnica de selección sea válida?
8. ¿Cuál es la diferencia principal entre las entrevistas estructuradas y las no estructuradas, y qué efecto tiene ésta?
9. ¿Cuál es la racionalidad básica en el muestreo del trabajo como método de selección?
10. Identifique tres exámenes escritos que se empleen para la selección de personal y describa su validez.
11. ¿Por qué se utiliza poco la verificación de referencias en la selección del personal?
12. Señale las cinco cuestiones que puede hacerse para que los programas de inducción sean más eficaces.
13. Defina el término *reingeniería* y explique su uso en las organizaciones.
14. ¿Cuáles son las diferencias clave entre las escalas de calificaciones gráficas y las escalas basadas en el comportamiento?
15. Explique los siete pasos para que las sesiones de evaluación del desempeño sean más eficaces.
16. ¿Por qué las organizaciones cambian las estructuras de pago tradicionales por otras de banda más ancha?
17. ¿Qué es un plan de prestaciones estilo cafetería?
18. ¿Qué significa despedir a alguien por alguna razón?
19. ¿Cuál es el propósito de los programas de acción afirmativa?
20. ¿Qué son las COBF?
21. En los casos de acoso sexual, ¿cuál es la diferencia entre el *quid pro quo* y el ambiente hostil?
22. Describa tres acciones para mejorar la capacidad de administrar la gran diversidad de la fuerza laboral.

Aplique sus conocimientos

1. ¿Cuál cree usted que será el mayor cambio en el futuro, en términos de lo que se requerirá para atraer a gente joven a las compañías?
2. Piense acerca de los mejores y peores jefes que usted haya tenido. ¿Hasta qué grado las aptitudes para la administración de recursos humanos diferenciaron a los dos? En particular, ¿cuáles aptitudes?

3. En relación con un futuro puesto de dirección, ¿qué fortalezas y debilidades piensa que usted tiene?
4. Si usted observa su universidad, ¿cuáles actividades de RH realiza bien? ¿Cuáles son las mejoras que se necesitaría?
5. ¿Cuáles cree usted que serían las actividades de RH que planteen los retos más difíciles en el futuro?

Ponga en práctica sus habilidades

Usted es capitán de un escuadrón de bomberos que consta de dos camionetas y 12 vehículos para combatir el fuego. En él hay dos mujeres. Al ser bomberos, están en servicio 24 horas y luego descansan otras tantas. Cuando se encuentran en servicio, todos viven juntos en el cuartel, donde comen, duermen, entrenan, descansan y juegan juntos. Algunos días son tan intensos por las llamadas que no hay tiempo para nada más. En comparación, otros días son bastante tranquilos.

La eficacia de su equipo está en función de la habilidad y la confianza. Las técnicas para extinguir un incendio o evacuar a individuos de un edificio en llamas tal vez las ignore la persona promedio, pero la asimilación de estas aptitudes que ustedes requieren es vital. También se necesita una cantidad significativa de confianza para ser eficaz. Por ejemplo, si usted se lesionara dentro de un inmueble que se quema, le gustaría saber que los miembros de su equipo son capaces de evacuarlo.

En la mayoría de cuerpos de bomberos, incluso en el suyo, la llegada de mujeres es muy reciente. Todas las mujeres bombero tienen que pasar los mismos exámenes físicos y de aptitudes que se aplican a los hombres. Sin embargo, los cuerpos de bomberos por tradición tienen un tono muy fuerte de conversación y humor, así como actividades orientadas a lo masculino, como el levantamiento de pesas para ayudar a la integración del equipo.

Una de las nuevas mujeres reclutas acudió ante usted para quejarse de un ambiente de trabajo hostil en cuanto a lo sexual. Se queja de que los chistes que escucha están cargados de humor ofensivo y que varios de los hombres tienen ilustraciones ofensivas dentro de sus armarios. Debido a que el cuartel es un edificio antiguo, no hay cuartos de armarios o regaderas separadas. Aunque se han programado horarios separados para ducharse, la recluta también se queja de que algunos de los hombres han entrado "por accidente" cuando ella se baña porque "olvidaron" el horario.

El otro miembro femenino del escuadrón, que ha estado en la unidad por cerca de un año, no está de acuerdo con la descripción del ambiente como hostil en cuanto a lo sexual, pero en realidad no entra en detalles ni especificidades.

1. ¿Qué acciones tomaría usted?
2. Suponga que al hablar en forma individual con los hombres del escuadrón algunos de ellos le dicen que observan que dos de los miembros más jóvenes, solteros, quizá sean un poco "machos" en las conversaciones que sostienen entre sí. ¿Qué haría usted si estos jóvenes le reportaran que sienten que la recluta nueva se entromete en las conversaciones privadas?
3. ¿Cómo cree que las acciones de los dos jóvenes "machos" del escuadrón afecten el hecho de que la recluta nueva parece tener tanta fortaleza física y ser tan capaz como ellos? ¿Qué es lo que usted haría de otra forma si ella no se desempeñara bien?

caso de cierre

DESARROLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Alliant energiza la capacitación para la diversidad

Conforme aumenta la edad de la fuerza laboral en Estados Unidos, y también la diversidad en su composición, los administradores enfrentan nuevos desafíos para atraer, conservar y administrar empleados capaces en todos los niveles organizacionales. Gracias a los cambios demográficos y en patrones de inmigración, así como por transformaciones culturales, el equipo de trabajo incluye una mayor diversidad étnica, trabajadores de mayor edad y más mujeres que nunca. Algunas compañías son reticentes para aceptar esta diversidad, mientras que otras —como Alliant Energy— la adoptan de todo corazón.

Alliant brinda energía eléctrica y gas natural a consumidores de Wisconsin, Iowa e Illinois; también opera plantas de generación en México, Brasil, China, Australia y Nueva Zelanda. Conforme la alta dirección lleva más lejos a Alliant en el mercado internacional, con el propósito de duplicar los negocios internacionales en un plazo de cinco años, su dedicación a la diversidad se ha convertido en una meta corporativa clave. "La diversidad en Alliant es un asunto de negocios", afirma Errol B. Davis Jr., presidente y director general. "La diversidad —tanto de la fuerza laboral como de la base de clientes— ayudará a darnos una ventaja competitiva. A partir de crear un grupo de trabajo más cohesivo y competitivo, seremos capaces de alcanzar mercados nuevos de una forma más eficaz".

Los administradores de Alliant defienden la diversidad como diferencias de género, raza, edad, capacidades físicas y mentales, estilos de vida, cultura, educación, ideas y antecedentes. Esperan que todos los empleados aprecien y busquen los puntos de vista diferentes que surgen de la diversidad y no permitan comportamientos que entren en conflicto con su misión de alentar una fuerza de trabajo diversa. Su primer paso en el proceso de adoptar la diversidad consistió en crear un Equipo para dirigir la diversidad, que consistía en 15 empleados que representaban a cada nivel de la organización, en una mezcla de géneros, razas y edades.

A través de una encuesta que abarcó a toda la empresa, el equipo midió las percepciones de los empleados en asuntos de la diversidad como acción afirmativa, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y actitudes hacia el trabajo. Después de analizar los resultados, los miembros del equipo concluyeron que los empleados estaban confundidos con la definición que hacía Alliant de la diversidad y las expectativas de la administración al respecto. En respuesta, recomendaron que todos los empleados recibieran capacitación sobre diversidad para que entendieran mejor el rango de puntos de vista dentro de un grupo con diversidad y los beneficios de ésta.

Para comunicar el compromiso de la alta dirección con la diversidad, un directivo o gerente de departamento hacía la presentación de cada taller de ocho horas. Después, un instructor pasaba a explicar los beneficios de la diversidad, planteaba las expectativas de Alliant, y estudiaba comportamientos consistentes o inconsistentes con ella. Sin embargo, lo notable de los talleres ocurría cuando los empleados participaban en dos ejercicios diseñados para ayudarlos a pensar en los temas. En el primero de ellos se solicitaba a cada empleado que identificara las acciones específicas que realizaría para apoyar la diversidad. En el segundo, los empleados trabajaban en grupos para crear una lista de reglas generales de la diversidad. Por ejemplo, un grupo formuló la regla de que "deberían eliminarse del lugar de trabajo todos los chistes y el lenguaje ofensivos". Otro grupo estableció la regla que al principio decía "respetar las ideas de los demás", que después se cambió por "aceptar, entender, respetar y celebrar nuestras diferencias". Esta participación activa ayudó a que los empleados transmitieran el impulso a sus propias áreas de trabajo.

Después de dos años, todos los 2,500 empleados habían terminado la capacitación para la diversidad. La administración de Alliant recibió retroalimentación positiva en general por parte de los empleados; la mayoría de ellos parecía creer que la capacitación los había ayudado a apoyar la diversidad en sus propios grupos de trabajo. Después, el equipo para dirigir la diversidad llevó su misión a los proveedores y contratistas externos que representaban a la empresa. Esto aseguró que todos los comportamientos fueran consistentes con las expectativas de Alliant sobre la diversidad.

Para continuar el apoyo a la diversidad en toda la organización, la alta dirección creó hace poco tiempo un consejo interno para la diversidad. Este grupo se encarga de hacer recomendaciones y efectuar la implementación de políticas y programas nuevos para promover los valores de la diversidad. Los ejecutivos de Alliant también iniciaron programas nuevos para atraer y conservar a una fuerza laboral más diversa. La finalidad es estimular la diversidad étnica y llevar a mujeres a puestos no tradicionales de la organización.

Los pasos que los administradores de Alliant han dado para promover la diversidad son innovadores de dos maneras. La primera es que en vez de responsabilizar sólo al departamento de recursos humanos por la diversidad, los directivos superiores demostraron su participación y apoyo activos. En segundo lugar, la composición diversa del equipo para dirigir la diversidad y del consejo para la diversidad ayudaron a estos grupos a emprender la diversidad a mayor escala. Ahora, cada departamento y unidad de Alliant da apoyo a la diversidad, y el compromiso de largo plazo de la empresa para con ella permitirá que cada uno de los empleados haga contribuciones valiosas para el crecimiento global y las mayores utilidades en los años por venir.

Preguntas

1. Si usted fuera administrador en Alliant, ¿qué haría diferente o cambiaría respecto de la forma en que se manejan los recursos humanos en términos del reclutamiento, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración o desarrollo?
2. ¿Por qué Alliant se halla tan comprometida con la diversidad de sus recursos humanos? ¿Cómo beneficiará eso a la empresa?
3. ¿Cree usted que la compañía está forzando el tema de la diversidad? ¿Es necesario que la capacitación para la diversidad sea obligatoria para todos los empleados? Explique su respuesta.
4. Encuestas independientes sugieren que no es fácil que las compañías cuantifiquen los efectos de la diversidad. ¿Cómo sugeriría que Alliant midiera los efectos de una fuerza laboral diversa? Si una empresa ignorara la diversidad de su fuerza de trabajo, ¿cómo la afectaría?

Fuentes: "Brazil Sends Alliant Nuts," *Power Economics*, noviembre de 2002, p. 31. "Alliant Surges into Brazil, China, Australia," *Business Journal* (Milwaukee), 8 de junio de 2001. http://milwaukee.bizjournals.com/milwaukee/stories/2001/06/01/focus3.html; "Alliant Energy Corp.," *Business Record* (Des Moines), 11 de junio de 2001, pp. 18+, Nancy Mueller, "Wisconsin Power & Light's Model Diversity Program," *Training and Development*, marzo de 1996, pp. 57 a 61; y sitio Web de Alliant (www.alliantenergy.com).

PARTE CUATRO

caso integrador

Hotel Ste. Basil-Moscú: la lucha por los valores en un Estado poscomunista

Por Charles A. Rarick, Barry University
©2003, CA Rarick, Barry University, Miami, Florida, USA.

Resumen

Este caso ilustra las dificultades que enfrentó un trabajador expatriado de Estados Unidos que labora en un hotel de lujo en Rusia. El gerente general estadounidense enfrenta problemas de motivación de los empleados, servicio deficiente al cliente, corrupción y la posible pérdida del hotel para su socio ruso.

Era un día normal de octubre en Moscú, y Greg Hill miraba por la ventana de su oficina en el Hotel Ste. Basil. Mientras veía que la nieve comenzaba a caer se dio cuenta de que iba a hacer un invierno frío y muy largo en Rusia, y empezó a añorar el sol y el calor de su trabajo anterior en Miami Beach. Si bien la mudanza a Moscú había sido una experiencia difícil, él y su esposa se habían ajustado razonablemente bien, y Greg creía que el traslado lo posicionaría para un ascenso en su compañía estadounidense. Él había creído que la dureza de la vida en Rusia se recompensaría con la oportunidad de progresar, pero ahora estaba muy preocupado por su futuro. Greg era un hombre profundamente religioso y comenzó a rezar para encontrar una solución a sus problemas.

El Hotel Ste. Basil de Moscú es de cuatro estrellas y se localiza en la plaza Roja. La idea de un hotel de lujo la concibió Louis Cunningham, director general de LCC Properties. LCC era propietaria de hoteles de lujo en Estados Unidos, Canadá, Sudamérica y Japón. Cunningham desarrolló la idea después de una visita que hizo a Rusia en 1994, en la cual él y su esposa viajaron por el primer Estado comunista. Cunningham notó que la calidad de los hoteles del país era muy mala, la mayoría tenían el estilo soviético en cuanto a su aspecto y funcionamiento. Cunningham sabía que cierto número de empresarios estadounidenses y europeos viajaban a Rusia, y que había oportunidad para abrir ahí un hotel que se ajustara al nivel de calidad que se encontraba en Occidente. En visitas posteriores, Cunningham localizó un sitio en construcción abandonado cerca de la catedral de San Basilio, y decidió que ésa sería una ubicación excelente para un hotel de lujo. El sitio era propiedad del gobierno ruso, que estuvo de acuerdo en proporcionarlo si LCC hacía la inversión necesaria por 50 millones de dólares para desarrollarlo como una propiedad de cuatro estrellas. El gobierno ruso también insistió en que LCC formara una sociedad con la aerolínea estatal que poseería el 51 por ciento de la operación. Aunque a Cunningham no le agradaba la idea de ser un accionista minoritario en el proyecto, lo entusiasmaba la ubicación y mucho más la perspectiva de ser un capitalista pionero en el primer país comunista.

Con la caída de la Unión Soviética en 1991, las empresas de Occidente comenzaron a mostrar interés por invertir en el antiguo Estado comunista. El movimiento de reforma iniciado por Mijail Gorbachov desembocó en el colapso de la Unión Soviética, y sus Estados satélite obtuvieron su independencia. La reforma inicial de la *glasnost*, o *apertura*, dio origen al levantamiento de la censura, la liberación de los disidentes y una tolerancia mayor de la libertad religiosa. La *glasnost* fue seguida por la *perestroika*, o *reestructuración*, con la cual la economía se descentralizó y privatizó. Se recortó el gasto militar y hubo elecciones libres. Conforme la ex superpotencia comunista viraba hacia el capitalismo, las empresas occidentales buscaron oportunidades.

Un hotel de lujo en Moscú

Louis Cunningham fue uno de quienes vieron una nueva oportunidad. Aunque él estaba muy emocionado por el proyecto y tenía un interés particular al ver llegar a Rusia el espíritu capitalista, se vio forzado a delegar la mayoría de las responsabilidades por el negocio nuevo, a causa de la mala salud de su esposa. El nuevo hotel recibió el nombre de Ste. Basil debido a su cercanía con la

catedral de San Basilio. Cunningham eligió la abreviación *Ste.* porque pensaba que *daba clase* y transmitía la imagen de lujo que el hotel buscaba proyectar. Cunningham seleccionó a Greg Hill como gerente general del nuevo hotel y para que supervisara la terminación de la construcción. Greg Hill era el gerente, de 47 años de edad, de un hotel de lujo en Miami Beach, Florida. Había trabajado para LCC desde que se graduó en administración hotelera, en una pequeña universidad del medio oeste. Hill y su esposa, que había crecido en St. Louis, Missouri, se habían mudado algunas veces conforme Greg lograba puestos de mayor responsabilidad en LCC. Como sus dos hijos ya habían egresado de la universidad, los Hill sentían que la mudanza al extranjero sería menos difícil de lo que hubiera sido cuando aquéllos eran pequeños. Les gustaba vivir en Miami y esperaban retirarse al sur de Florida en una fecha posterior. Greg sentía que la oportunidad de construir y administrar un hotel nuevo en un país ex comunista era una oportunidad que no podía desperdiciar. Él pensaba que el éxito en este proyecto lo llevaría a los rangos de la alta dirección de LCC. La Sra. Hill era maestra en Miami y disfrutaba el contacto con otras culturas. Al pensar en vivir en el futuro en un país extranjero, era frecuente que en realidad sintiera que mudarse a Miami se le pareció ir a vivir en otra nación. Los Hill eran amigables y aunque no se consideraban de muchas palabras, estaban abiertos a experiencias nuevas y se ajustaban bien a las situaciones novedosas.

La mudanza a Moscú y el término de la construcción del hotel presentaron muchas dificultades inesperadas, pero los socios rusos fueron de utilidad para superar la mayoría de los obstáculos. Greg Hill desarrolló el Ste. Basil como un hotel de categoría. Había mucho contraste entre los hoteles mal equipados y peor administrados que eran remanentes de la era soviética. El Ste. Basil brindaba a sus huéspedes un restaurante y un café extraordinarios, billar, instalaciones para hacer ejercicio, servicio de tintorería, televisión por satélite, portales de módem y transmisión de datos, salas de conferencias, cambio de moneda, tienda de regalos y servicios de conserjería. Las habitaciones eran limpias, modernas y espaciosas. El hotel daba el servicio de alimentos a gente de negocios proveniente de Estados Unidos y Europa, y era uno de los más caros de Moscú. Los precios de las habitaciones variaban de $215 a $450 por noche. Las instalaciones para conferencias también se rentaban y el hotel brindaba el servicio de alimentos a los participantes. Con los negocios en crecimiento entre Rusia y Occidente, se creía que el Ste. Basil sería la elección obvia entre los viajeros de negocios.

Reclutamiento de los empleados

El Ste. Basil tendría que cubrir todos los puestos con mano de obra local, con la excepción del de gerente general. Como Greg Hill era el único estadounidense expatriado, sentía que debía involucrarse mucho en el proceso de reclutamiento y selección. Con ayuda de sus socios rusos, Hill puso un anuncio en el *Moscow Times* para todos los puestos del hotel. El anuncio estaba en inglés porque se había decidido que todos los empleados debían dominar la lengua inglesa. La respuesta al anuncio fue abrumadora. Llegaron miles de personas a solicitar los puestos. Muchos de los que pedían empleo en el Ste. Basil estaban educados por arriba de los requerimientos. El Ste. Basil recibió solicitudes de científicos, abogados, doctores, profesores, escritores, así como de recién graduados universitarios. Se le explicó a Greg que los solicitantes ganarían mucho más dinero si trabajaban para una compañía estadounidense que si continuaban en sus profesiones actuales.

Greg recibió ayuda en el estudio de las solicitudes por parte del asistente del gerente general. Víctor Popov había sido instruido por los socios rusos para que actuara no sólo como asistente de Greg, sino también para que lo ayudara con la asimilación y comprensión de la cultura rusa. Víctor había estado empleado alguna vez en la industria aérea, como ingeniero. Tenía títulos en ingeniería por la Universidad Electrotécnica de San Petersburgo. El abuelo de Víctor había sido pionero en el desarrollo de la radio y el nombre de su familia era respetado en Rusia. Víctor hablaba con fluidez inglés y alemán, además de ruso como su lengua materna. Su experiencia en hotelería se limitaba a una temporada breve en un hotel de Alemania Oriental, y a Greg nunca le quedó claro cuáles habían sido sus responsabilidades ahí. Greg y Víctor revisaron cada solicitud y eliminaron a los individuos que era claro que no calificaban. Cualquiera que tuviera experiencia hotelera previa era eliminado sin más consideración. Se pensaba que esos empleados habían adquirido hábitos malos en los hoteles de propiedad estatal y que sería muy difícil que renunciaran a ellos. Las únicas excepciones serían para puestos relevantes como el de chef, que requería experiencia anterior. Víctor sugirió con vehemencia que los solicitantes mayores (de más de 35 años) tampoco deberían seleccionarse. Greg no estaba seguro de este requisito pero confió en el criterio de Víctor. Sin embargo, Greg se negó a seguir su consejo de eliminar a todas las solicitantes mujeres que tuvieran hijos pequeños. Greg eliminó a todo aquel que tuviera un título avanzado, como el de abogado, científico o físico, ya que pensaba que tales personas pronto se sentirían insatisfechas con su nuevo puesto.

Después de la exploración inicial, se invitó a los solicitantes a una entrevista. Esto fue difícil porque muchos de ellos no tenían teléfono y no podía establecerse contacto con ellos a menos que fuera por correo. Greg decidió eliminar a esos candidatos toda vez que el grupo de solicitantes era más que suficiente. Cuando se corrió la voz de que el hotel estaba haciendo las entrevistas, algunos de los solicitantes que no tenían teléfono fueron y pidieron una. Víctor dio cita a algunos de ellos.

El proceso de entrevista y selección tomó dos semanas e incluyó preguntas estructuradas y no estructuradas, otras que pedían se hicieran recomendaciones para resolver problemas hipotéticos que experimentarían en el trabajo, un examen escrito en inglés y otro corto de inteligencia (en inglés). Greg quedó decepcionado de la mayoría de las respuestas, en especial de aquellas para las preguntas no estructuradas y situacionales. Muchos de los solicitantes dieron contestaciones muy breves o no respondieron en absoluto. Éstos fueron eliminados sin más. Al final, no obstante, Greg y Víctor reclutaron a una fuerza de trabajo que ambos sentían satisfactoria.

Inducción y capacitación

Se dio una sesión de inducción de tres días, obligatoria para todos los empleados. El programa de inducción dio a los trabajadores información sobre LCC Enterprises, como su historia y misión; capacitación básica sobre la importancia del servicio al cliente, arreglo personal, modales y política de la compañía. Después del programa de inducción que duró tres días, se dio capacitación específica para el trabajo. En este punto, Greg recibió la ayuda de seis expatriados de LCC que llegaron para hacer breve el trabajo de capacitación.

Greg había esperado que los empleados estarían muy motivados para aprender sus nuevos puestos de trabajo, porque su pago era considerablemente mayor de lo que la mayoría había recibido antes en sus trabajos en Rusia, y trabajar en un hotel estadounidense de lujo daba cierto estatus. Se decepcionó de las reacciones al programa de inducción. Muchos de los empleados nuevos parecían más interesados en preguntar sobre el salario, las prestaciones y la forma en que se beneficiarían del hotel, que en hacer preguntas específicas acerca de sus responsabilidades. Greg observó que algunos de los empleados se quedaban dormidos durante el programa de inducción. Además, a Greg lo desalentaron las reacciones que vio en algunos de los empleados ante un regalo que dio el hotel el primer día de la inducción. El hotel obsequió, como presente de bienvenida para cada uno de ellos, una cesta grande de artículos para baño envuelta con un enorme listón rojo. Algunos de los empleados querían dos o tres cestas y otros solicitaron dinero en vez del regalo. Aunque esto desanimó a Greg, muchos trabajadores parecieron agradecidos por la oportunidad de trabajar y motivados para hacerlo bien. A Greg le satisfizo que, con excepción de dos empleados, todos los demás terminaron con éxito la capacitación. Con los empleados seleccionados y capacitados el Hotel Ste. Basil estaba listo para comenzar a recibir a sus huéspedes.

Un arranque lento

Durante las primeras semanas de operación, Greg dedicó la mayoría de su tiempo a las relaciones con el exterior. Estaba ocupado con proveedores, funcionarios gubernamentales y representantes de la industria de viajes. Greg delegó muchas de las operaciones cotidianas en Víctor, quien lo consultaba si surgía un problema que no pudiera manejar. La ocupación era muy baja, como se esperaba, aunque el restaurante y la cafetería fueron un negocio pujante desde el inicio. El nivel bajo de ocupación resultó algo benéfico, en el sentido de que dio tiempo al equipo para que continuara su aprendizaje sobre sus dudas en el trabajo. Los capacitadores estadounidenses regresaron a casa y con Greg ocupado en otros asuntos, Víctor tomaba las decisiones y respondía las preguntas del personal.

Aunque en esta época Greg no tuvo mucho contacto con gran parte de los empleados, observó que en general no parecían generar la atmósfera cálida y hospitalaria que el hotel buscaba. Los empleados sonreían rara vez y con frecuencia parecía que estuvieran de mal humor. Greg mencionó esto a Víctor, quien le contestó que esa era "la naturaleza rusa", pero que pediría a los empleados que se esforzaran más. Greg decidió que aunque estuviera demasiado ocupado para intervenir, trataría de "atrapar a alguien haciendo algo bien" y premiarlo con un refuerzo positivo. En varias ocasiones que vio sonreír a un empleado o en la actitud adecuada, hizo el gesto de OK (con pulgar e índice cerrados en círculo) como señal de aprobación. Para su enorme sorpresa esto provocó una reacción negativa en los empleados. También se sorprendió por el uso frecuente del vocablo ruso "nyet"; en realidad a Greg le parecía que la palabra *no* era la respuesta casi automática para cualquier petición.

Problemas con Víctor

Con el paso del tiempo, Greg dedicó más atención a las operaciones internas. Comenzó a preocuparse por el trato de Víctor hacia sus empleados. Aunque éste era un hombre con buena apariencia y confiable, y parecía gozar de la simpatía de los clientes del hotel, su enfoque de las relaciones con los trabajadores no era atractivo. En un caso particular despidió a una empleada de oficina con gritos y frente a varios huéspedes. Fue problemático en particular porque la oficinista, Svetlana, era apreciada por Greg. Svetlana era una madre divorciada con dos hijas jóvenes que había luchado sola para ser la cabeza de su familia cuando su esposo la abandonó. Svetlana era participante devota de la Iglesia Ortodoxa Rusa, y Greg la consideraba una empleada honesta, consciente y confiable. Víctor informó a Greg que la había despedido por pasar demasiado tiempo fuera. Explicó que Svetlana había solicitado dos días para cuidar de una de sus hijas que se encontraba enferma, y no había vuelto al trabajo durante una semana. Víctor mencionó que había supuesto que ella había renunciado y por ello se sorprendió al verla trabajando atrás del mostrador de recepción. Según él, su actitud era mala y lo había insultado, por lo cual perdió la cabeza y la despidió frente a

varios huéspedes. Además, dijo a Greg que había un antiguo proverbio ruso: "Un perro es más sabio que una mujer, pues nunca muerde a su amo". Estaba claro para Greg que Víctor tenía una opinión mala de las mujeres y que mostraba un comportamiento que era inconsistente con la política empresarial de LCC. Greg notificó a Víctor que iba a contactar a Svetlana para escuchar su versión de la historia.

Con ciertas dificultades, Greg pudo hacer contacto con Svetlana y le solicitó que fuera al hotel para analizar el asunto. Ella dijo a Greg que había pedido permiso por dos días, pero que su otra hija también se había enfermado y necesitaba cuidarla. Tenía temor de informar a Víctor que no acudiría durante los días adicionales. Greg se conmovió y le dijo que la reinstalaría. Cuando Greg informó a Víctor de su decisión, éste tan sólo movió la cabeza, dijo "nyekulturny" y se retiró. Greg no estaba seguro de lo que significaba pero estaba seguro de que no era algo agradable. Greg decidió que todas las decisiones sobre la disciplina de los empleados primero tendría que aprobarlas él, y elaboró un memorando para establecer esta política. Víctor tomó muy en serio el memorando y procedió a consultar con Greg todos los asuntos del personal. Parecía genuino en sus acciones (aunque Greg no estaba seguro por completo de ello); sin embargo, las constantes solicitudes por la aprobación de Greg se convirtieron en un fastidio.

Hubo más dificultades con Víctor. A Greg le preocupaba que éste comenzara a pasar mucho tiempo en el restaurante del hotel con un grupo reducido de hombres rusos. Nunca parecían comer algo, sólo fumaban y bebían vodka, y miraban fijamente con desaprobación a cualquiera que se acercara. El grupo daba la impresión a Greg de ser algo tosco y no el tipo de clientela que el hotel buscaba atraer. Después de algunas semanas, Greg decidió que era hora de investigar. Comenzó por revisar la cantidad de dinero que gastaban en el restaurante y se conmocionó al descubrir que Víctor daba las bebidas gratis para ese grupo. Al preguntar acerca de ello a Víctor, éste contestó que esos hombres eran importantes para el éxito del hotel y que el dinero de las bebidas estaba bien invertido. Greg quedó confundido por la respuesta y continuó las preguntas sobre los hombres. Por último, Víctor dijo con firmeza: "Confíe en mí, gerente general, sé lo que hago". Greg sintió que de momento era mejor dejar las cosas como estaban, pero que las mantendría bajo vigilancia.

Intento por mejorar el servicio al cliente

Con los temas concernientes a Víctor aún en su mente, Greg decidió que debía comenzar a ocuparse del servicio al cliente, y que tal vez necesitara hacerlo sin ayuda de aquél. Aunque el negocio comenzaba a crecer, la retroalimentación de los huéspedes indicaba que muchos de ellos sentían que el personal del hotel no estaba a la par con lo que se esperaba de un establecimiento de cuatro estrellas. Comentaban que los empleados "eran inútiles, descuidados, hoscos y se escondían para evitar el trabajo". Esas opiniones frecuentes eran embarazosas para Greg y para los hoteles LCC, por lo que decidió que debía solicitar ayuda al personal corporativo para lograr que el hotel lograra los estándares.

Con la llegada de Estados Unidos de dos instructores de servicio al cliente, se instituyó un programa de capacitación ambicioso. Todos los empleados, incluso los de supervisión, deberían pasar 20 horas de capacitación adicional. Los instructores repitieron el entrenamiento inicial sobre relaciones con los huéspedes que los empleados recibieron al ser contratados, y hubo capacitación adicional acerca del manejo de problemas con los huéspedes y la búsqueda de la mejora continua en las relaciones con los clientes. Los instructores diseñaron un programa de incentivos en el cual se daría a cada huésped una tarjeta con la que recomendaría a un empleado para que recibiera un reconocimiento por su buen servicio. Al final de cada semana, el hotel premiaría al trabajador que hubiera acumulado el mayor número de recomendaciones con un certificado para una comida gratis para dos personas en el restaurante del hotel. Además, el empleado vería su retrato colocado en el mostrador de recepción con un letrero que diría EMPLEADO DEL MES. En las siguientes semanas, parecía que el servicio al cliente mejoraba; sin embargo, Greg estaba preocupado porque la mejora tuviera corta duración y que el Ste. Basil no alcanzara el nivel de servicio de otras propiedades de LCC. Había escuchado que algunos de los empleados resentían la naturaleza competitiva del incentivo.

Una visita de la Krysha

Durante los meses siguientes, los negocios del Ste. Basil mejoraron. Conforme Greg revisaba en su oficina los ingresos y los egresos del hotel durante los seis meses últimos, una sonrisa comenzó a crecer en su rostro. Aunque todavía había ciertos problemas con el servicio a los clientes, la puntualidad de los empleados y su escasa iniciativa, Greg sentía que LCC estaría complacida con los resultados por la operación del hotel. La ocupación de éste continuó en crecimiento. En su opinión, el restaurante y la cafetería funcionaban bien, aunque las instalaciones para conferencias seguían subutilizadas. Las reflexiones de Greg se vieron interrumpidas por unos golpes en la puerta. Víctor entró y preguntó si podía hablar con él un momento acerca de "un asunto muy importante". Greg dio la bienvenida a Víctor y se sorprendió al ver que no estaba solo. Tras él había cuatro hombres que Greg había visto antes en el restaurante del hotel con Víctor. Greg se presentó y los hombres permanecieron en silencio. Víctor parecía muy incómodo mientras explicaba que los hombres pedían que el hotel contratara sus servicios. Greg no estaba seguro de

lo que quería decir Víctor, pero comenzó a tener la sensación desagradable de que algo andaba mal. Víctor explicó que se necesitaba a los hombres para "el servicio de protección". Greg de inmediato se dio cuenta de que ello no quería decir que solicitaban puestos de guardias de seguridad, por lo que pidió que los hombres salieran de la oficina por un momento. Cuando lo hicieron, Víctor comenzó a explicar que los hombres eran miembros de la mafia rusa y querían dinero por la venta de protección. Víctor explicó que en Rusia era muy común pagar por ese servicio, pero Greg fue claro en su negativa a pagar. Greg regañó a Víctor por atreverse a llevarlos a su oficina y preguntó por qué se reunía con ellos en el restaurante del hotel. Víctor dijo que protegía a Greg y al hotel de tener problemas, y que Greg debía tener en cuenta el hecho de que hacía poco la mafia rusa había asesinado en Moscú a un estadounidense. Greg dijo a Víctor que saliera de su oficina e informara a los hombres que el Ste. Basil no necesitaba de sus servicios.

El frío ruso

Una vez que Víctor salió de la oficina, el teléfono de Greg sonó. Era Dmitry Puzankov, abogado de los socios rusos. Dmitry explicó que los socios querían reunirse con él para analizar algunos asuntos contractuales. Al solicitársele una explicación mas concreta, Dmitry dijo que los socios querían negociar la distribución de las utilidades del acuerdo y algunos "otros cambios", entre ellos la petición de que Víctor fuera nombrado "gerente general ejecutivo". Al terminar la conversación con Dmitry, Greg telefoneó al mostrador de recepción porque quería reunirse con Svetlana pues él sabía que estaba en su horario de trabajo. Greg confiaba en los consejos de Svetlana sobre la cultura rusa. Le informaron que Svetlana no había llegado a trabajar por atender la enfermedad de una de sus hijas. Mientras Greg veía caer la nieve sobre las calles de Moscú allá abajo, se preguntaba sobre la seguridad de su puesto actual, su seguridad personal y la de su esposa, y la de su futuro con LCC Properties. Le parecía que la temperatura de su oficina había descendido de súbito y un escalofrío recorrió su cuerpo.

Notas

1. Crane, R. (2000). *European Business Culture*. Harlow Inglaterra: Financial Times/Prentice Hall.
2. Fader, K. (1998). *Russia.* San Diego, CA: Lucent Books.
3. Gesteland, R. (1999). *Cross-Cultural Business Behavior*. Copenhague: Copenhagen Business School Press.
4. Mitchell, C. (1998). *Passport Russia.* San Rafael, CA: World Trade Press.
5. Morrison, T., W. Conaway y G. Borden. (1994). *Kiss, Bow, or Shake Hands*. Holbrook, MA: Adams Media.
6. Munro, R. (2002). "Moscow's Top Hotels Greet the Good Times." *The Moscow Times*, 21 de mayo.
7. Newman, P. (1997). "Economic Terrorism in a Moscow Hotel." *Macleans*, 27 de octubre.
8. Sears, W. y A. Tamulionyte-Lentz. (2001). *Succeeding in Central and Eastern Europe*. Woburn, MA: Buttenworth-Heinemann.
9. Smith, B. (1994). *The Collapse of the Soviet Union.* San Diego, CA: Lucent Press. Torchinsky, O. (1997). *Cultures of the World: Russia.* Nueva York: Marshall Cavendish.

PARTE CINCO

SUPERVISIÓN Y RENOVACIÓN

16 Control

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Estudiar los efectos de demasiado o poco control en una organización.
- Describir los cuatro elementos básicos del proceso de control y los temas relacionados con cada uno.
- Diferenciar entre los diferentes niveles de control y comparar las implicaciones que tienen para los administradores.
- Explicar el concepto de estándares y por qué son tan importantes en las organizaciones.
- Comparar los controles burocráticos y de clan.
- Identificar las cualidades importantes que se requieren para que la información sea útil en el proceso de control.

¿Cuánto control es suficiente?

¿Un solo individuo puede hundir a una corporación multinacional? Es sorprendente que la respuesta sea "sí". La falta de control en el banco de inversiones Barings hundió a la institución británica de 233 años y golpeó al mundo financiero. A principios de 1995, un corredor de 28 años de edad ocasionó uno de los colapsos más espectaculares de la historia financiera moderna. Cuando el polvo al fin se asentó, Barings había sufrido pérdidas comerciales superiores a $1,000 millones. En forma irónica, sólo dos años antes, Peter Baring, presidente de la compañía, había manifestado en un discurso que "los derivados [financieros] necesitan estar controlados y entenderse adecuadamente; creemos que eso lo hacemos bien aquí".

Baring Brothers era uno de los bancos más antiguos y prestigiados de Gran Bretaña, era el banco para la Casa Windsor. En 1803 uno de los antepasados de Baring financió la Louisiana Purchase por Estados Unidos. El dinero de Baring también ayudó a los ejércitos ingleses

ING
BARINGS

panorama estratégico

Como se describe en el caso inicial sobre Barings, el control es un componente de importancia fundamental en las actividades de administración de las organizaciones, y juega un papel relevante en la forma en que se desarrolla e implementa la estrategia de una organización, así como en la evaluación de su éxito. Con frecuencia, el control se ejerce con base en los resultados financieros de una estrategia, como las utilidades de la empresa. Sin embargo, en ocasiones se emplean otros medios de control; está centrado en el tipo de estrategia que se elija y en la forma en que se implemente. Aunque los controles basados en la estrategia (en oposición a los resultados financieros) son difíciles de desarrollar y de aplicar, son cruciales para garantizar que la empresa conserve su capacidad de innovar. Es frecuente que los controles financieros se centren en la consecución de resultados de corto plazo, como alcanzar las metas de utilidades de la compañía para el trimestre. No obstante, cuando se centran en la estrategia, los administradores deben mirar hacia los resultados de largo plazo, como la inversión en el desarrollo de productos innovadores. En realidad, los tipos de control que se apliquen influyen en la formulación de estrategias futuras. Las investigaciones demuestran que cuando los administradores utilizan controles centrados en la estrategia, están mejor preparados para fijarse en el largo plazo y desarrollar estrategias organizacionales más eficaces.[1]

El tipo de control también afecta tanto a la formulación como a la implementación de las estrategias por parte de los administradores. Los controles burocráticos suelen enfocarse en controlar el comportamiento de las organizaciones mediante reglas y regulaciones. Es frecuente que las universidades empleen esta clase de controles debido al gran número de estudiantes, catedráticos y empleados cuyo comportamiento deben supervisar. Sin embargo, es frecuente que tales controles sean estrechos y restrinjan los tipos de estrategias que se buscan. Por consiguiente, no es raro que las universidades realicen cambios grandes solo de manera muy pausada. En forma alternativa, los controles basados en la cultura de la organización (llamados "controles de clan", y que estudiaremos más adelante en este capítulo) garantizan mejor que las estrategias elegidas se ajusten bien a los valores de la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una cultura única y la utiliza para seleccionar empleados nuevos que compartan los valores de la organización. Esta misma cultura, o control de clan, rige el comportamiento de administradores y empleados, por lo que tienen la misma visión de la organización. Como todos los empleados comprenden la cultura de Southwest y la "compran", los directivos tienen mejor capacidad para desarrollar e implementar estrategias eficaces que se ajustan a los valores de la empresa.

Sin importar los tipos de controles que se utilicen, los administradores no deberían sentirse tan controlados o restringidos que no puedan responder a los cambios del ambiente como los desafíos de los competidores y la exploración de productos innovadores para lanzar al mercado. En la actualidad, muchas organizaciones emplean el enfoque del tablero de control balanceado (que explicaremos más adelante en este capítulo), con la finalidad de garantizar que los administradores sean capaces de equilibrar los controles con la flexibilidad necesaria para continuar el aprendizaje, la innovación y el cambio.

Es probable que para los administradores en lo individual y para las organizaciones en general, la parte más crítica de ese reto consista en dónde establecer el límite entre el exceso de control y la escasez total de éste. La mayoría de nosotros por nuestro propio trabajo, o por las experiencias de otros grupos, conocemos ejemplos en que hay un control excesivo por parte de individuos, supervisores o la misma organización, a través de reglas y regulaciones. En el extremo, el exceso de control es parecido al funcionamiento del "Big Brother", donde usted no podría hacer ningún movimiento sin primero obtener permiso de alguien en el nivel superior en la estructura organizacional.[2] Lo más común es que demasiado control origine resentimientos y disminuya de la motivación.

En el otro extremo, muy poco control, como se ilustra en el ejemplo con que inicia este capítulo, expone a la organización y sus directivos a riesgos muy altos. En formas menos extremas, el control escaso contribuye fomentar el descuido de las operaciones y la falla en la utilización de los recursos de modo eficiente y eficaz. Los errores o fallas podrían aumentar y la organización no sabe dónde o cuándo ocurren los problemas ni, en particular, cómo corregirlos. En casos severos, las consecuencias potenciales son catastróficas para la organización, como lo fue para Barings.

Así, el hecho de ejercer control presenta no sólo retos significativos para los administradores, sino también dilemas complejos. El asunto se vuele más complicado por el hecho de que, como estudiaremos más adelante, existen diferentes tipos de control. Cierto tipo de control sería muy eficaz en una situación, pero muy ineficaz o incluso perjudicial en otras circunstancias. La línea base es que los administradores, sin importar en qué parte o nivel de la organización se encuentren, tendrán que responder preguntas fundamentales sobre el control. ■

En todos los países y las organizaciones actuales ocurren problemas de control administrativo. El ejemplo del caso que abre este capítulo deja esto muy en claro. Si una corporación multinacional importante como Barings tuvo dificultades con el control, también podrían tenerlo las organizaciones más pequeñas con menos recursos y con sistemas menos avanzados. Asimismo, si esta clase de problemas se desarrollan dentro de las oficinas centrales de una empresa en el Reino Unido que hace negocios en todo el mundo, sucederán en cualquier lugar o cultura en las que haya actividad administrativa. El ejercicio eficaz del control es un reto administrativo universal de importancia extrema.

Para explorar el tema del control, primero veremos el papel que juega en las organizaciones, así como la forma en que se relaciona con otras funciones administrativas como el diseño de la estrategia y la planeación. A continuación analizaremos los cuatro elementos básicos del proceso de control —establecimiento de estándares, medición del desempeño, comparación del desempeño contra los estándares y evaluación de resultados (y, si es necesario, emprender acciones). Después de eso sigue el estudio de los diferentes niveles de control (estratégico, táctico y operacional) y las distintas formas que adopta. Este capítulo concluye con el análisis de factores que influyen en la eficacia de los controles, como su enfoque, su cantidad y el costo por implementarlos. También exploraremos la manera en que tomar en consideración estos factores lleva a la toma de decisiones administrativas cruciales.

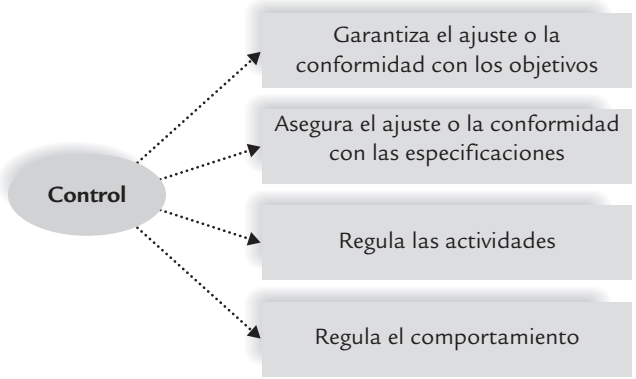
LA FUNCIÓN DEL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN

control regulación de actividades y comportamientos dentro de las organizaciones; ajuste o conformidad con las especificaciones o los objetivos

Por sí misma, la palabra "control" parece negativa. Significa restricciones, limitantes o revisiones. Ello denota claramente una libertad restringida para la acción —idea que muchas personas, en especial en ciertas culturas, consideran desagradable. Es cierto que dentro del contexto de las organizaciones, el **control** implica la regulación de actividades y conductas (véase la figura 16.1). Controlar, en el contexto organizacional, significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos. Entonces, en ese sentido, las responsabilidades que tienen los administradores en cuanto al control buscarían restringir la libertad de alguien. Un administrador no puede controlar sin aplicar restricciones. Sin embargo, ya sea esto bueno o malo para el individuo o grupo a los que se controla, el individuo que determina la cantidad y el tipo de control, o la organización en su conjunto, dependen de las consecuencias del control, cuyas perspectivas están en consideración.

Es inevitable que en las organizaciones haya cierto grado de control. La esencia de las organizaciones consiste en que los individuos renuncian a su independencia absoluta, de manera que sea posible alcanzar metas y objetivos comunes. Como mencionó un experto en organizaciones, "una función importante del control es establecer la coordinación y el orden de los intereses diversos y de las conductas potencialmente diversas de los miembros."[3] Así, el control es una característica

figura 16.1
La función del control en la administración



fundamental de la actividad organizada. No obstante, los administradores siempre deben tener en mente que el control es uno de los medios para alcanzar una meta, y no es una meta en sí mismo (como lo ejemplifica la sección "Un reto para el administrador: El filete correcto").

La función administrativa del control se encuentra en el extremo de la cadena de las otras funciones importantes: planeación, organización y liderazgo. (De hecho, es esa la razón de que el capítulo sobre el control casi siempre viene al final de la mayoría de libros de administración.) Si aquellas funciones antecedentes se realizan bien, será mucho más fácil obtener respuestas positivas a los controles. A la inversa, si hay problemas significativos en la planeación, la organización y el liderazgo, es probable que casi ninguna cantidad de la atención que se ponga al control

un reto para el administrador

Cambio

El filete correcto

Para los restaurantes elegantes, cocinar es un arte, no una ciencia. La reputación de su comida por lo general es función de la creatividad del chef. Por lo tanto, las ideas de estandarización y control estrecho por lo general son poco frecuentes en los restaurantes de más alta categoría.

Éste no es el caso del grupo de restaurantes Morton, compañía que opera más de 65 restaurantes caros, cuya especialidad son las carnes, y que maneja muchos de sus aspectos operativos con la precisión que es común en McDonald's. El director general de Morton, Allen J. Bernstein, cree con firmeza que los controles estrechos han sido la clave del éxito financiero de su empresa. Hacia finales de la década de 1990, la compañía había cuadruplicado el número de sus restaurantes y también aumentado su ingreso neto.

Entonces, el ambiente externo cambió. Una crisis económica —en coincidencia con la disminución del gasto en viajes y diversión— afectó negativamente los ingresos y las utilidades de Morton. Además, la expansión de restaurantes elegantes de carnes, como Ruth's Chris Steak House y Smith & Wollensky intensificaron el ambiente competitivo en muchos mercados donde Morton operaba. A pesar de las presiones externas para hacer cambios significativos orientados a reducir los costos, Morton conservó a sus clientes leales y atrajo a otros nuevos al rechazar la disminución de sus controles estrictos sobre la preparación y presentación de los alimentos.

Los controles comienzan con la "biblia". Este manual ilustrado del grueso de un directorio telefónico prescribe, ingrediente por ingrediente, la preparación de los 500 platillos que salen de la cocina. El manual especifica con exactitud todo, desde las salsas hasta un bistec *porterhouse* término medio. La presentación de los platillos tampoco está abierta a la interpretación individual. Fotografías de color cubren la pared de todas las cocinas de Morton. Así, evaluar la presentación se convierte en algo fácil de hacer. O el platillo por entregar se ve como el de la fotografía, o no se sirve.

La presión por el control es tan intensa que cada restaurante tiene un controlador de alimentos y bebidas que pasa 12 horas al día rastreando el movimiento de cada artículo. Incluso las papas deben satisfacer estándares rigurosos. "Yo peso cada papa", dice Andrew Moger, controlador de alimentos y bebidas en el restaurante Morton de Manhattan. "Cada pieza debe pesar al menos medio kilogramo."

El hecho de apegarse a la regulación de las porciones y la presentación va de la mano con el control eficaz de los costos y del sistema de inventarios. Morton dice ser capaz de rastrear un solo filete que se hubiera perdido, lo cual es muy importante considerando su inventario tan valioso.

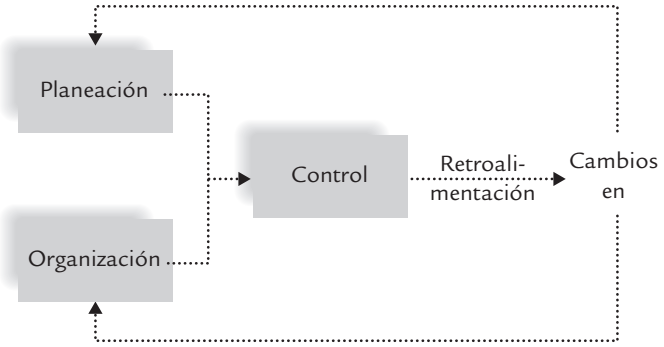
El resultado es una atmósfera consistente y un menú confiable que hace que los clientes leales regresen una y otra vez. "Me gusta saber lo debo esperar", afirma un comensal asiduo que lleva a sus clientes a Morton para hablar de negocios. "Nunca tienes que preocuparte por la comida o el servicio. Cuando se trata de negocios, no puedes dejar nada al azar."

La consistencia de Morton durante los tiempos difíciles tuvo su retribución cuando el miedo a la encefalopatía espongiforme bovina (enfermedad de las vacas locas) afectó a la industria a principios de 2004. Las ventas de la compañía no disminuyeron, más bien sus ingresos se elevaron. La consistencia generada por su avanzado sistema de control también lo ha hecho un inquilino bienvenido en los inmuebles en que renta espacio.

"Los desarrolladores inmobiliarios nos quieren tener como ancla", explica Bernstein. "Nos valoran porque si estamos en sus propiedades otros inquilinos se sentirán atraídos." Por supuesto, ellos desean que su Morton nuevo sea como los antiguos en todos los sentidos. Y —sin que importen los cambios en el ambiente externo de los negocios o el aumento de las presiones competitivas— el célebre restaurante de carnes sólo busca hacerlo.

Fuentes: Carol Hymowitz, "Managers Are Starting to Loosen Budgets as Optimism Grows," *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2004, p. B1; Rod Smith, "Castle Harlan Completes Acquisition of Morton's," *Feedstuffs*, 12 de agosto de 2002, p. 6; G. Collins, "A Big Mac Strategy at Porterhouse Prices," *New York Times*, 13 de agosto de 1996, pp. C1, C4.

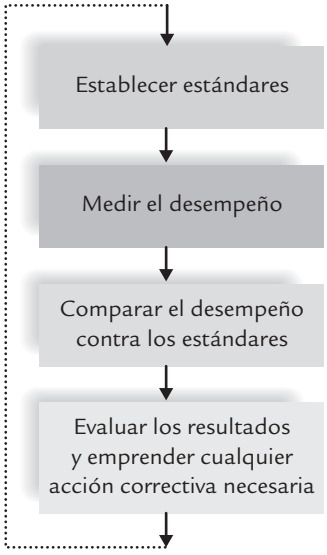
figura 16.2
Flujo de retroalimentación del control



sea suficiente para que éste funcione bien. En ese sentido, el control eficaz es una función administrativa que depende ampliamente de las otras funciones que lo anteceden. Cuando las actividades previas funcionan bien, el control también suele funcionar bien. Cuando no es así, el control se convierte en un fuerte dolor de cabeza para el administrador.

Asimismo, el control se considera una variable "causal" porque los resultados de los esfuerzos por controlar informan y mejoran el proceso de planeación de la organización. El control es parte de un flujo de retroalimentación de la planeación y organización (véase la figura 16.2), que ayuda a los administradores a adaptarse a circunstancias y a condiciones cambiantes. Cuando el ambiente organizacional ya sea interno o externo cambia, los sistemas óptimos de control permiten que los administradores sepan si la forma actual de operación todavía se ajusta a los objetivos de la organización. Por ejemplo, hace una década, ciertos agentes de ventas de Prudential Insurance Company intentaron aumentar sus ingresos y bonos personales con base en ventas mayores repetidas. La repetición implicaba persuadir a clientes que tenían pólizas de largo plazo con valor en efectivo, para que tomaran otras más grandes de corto plazo, con la promesa de que éstas no costarían más. No se decía a los clientes que los valores en efectivo de sus pólizas antiguas se utilizarían para pagar los costos mayores por las nuevas pólizas. De manera que al mismo tiempo que los clientes ya no ganaban más dinero en efectivo por las bonificaciones mensuales que antes tenían, las pólizas nuevas en realidad les costaban más. Una auditoría externa en cierto punto alertó a la alta dirección de la rotación excesiva de las "pólizas maduras". Sin embargo, para desgracia de Prudential, aunque sus controles dieron una señal inicial de alerta, los administradores no investigaron lo suficiente y la compañía enfrentó una racha de demandas legales.[4]

figura 16.3
Los elementos básicos del proceso de control



EL PROCESO DE CONTROL BÁSICO

Los elementos básicos del proceso de control en una organización son sencillos y directos (véase la figura 16.3)

1. Establecer estándares
2. Medir el desempeño
3. Comparar el desempeño contra los estándares
4. Evaluar los resultados (de la comparación) y, si es necesario, emprender acciones.

Cada uno de los componentes básicos implica atención y decisiones administrativas importantes.

Establecer estándares

La especificación de lo que espera la administración es absolutamente crítica en cada etapa del proceso de control. Esto comienza en el nivel más alto de la organiza-

Si alguien sabe cómo dar servicio excelente, son los 25,000 empleados del Ritz-Carlton distribuidos en sus 57 hoteles en todo el mundo. Cada empleado del Ritz pasa más de 100 horas al año en capacitación para el servicio al cliente. En cada hotel diariamente se muestra en pantallas de televisión un indicador de la calidad del servicio (ICS), para que el personal lo vea. El ICS vigila constantemente los procesos de producción y de servicio al cliente, de modo que los problemas se detectan y se resuelven de inmediato.

ción y, en forma ideal, a final de cunetas debe implicar a los empleados de cada nivel. En primer lugar y más importante, aquellos que ocupan los niveles más elevados deben ser capaces de articular una visión y formular metas estratégicas amplias para la organización. Por ejemplo, la misión de Dart Transit Company, una compañía grande de transporte que ha operado durante 70 años con una red de camioneros independientes, es "exceder las expectativas de nuestros clientes".[5] Con este ejemplo, es fácil ver la forma en que se desarrollan **estándares** específicos, u objetivos de desempeño. Sin una visión ni metas estratégicas para la organización en su conjunto, a los administradores de las distintas componentes les resultaría difícil desarrollar criterios de medida significativos con los cuales todos estén de acuerdo.

estándares objetivos de desempeño

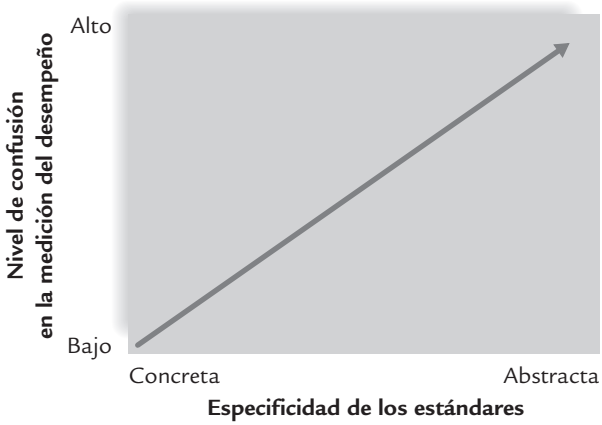
El establecimiento de estándares —donde existan en la organización— requiere tanta especificidad como sea posible. La razón de ello es que medir el desempeño contra los estándares no se podría realizar si éstos son vagos. Un estándar de "responder con eficiencia a las quejas de los clientes", por ejemplo, no brinda lineamientos útiles para determinar si se cumplió con él. Un estándar que estableciera "responder cada hora, en promedio, a tres quejas de los clientes", permitiría medir un objetivo del desempeño.

No obstante, para ciertos aspectos del desempeño, en especial para puestos de trabajos de alto nivel y muy complejos, como los de los laboratorios de investigación, es frecuente que no sea posible ni incluso deseable establecer estándares que se cuantifiquen con facilidad (como el número de descubrimientos por año). En esa clase de puestos, los elementos más importantes del desempeño son los más difíciles de medir, como el efecto probable a largo plazo de cierto descubrimiento. Además, como en el ejemplo del párrafo anterior, la *calidad* de la respuesta a las quejas de los clientes sería más importante que la *tasa* de respuestas. Sin embargo, no es raro que la calidad sea difícil de medir. Como se muestra en la figura 16.4, cuanto más abstracto sea el estándar, mayor será la posibilidad de confusión en la medición del desempeño, y también será mayor el problema de lograr la aceptación de dichas mediciones por parte de los miembros cuyo desempeño se evalúa.

Asimismo, hay otras cuestiones que surgen al establecer estándares de operación (véase la figura 16.5). Una tiene que ver con la decisión sobre quién debería fijar los estándares. En general, las investigaciones demuestran que en esa labor es benéfico que participen aquellos que se verán afectados, por dos razones funda-

figura 16.4

Efecto de la especificidad de los estándares sobre la medición del desempeño

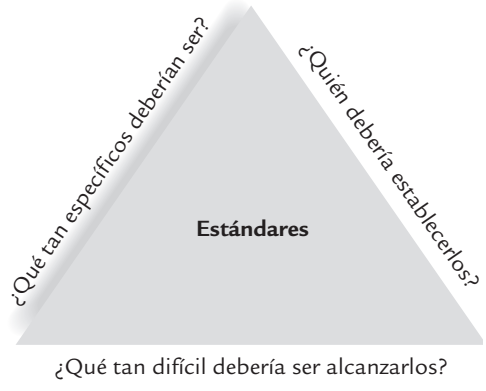


mentales.[6] En primer lugar, porque es más probable que quienes hayan tenido cierta oportunidad de influir en los estándares por establecer, cumplan con ellos. En segundo lugar, es frecuente que la intervención de quienes tengan que cumplir con los estándares origine un intercambio fructífero de información y experiencia que, a la vez, resulta en estándares más adecuados. En la planta de soluciones médicas de alta calidad en Siemens AG, en Forchheim, Alemania, por ejemplo, los gerentes tratan de lograr ahorros en costos de 10 por ciento anual, al mismo tiempo que mejoran el nivel del desempeño en la manufactura. Para hacerlo, hacen participar a todos los grupos de trabajo en el proceso de control, y cada uno de éstos se reúne cada semana con su gerente para estudiar el desempeño de la última semana y fijar las metas para la siguiente. Los resultados iniciales son impresionantes: disminución en 90 por ciento del tiempo de distribución (de 22 semanas a 2) y una mejoría sustancial en la confiabilidad.[7]

Otra cuestión es el grado de dificultad de los estándares en sí. Como se expuso en el capítulo sobre motivación, las investigaciones acerca del establecimiento de metas apuntan hacia la conclusión de que metas difíciles pero alcanzables parecen dar como resultado niveles de desempeño más elevados.[8] Puntos de vista similares se ven como deseables en el proceso de elaborar presupuestos. Así, "el presupuesto ideal es aquel que plantea algo desafiante pero alcanzable".[9] Los estándares alcanzables en el presupuesto se consideran deseables porque reducen la motivación para manipular los datos o para tan sólo centrarse en acciones de corto plazo a expensas de los objetivos de largo plazo. Los presupuestos alcanzables también tienen el potencial de levantar el ánimo y generar una "atmósfera ganadora".[10] Esto supone, como se dijo, que los objetivos de presupuesto no sólo son alcanzables sino razonablemente difíciles de lograr. De nuevo, en este caso otro reto administrativo de tipo dual es dónde trazar la línea entre las metas que constituyen un reto y las que no. Una nota colateral interesante acerca del tema de los presupuestos es que ciertas compañías han rechazado utilizarlos, y se basan en lo que los datos indiquen. En ausencia de presupuestos, utilizan metas y mediciones alternativas financieras y no financieras. Las compañías que rechazan los presupuestos buscan que los empleados se midan a sí mismos contra el desempeño de los competidores y los grupos de colegas internos. Como los empleados no saben si han tenido éxito hasta que verifican los resultados de un periodo anterior, deben estar seguros de que están en la competencia. Una característica clave de muchas compañías que han rechazado los presupuestos es el uso de pronósticos móviles, los cuales se crean cada cierto número de meses y por lo común cubren de cinco a ocho trimestres.[11]

figura 16.5

Temas relacionados con el establecimiento de estándares



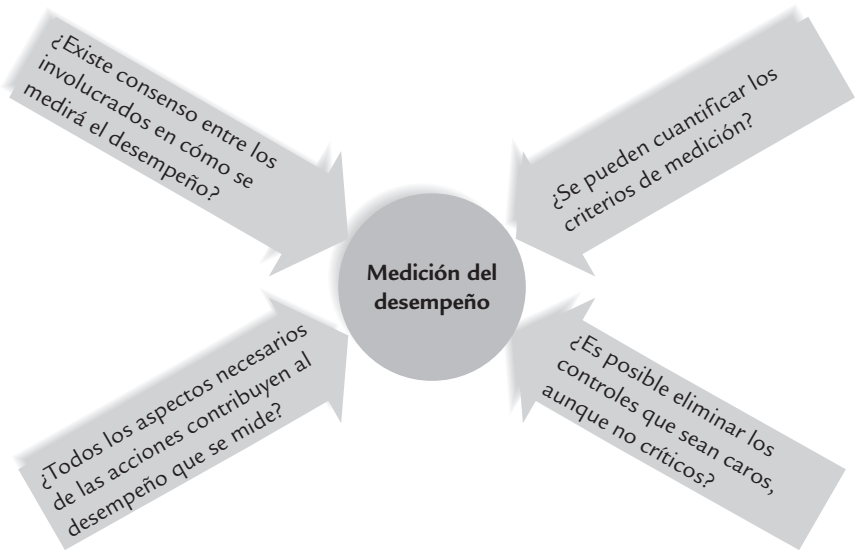


figura 16.6
Temas relacionados con la medición del desempeño

Medición del desempeño

El segundo paso en el proceso básico de control es la medición del desempeño, es decir las acciones de la gente y del equipo que la organización quiere supervisar (véase la figura 16.6). Hace algunos años, el Bank of America enfrentó una crisis. Tanto el precio de sus acciones como sus utilidades por acción habían estado cayendo drásticamente durante varios años, y en uno de ellos el banco sufrió una pérdida de 500 mil millones de dólares. Esta situación fue generada, entre otros factores, por "gastos de operación fuera de control, vigilancia deficiente del crédito [y] controles relajados."[12] El director general en esa época renunció, y se trajo de regreso al antiguo director, Tom Clausen, para rescatar la compañía. De inmediato inculcó en los empleados la importancia de medir y de controlar los costos. Proporcionó datos que mostraban que al hacer negocios el banco gastaba $.70 para obtener $1. Fijó la meta en reducir los costos, y durante un año administró para bajar la cifra a $.63 y colocar al banco en el camino de la recuperación.[13] Si se establecen estándares específicos y concretos, como en el ejemplo anterior, se facilita la medición, y es más probable ponerse de acuerdo en la forma en que se debe medir el desempeño.

Sin embargo, cuando no existen criterios cuantificables con facilidad, adquiere importancia especial lograr tanto consenso como sea posible acerca de la forma en que va a evaluarse el desempeño. Para usar una analogía, si en una clase se aplican exámenes de tipo verdadero/falso o de opción múltiple, la calificación que obtiene un estudiante rara vez se cuestiona (aunque con frecuencia sí se debate la calidad de las preguntas). Por otro lado, no es raro que estudiante y profesor disputen sobre la calificación que se da a las respuestas de un examen que consiste en preguntas tipo ensayo. Cuanto más anticipación haya en la toma de acuerdos entre el maestro y los miembros del grupo acerca de las cualidades de las respuestas buenas y en la manera en que se calificarán las preguntas tipo ensayo, será más probable que se acepte el proceso de medición. Esto ocurre aun si se trata de un proceso evidentemente subjetivo. De manera similar, en situaciones de trabajo, abocarse a los métodos de medición del desempeño reducirá quejas posteriores sobre lo que demuestren las mediciones, y sobre lo que significan para el individuo y la organización.

Como en muchos puestos de trabajo el desempeño implica actividades múltiples, es importante que la medición sea exhaustiva. Si tan sólo se miden ciertos aspectos del desempeño, los resultados pueden ser equívocos; introducirían un sesgo en los datos que se emplean en las dos etapas siguientes del proceso de control, en especial en la toma de acciones para cambiar el desempeño. Compañías como Kodak, Motorola, Rolls Royce y General Electric, durante la vida de un proyecto utili-

zan una tecnología de control exhaustivo que se denomina "puerta de la etapa". Cada proyecto se divide en varias etapas que tienen "puertas" entre sí. El conjunto de puertas actúan como revisiones exhaustivas del control de calidad que deben aprobarse antes de que la puerta se abra y permita que el proyecto avance a la etapa siguiente. Esto permite que la administración, en cada puerta, repase el avance del proyecto y decida si amerita que éste continúe su financiamiento.[14] Por supuesto, un riesgo potencial es que productos nuevos promisorios se cancelen demasiado pronto por evaluadores muy estrictos en las puertas de las etapas.

Por último, aun cuando la medición debe ser exhaustiva, no todo lo que pueda medirse debería medirse. La medición tiene un costo, y la utilidad de la información que se obtiene quizá no justifique los costos. Aquí se trata de algo crítico, es decir, aquello que se mida debe ser muy relevante para las metas de la organización. Las actividades que son necesarias, pero que no ofrecen indicadores relevantes de avance hacia las metas, no justifican el gasto que se haga para medirlas. Lo que es fácil de medir tal vez no sea lo más importante para el control (como también se dijo en el capítulo 15).

Comparación del desempeño contra los estándares

El tercer paso del proceso de control es la comparación de los resultados del desempeño contra los estándares previamente establecidos. Así como la medición del desempeño recibe mucha influencia de los estándares, las clases de medición disponibles afectan las comparaciones. Si el sistema aún no incluye mediciones clave, por lo general no es posible volver a construirlo para fines de comparación. En ocasiones, los administradores se dan cuenta demasiado tarde de que no es posible realizar comparaciones adecuadas.

Cuando se han medido varias dimensiones del desempeño, esta etapa del proceso implica comparaciones múltiples. Si todas ellas apuntan en la misma dirección, su interpretación es relativamente directa. Sin embargo, el panorama del desempeño que surja de un conjunto de comparaciones podría ser inconsistente o contradictorio. Es decir, tal vez algunas comparaciones muestren relación significativa con los estándares y los objetivos, aunque otras podrían revelar problemas. Por ello, los administradores necesitan saber cómo interpretar los patrones de comparación y sacar conclusiones apropiadas. Una sola comparación negativa podría compensar excesivamente cierto número de comparaciones positivas, o viceversa.

Por ejemplo, después de una reestructuración importante, Safeway descubrió que sus ventas por tienda casi se habían triplicado, en tanto que sus ventas por empleado también se incrementaron un 70 por ciento. Las utilidades globales iban hacia arriba, pero las calificaciones respecto de la satisfacción del cliente iban hacia abajo. ¿Qué tenían que hacer los administradores? En el caso de Safeway, las ventas por tienda y por empleado, así como las utilidades globales, crecieron porque la compañía había vendido o cerrado sus tiendas menos rentables (muchas de las cuales operaban con pérdidas). Todo eso brindaba un panorama muy positivo. Sin embargo, el hecho de que la satisfacción del cliente disminuyera era un signo potencialmente negativo. Las tiendas al menudeo ganan dinero por el volumen de ventas. Por lo tanto, si clientes insatisfechos comenzaban a gastar menos en Safeway y más con sus competidores, los resultados positivos se deteriorarían con rapidez. En consecuencia, enfatizar demasiado en las ventas por tienda, en comparación con la satisfacción del cliente, sería un error de control.

En esta tercera etapa del control, los administradores necesitan comparar el desempeño esperado con el desempeño real. Es frecuente que tales comparaciones incluyan estimaciones tanto subjetivas como objetivas. Sin embargo, incluso si la comparación implica solo números objetivos, el criterio sigue siendo necesario. Por ejemplo, suponga que los números de la satisfacción de los clientes de Safeway disminuyeran de 5.5 a 5.2. Cualquiera calcularía que la satisfacción del consumidor ha-

Los márgenes de utilidades pequeños en el negocio de las tiendas al menudeo hacen que el inventario y los errores en los pedidos sean muy costosos. Wegman's Food Markets, Inc., la gran cadena de supermercados con sede en Nueva York, trata de corregir tales errores estimulando a sus proveedores para que empleen el sistema UCCnet, que en esencia es un catálogo *on line*. Wegman's ya comparte datos a través de UCCnet con más de 100 proveedores y espera incorporar al resto pronto. La compañía cree que el sistema podría ahorrar millones de dólares por año para toda la industria.

bría disminuido 0.3 puntos. Sin embargo, la pregunta clave sería "¿esta disminución es significativa?" La respuesta para ella requiere criterio administrativo.

Evaluación de resultados para emprender acciones

La cuarta etapa, evaluar los resultados y emprender acciones, es sin lugar a dudas la tarea administrativa más difícil de todo el proceso de control. Los resultados que surgen de las comparaciones del desempeño podrían requerir que se emprenda acciones o no. Los administradores necesitan considerar si una comparación por sí misma o un patrón de ellas requiere que se tome medidas. Si el desempeño real se desvía del esperado, ¿qué tanta diferencia se requeriría antes de hacer algo al respecto? Esa pregunta no tiene una respuesta única. Requiere la evaluación de la importancia y la magnitud de la desviación.

Una analogía ilustra lo que implica este tipo de criterio. En los países industrializados, los directores del sistema bancario nacional —el Consejo de Ministros del Sistema de la Reserva Federal, en el caso de Estados Unidos— reciben en forma periódica los datos más recientes acerca de la economía nacional; por ejemplo, la tasa de desempleo, el índice de precios al consumidor, el índice de confianza del consumidor, la tasa de construcción de viviendas nueva y otros parecidos. Tales datos se comparan con otros parámetros predeterminados, y luego debe decidirse si se emprende alguna acción (por ejemplo, aumentar las tasas de interés). Para el consejo, como para cualquier directivo de una organización, el problema consiste en determinar qué datos son más importantes y qué tan significativo es el cambio que muestren. Sin embargo, el tema es aún más complicado. Los administradores deben determinar si un cambio pequeño de todos los indicadores en la misma dirección es más o menos importante, que un solo cambio drástico en un solo indicador. Como cualquier profesional de la macroeconomía diría sobre la economía nacional, formarse este tipo de criterio no es fácil.

El otro juicio básico que debe hacerse en esta cuarta etapa es qué acción emprender si se determina que el patrón y la magnitud de las desviaciones son signifi-

cativos. Los administradores necesitan saber las causas de la desviación, así como las acciones potenciales que sean posibles.

Es claro que la etapa del control que corresponde a la evaluación y la acción requiere que los administradores posean aptitudes buenas para elaborar diagnósticos, así como cierto nivel de experiencia. En ocasiones, es fácil reconocer las causas de un problema, pero muy difícil tomar las decisiones para corregirlos. A la inversa, tal vez se sabría muy bien cuáles serían las acciones más eficaces, si tan sólo se pudieran identificar las causas.

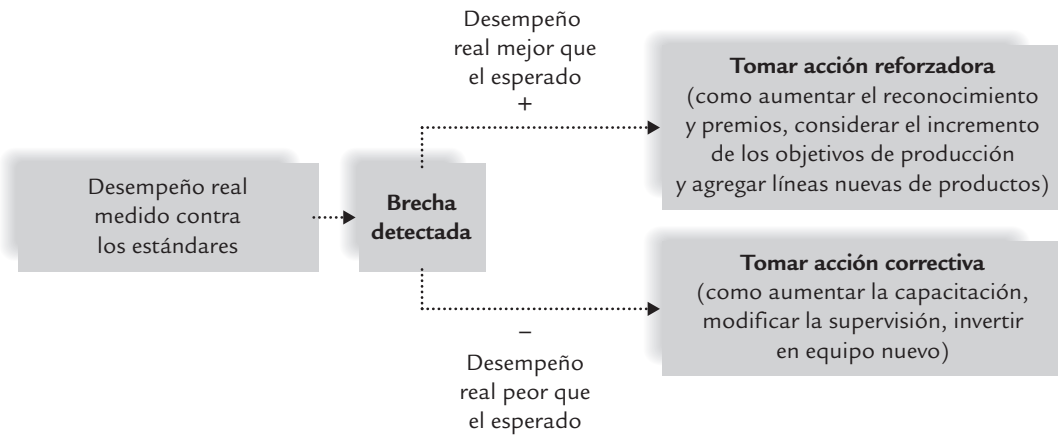
Si un administrador descubre diferencias negativas relevantes entre el desempeño y los estándares, es claro que se necesita algún tipo de acción, porque la falta de acción llevaría a problemas más severos en el futuro. Sin embargo, si las desviaciones son grandes pero positivas, por lo general la necesidad de tomar medidas es mucho menor (véase la figura 16.7). Aun así, tales diferencias positivas brindan perspectivas valiosas acerca de oportunidades inesperadas que deberían buscarse. Por ejemplo, un fabricante importante de comida para bebés descubrió ventas más altas que lo esperado de su nueva línea de alimentos para niños pequeños en Florida. Las investigaciones adicionales revelaron que el incremento en las ventas no se debía a un número de niños más alto del que se esperaba, sino a adultos mayores con problemas de dentadura que compraban los productos porque eran más fáciles de masticar. Esto llevó a una línea totalmente nueva de alimentos empacados dirigidos a este segmento en particular.

Para ayudar a mantener un desempeño positivo, a los empleados que trabajan mejor de lo esperado podría dárseles reconocimientos y premios adicionales para reforzar su excelente desempeño. Asimismo, ventas que superen su estimado significarían un incremento en la producción o que la línea del producto debe ampliarse. Los costos por debajo del objetivo sugieren una práctica eficiente que podría duplicarse para que otros empleados la siguieran, con la finalidad de reducir los costos aún más. En pocas palabras, es importante evaluar tanto las sorpresas buenas como las malas.

Hay otra cuestión relacionada con la determinación de las acciones que los administradores deberían emprender en el caso de desviaciones significativas en los estándares (ya sea en la dirección positiva o en la negativa). Se trata del criterio acerca de si los estándares son correctos y el desempeño es el problema; o bien, si el desempeño es adecuado pero los estándares son demasiado difíciles o demasiado fáciles de lograr. Ésta es la razón por la cual en la figura 16.3 aparezca una línea punteada de retroalimentación, que va de "Evaluar el resultado" a "Establecer estándares", y que indica que es necesario ajustar los estándares. En ocasiones, con el paso del tiempo se modifican los estándares, conforme se adquiere experiencia y se entiende mejor la factibilidad de alcanzar los estándares existentes. Si se dedica mucho esfuerzo y cuidado al establecimiento de estándares y la participación para ello fue amplia, entonces es probable que el problema sea el desempeño. Pero si los es-

figura 16.7

Resultados de la evaluación del desempeño



tándares fueron establecidos en forma apresurada o sin participación adecuada de las partes implicadas, entonces quizás el desempeño no sea el problema. Esta clase de situación apunta otra vez a la interconexión estrecha que hay entre las cuatro etapas básicas del proceso de control.

ALCANCE DEL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

Aun cuando las cuatro etapas del proceso de control sean similares donde sea que ocurran dentro de las organizaciones, el alcance de lo que tiene que controlarse varía significativamente. Esto, a la vez, afecta la forma en que entran en operación las etapas. Un banco ofrece una ilustración sencilla. La gerente de un banco necesita evaluar si tiene un nivel adecuado de depósitos en relación con los préstamos que no se cubren a tiempo. El alcance es muy amplio porque el resultado de esta evaluación afectaría a toda la organización. Si la razón fuera demasiado baja, el banco necesitaría reducir su nivel de préstamos o tratar de conseguir más depósitos. Por otro lado, la gerente tal vez también necesite evaluar la relación de cajeros humanos y cajeros automáticos para cada sucursal. En este caso, el alcance es mucho menor, ya que el asunto sólo concierne a una parte pequeña del conjunto total de las actividades del banco. En el primer caso, el alcance se clasificaría como "estratégico", mientras que en el segundo el control sería "operacional". Éstos representan dos de las tres categorías principales del alcance del control. En el tercer nivel, a medio camino entre lo estratégico y lo operacional, se encuentra una categoría que por lo común se denomina "táctica". (Consulte el capítulo 8, "Planeación", para un análisis del alcance de las tres categorías: "estratégica", "táctica" y "operacional".)

En lo que resta del apartado, estudiaremos los temas relacionados en cada una de esas tres clases de control, clasificados según la amplitud de su alcance. Sin embargo, es útil recordar que no hay fronteras claras que los separen (véase la figura 16.8). Es frecuente que las diferencias entre el control estratégico y el táctico sean difusas, y por ello no siempre es fácil decidir si el control debería considerarse táctico u operacional. No obstante, las tres categorías ayudan a que los gerentes recuerden dónde deben centrar su atención.

Sistemas de control estratégico, táctico y operacional, por Michael Hitt

CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

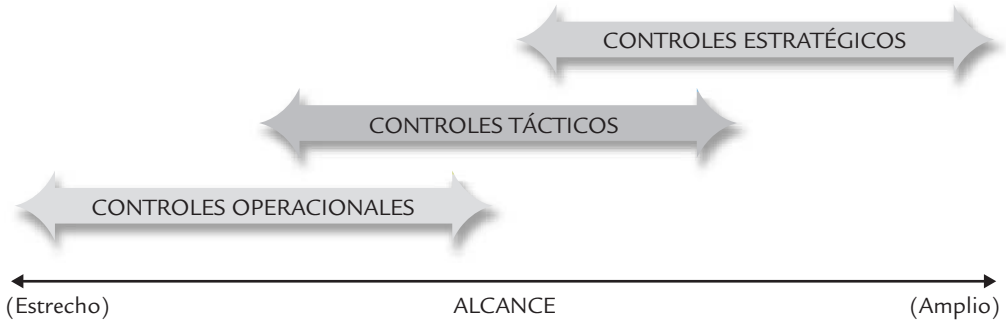
Control estratégico

Como vimos en el capítulo 6, lo estratégico se refiere a la dirección de la organización como un todo. Está ligado a la misión de la organización y a los planes básicos para alcanzarla. Así, el **control estratégico** se centra en la forma en que la organización como un todo se ajusta a su ambiente externo y logra sus objetivos y metas de largo alcance. Los sistemas de control estratégico, donde existen, están diseñados para determinar lo bien que se alcanzan dichos objetivos y metas.

control estratégico
evaluación y regulación de la forma en que la organización como un todo se ajusta a su ambiente externo, y logra sus objetivos y metas de largo alcance

Un reto particular de la formulación de controles estratégicos es el hecho de que las metas estratégicas son amplias y, en especial, de largo plazo. Esto significa que dichas metas por lo común sean más abstractas que aquellas para unidades particulares. En consecuencia, establecer estándares estratégicos y medir el desempeño es-

figura 16.8
Tipos y alcance del control



tratégico llega a ser algo especialmente desafiante. Por esta razón, las investigaciones han demostrado que sólo un número relativamente pequeño de empresas tanto en Europa como en Estados Unidos han implementado lo que denominan sistemas de control estratégico.[15] Sin duda, el número se incrementará en el futuro, pero hay obstáculos importantes que interfieren con el establecimiento de tales sistemas.

Un factor significativo que influye al establecer sistemas de control estratégico, y si serán eficaces, es lo impredecible de los ambientes externos en que operan muchas organizaciones y del cual obtienen sus recursos. Esto también hace difícil desarrollar estándares y mediciones que sean relevantes para algo más que cortos periodos. En realidad, entraña dificultad especial el hecho de que las empresas desarrollen criterios útiles para evaluar el desempeño de largo plazo de los administradores individuales.[16]

Para las compañías grandes, las condiciones ambientales influyen mucho en cuánta libertad de acción se deja a cada división o unidad para que determine sus estrategias competitivas en relación con sus mercados específicos.[17] En esencia, se trata de cuánto deben estar centralizados *o* descentralizados los sistemas de control estratégico, y qué tanta variación debe permitirse por unidad. Una decisión como ésa implica no sólo cuestiones de estrategia sino también de estructura de la organización (véase el capítulo 7).

De hecho, en ocasiones debido a los cambios de su ambiente externo, las compañías se dan cuenta de que tienen que invertir el curso de su enfoque estratégico general del control. Así, McDonald's reestructuró sus operaciones en Estados Unidos para restituir controles que había abandonado a mediados de la década de 1990. ¿Por qué? Porque experimentaba una tendencia decreciente de sus utilidades. Para solucionarlo, ahora no sólo controla sus ingredientes, sino también la experiencia que sus clientes viven en sus restaurantes. Regresó a las inspecciones más frecuentes en cada sitio y al empleo de clientes simulados. También usa con frecuencia creciente sondeos amplios en sus consumidores.[18]

Sin embargo, las investigaciones indican que la eficacia al administrar mediante el control centralizado podría ser mayor [...], si los ambientes de operación de las divisiones múltiples de organizaciones grandes son relativamente estables y predecibles (véase la figura 16.9).[19] Cuando existe mayor incertidumbre en el ambiente, el control centralizado se vuelve menos eficaz. En otras palabras, en ambientes relativamente turbulentos resulta difícil que los sistemas centralizados de control estratégico mantengan el ritmo de los eventos y, en consecuencia, debe delegarse más responsabilidad del control a las unidades grandes. Cuando el ambiente cambia con rapidez, como lo hace para muchas compañías en los tiempos actuales, la dependencia excesiva en las metas y los estándares estratégicos de desempeño de toda la organización, y que estén planteados para un futuro muy adelantado, podría interferir con la velocidad y flexibilidad que necesitan las distintas unidades para responder con eficacia al ambiente, en especial en organizaciones complejas con muchos tipos de subdivisiones.[20]

figura 16.9

Grado de centralización del control en relación con la estabilidad del ambiente

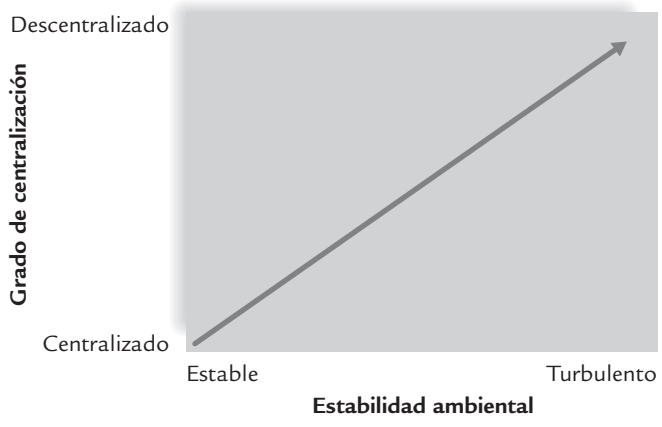


figura 16.10

Enfoques del control estratégico

Fuente: M. Goold ay John J. Quinn, "The Paradox of Strategic Controls," *Strategic Management Journal* 11, núm. 1 (1990), pp. 43 a 57 (p. 55).

Como se ilustra en la figura 16.10, tanto el grado en que es posible medir con precisión lo bien que el desempeño se adapta a las metas estratégicas, como el grado de turbulencia o incertidumbre en el ambiente, afectan el valor de tener sistemas de control estratégico.[21] Es más probable que sean útiles cuando la medición es fácil y los ambientes de operación son relativamente tranquilos, como es el caso de la industria del cemento, por ejemplo. Aunque ésta básicamente sigue los altibajos de la industria de la construcción, los factores que influyen de manera significativa en dichos movimientos se conocen relativamente bien. Por ejemplo, los cambios en las tasas de interés tienen un efecto significativo en el auge de la construcción. Cuando las tasas aumentan y es más caro obtener dinero en préstamo, la construcción disminuye. Así, para una empresa de concreto, sería de utilidad relativa tener controles estratégicos como ser la número uno en ventas en cierta región.

A la inversa, es probable que los controles estratégicos tengan menor utilidad cuando es difícil una medición exacta y el ambiente fluctúa con rapidez. Hace escasamente cinco años, iniciar el sitio Web de una compañía implicaba contratar a un proveedor que fuera especialista en los distintos lenguajes especiales que se usaban en Internet. Las compañías que brindaban dichos servicios han visto cambiar a su mundo en forma muy notable. Han surgido lenguajes y herramientas nuevos de modo que casi cualquiera con un poco de habilidad y conocimiento sería capaz de crear un sitio Web con apariencia profesional. En ese ambiente turbulento, las metas estratégicas no duran mucho. Por lo tanto, en dichas organizaciones los controles estratégicos tienen un valor más limitado.

El control estratégico es desafiante en especial en las organizaciones internacionales, como lo ilustra la sección "Un reto para el administrador: La expansión global manda al giro de Interpublic fuera de control". Aun con los avances en la tecnología de la comunicación y el transporte, Sydney sigue estando muy lejos de París, por ejemplo. En consecuencia, el control estratégico en una organización mundial que cruza fronteras culturales, económicas, sociales, políticas y religiosas, y que está a 16 husos horarios, es significativamente más difícil que el de una organización nacional.

globalización *un reto para el administrador*

La expansión global manda al giro de Interpublic fuera de control

El grupo de empresas *Interpublic* es propietario de algunas de las agencias publicitarias más conocidas del mundo, incluyendo McCann-Erickson, Lowe & Partners, y Foote, Cone & Belding. Para llegar a ser una empresa de mercadotecnia global, a mediados de la década de 1990, Interpublic comenzó a adquirir una variedad de negocios relacionados con los deportes, como pistas de carreras británicas y un equipo alemán de fútbol soccer. Sin embargo, se ha visto que los gerentes de Interpublic han tenido dificultades para digerir algunas de estas adquisiciones y mantenerlas bajo control.

La expansión en el mercado deportivo fue iniciada por Sir Frank Lowe, fundador de la agencia de publicidad Lowe, comprada por Interpublic en 1990. Lowe y sus gerentes vieron un futuro brillante en vender derechos de transmisión televisiva global y en administrar las carreras de atletas patrocinados. Celebraron contratos de patrocinio con General Motors y otros clientes grandes de Interpublic. En el curso de tres años crearon una división nueva, Octagon Motor Sports, y adquirieron acciones de agencias deportivas, escuelas de pilotos, pistas para autos e incluso una de *go-carts*.

Lowe y sus administradores de Octagon tuvieron que supervisar la planeación, el marketing, la elaboración de presupuestos, los recursos humanos y cada uno de los aspectos del negocio deportivos dispersos en una extensión de miles de kilómetros. Por ejemplo, negociaban contratos de largo plazo para que compañías asociadas vendieran boletos y mercancías relacionadas con las carreras. Sin embargo, esos contratos permitían que Octagon interviniera poco en la forma en que se administraban. Los gerentes de Octagon también contrataban ciertos tipos de servicios de marketing. No obstante, en algunos casos acordaban brindar los mismos servicios a sus competidores de la misma industria —acuerdos que no podrían cumplir en una forma realista. Más aún, las instalaciones desorganizadas de estacionamiento y los enormes congestionamientos de tránsito afectaron Silverstone, la pista de carreras británica donde el Gran Premio se había celebrado desde hace mucho tiempo, y que era propiedad de Octagon. Los problemas eran tan severos que la Federación Internacional de Automovilismo advirtió que dicho sitio quizá no sería más la sede de eventos del Gran Premio.

Una vez que los problemas de Octagon salieron a la luz, Lowe admitió que sabía poco sobre la operación de tal negocio. "Yo pensé que como había operado un torneo de tenis, seguro sabría algo sobre el marketing deportivo. Qué equivocado estaba." Aunque sus gerentes tenían experiencia en controlar actividades de publicidad, carecían de ella en el marketing de los deportes. No sabían qué controlar ni cómo controlarlo. De acuerdo con un funcionario de alto rango en las carreras, "el problema era la administración de Octagon, pues no estaban a la altura de la tarea".

Octagon se reestructuró cuando John J. Dooner Jr. fue nombrado director general de Interpublic en 2001. Reemplazó a muchos gerentes de alto nivel, canceló contratos que no podrían cumplir, vendió unidades de negocios que no eran rentables y cambió el nombre de la compañía por Brands Hatch Circuits. Aun así, el desempeño financiero de la compañía de las carreras cayó de una utilidad de $11.5 millones a una pérdida de más de $57 millones. Dooner reconoció que el marketing de los deportes se basaba en un "modelo económico distinto del de la publicidad: La industria de servicios es flexible porque nuestros activos son el capital intelectual y la gente. Pero cuando se posee un equipo o una empresa deportivos, desaparece la flexibilidad para crecer y decrecer con rapidez."

No obstante, sí se puede despedir al director general con rapidez. Irregularidades contables subsecuentes forzaron a Interpublic a corregir su declaración de utilidades no una vez sino dos. Sin embargo, ni con esos errores pudo mejorar las ganancias. Por ello, en 2003 Dooner fue despedido y reemplazado por el vicepresidente de Interpublic David Bell, quien vendió más participaciones de la pista de carreras e instituyó recortes de costos adicionales, así como reducciones de personal para evitar que la compañía saliera de control. "Estamos saliendo de una zanja profunda", dijo Bell. La compañía espera que la "zanja" sólo sea una breve "parada" en el camino de regreso a la rentabilidad.

Fuentes: "Interpublic Cutting Ties to Racing Business," *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2004, p. B2; "Stuart Elliot in America," *Campaign* (UK), 7 de marzo de 2003, p. 21; Vanessa O'Connell y Erin White, "Off-Target Marketing: For Interpublic, Going Beyond Ads Proves Wrong Turn," *Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2002, pp. A1, A9; Suzanne Kapner, "Ad Company Makes Bad Bet on Auto Races," *New York Times*, 19 de octubre de 2002, pp. B1, B4; Gerry Khermouch, "The Shock Waves Rocking Interpublic," *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, p. 54.

Control táctico

control táctico evaluación y regulación de las funciones cotidianas de la organización y sus principales unidades en cuanto a la implementación de su estrategia

El **control táctico** se centra en la implementación de la estrategia. Así, este nivel cubre los arreglos fundamentales de control de la organización, aquellos con los que sus miembros tienen que vivir día tras día. El control táctico forma el corazón y, podría decirse, el alma del conjunto total de controles de una organización. Cuatro de los tipos más importantes de control táctico son los controles financieros, los presupuestos, la estructura de supervisión, y las políticas y los procedimientos de recursos humanos.

figura 16.11
Características de los controles tácticos y estratégicos

Los dos primeros tipos de control, financiero y presupuestal, contienen elementos de sistemas de control tanto táctico como estratégico. En el grado en que se centran en la organización completa, tienden a dirigirse más al extremo estratégico del continuo (véase la figura 16.11), y cuanto más se centren en unidades específicas dentro de la organización como un todo, tenderán a ir al extremo táctico. Se ha elegido analizarlos en esta sección debido a que con más frecuencia se centran en unidades organizacionales, pero hay que recordar que también se les utiliza para ciertas consideraciones de control estratégico, en especial los controles financieros.

Controles financieros Éstos incluyen varias razones cuantitativas importantes que involucran estadísticas financieras clave. Aunque tales datos financieros siempre se generan al nivel de toda la organización, así como al de unidad organizacional, son útiles en especial a nivel de ésta como forma de control táctico.

Los datos que se emplean para los controles financieros más importantes implican el análisis fundamental de costo-beneficio. Por ejemplo, se establecen las razones convenientes para la **rentabilidad** de una unidad dada a partir de datos de ingresos (beneficios) en relación con cantidades dadas de inversión (costo). La razón se denomina **ROI** (**rendimiento sobre la inversión** o, en forma alternativa, **RCP, rendimiento sobre el capital propio**), y compara la cantidad de utilidad neta antes de impuestos (numerador de la razón) con la cantidad total de activos invertidos (denominador). Así, una unidad que tuviera una utilidad de $500,000 en un año dado con activos invertidos de $10 millones tendría un ROI de 0.05 en ese año. Si otra unidad generara la misma cantidad de utilidad con activos invertidos de tan sólo $5 millones, tendría un ROI de 0.10 y se consideraría que tiene un desempeño financiero superior —generaría beneficios iguales con menor costo.

Otras razones financieras que por lo común se utilizan para evaluar el desempeño de una unidad incluyen, además de las razones de rentabilidad, aquellas que se relacionan con la **liquidez** (activos actuales en relación con obligaciones actuales), lo cual brinda un indicador de lo bien que una unidad cumple sus requerimientos de efectivo a corto plazo; el **apalancamiento** (razón de la deuda total con los activos totales) ofrece un indicador de la capacidad de cumplir las obligaciones financieras de largo plazo; y la **eficiencia** o **rotación de inventarios** (por ejemplo, las ventas netas en un periodo dado en relación con el costo del inventario utilizado para generar dichas ventas), que mide con cuanta eficiencia se emplea los activos.

rentabilidad razón costo-beneficio

ROI (rendimiento sobre la inversión) medida de la rentabilidad que se obtiene con la división del ingreso neto entre la cantidad total de activos invertidos

RCP (rendimiento sobre el capital propio) término alternativo para el ROI

liquidez medición de lo bien que una unidad cumple sus requerimientos de efectivo de corto plazo

apalancamiento razón de la deuda total con los activos totales

eficiencia (rotación) razón de las de ventas netas con el costo total del inventario

figura 16.12

Ejemplos de razones financieras de una compañía

Razón	Fórmula	Compañía			
		The GAP, Inc. 2001		The Limited, Inc. 2001	
		En millones de $		En millones de $	
UTILIDAD					
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad neta antes de impuestos / Activos totales	241 / 7,591	0.03	904 / 4,719	0.19
LIQUIDEZ					
Razón actual	Activos actuales / Obligaciones actuales	3,044 / 2,056	1.4	2,682 / 1,319	2.0
APALANCAMIENTO					
Deuda a activo	Deuda total / Activos totales	2,525 / 7,591	0.33	1,975 / 4,719	0.42
ACTIVIDAD					
Rotación del inventario	Ventas / Inventario	13,847 / 1,677	8.3	9,363 / 966	9.7

En la figura 16.12 se presenta algunos ejemplos de los cuatro tipos de razones para dos organizaciones del sector detallista para el año 2001. Se observa que ese año The GAP tuvo un RI más bajo que The Limited, liquidez algo menor, razón de apalancamiento un poco más favorable, y una eficiencia ligeramente menor en el uso del inventario. Así, si éstas fueran dos unidades de una misma organización más grande, se diría que para ese año la unidad The Limited operaba mejor en general en lo concerniente al desempeño financiero.

El punto importante aquí, respecto de las diferentes razones financieras, no son los pasos detallados que se necesitan para calcularlas. En vez de ello, es que una vez calculadas se utilizan para comparar una organización, o una unidad, con otra. Entonces, es la naturaleza comparativa de las razones lo que da a los administradores la información necesaria para emprender acciones durante el control. Los números que se utilizan para calcular una razón, como la rotación del inventario, por ejemplo, mostrarán si la razón es relativamente desfavorable, y si es así, el análisis de los dos componentes que intervienen en la razón también indicará si el problema parece estar en la cantidad de ventas (demasiado bajas) o en la cantidad de inventario (demasiado alta), o en ambas. En otras palabras, las razones financieras constituyen una herramienta de diagnóstico muy útil para que los administradores determinen dónde hay que ejecutar acciones de control para mejorar las situaciones.

punto de equilibrio (PE)
cantidad de producto que debe venderse para cubrir los costos fijos y variables

En ocasiones se utiliza otra medida financiera para fines de control en las organizaciones de negocios. Tal medida se denomina **punto de equilibrio** (PE). En esencia, el análisis del PE es una fórmula cuantitativa que se emplea para determinar qué volumen del producto o servicio debe venderse antes de que la venta siguiente cubra los costos fijos y variables de una empresa. Es decir, el punto de equilibrio es aquel donde el precio de venta de una unidad de un producto (o servicio) menos sus costos variables exceden los costos fijos para dicha unidad. Es claro que cuanto más bajos sean los costos fijos menos unidades de bienes o servicios se necesitará vender para alcanzar el punto de equilibrio. Asimismo, cuanto más bajos sean los costos variables, más alta será la utilidad por unidad y, por lo tanto, menores serán las unidades que se necesite vender para alcanzar dicho punto. El análisis del punto de equilibrio, entonces, brinda una forma de que los administradores midan si los productos o servicios nuevos tienen el potencial para generar una utilidad. Entonces, los administradores pueden ejercer el control *antes* de emprender negocios

nuevos. Aún más importante, para las operaciones en marcha, el análisis del punto de equilibrio centra la atención del administrador en reducir o controlar las dos categorías de costo —fijos y variables— para quitarse la presión por la necesidad de vender mayores volúmenes.

La industria de las aerolíneas nos da un ejemplo en que el análisis del punto de equilibrio ilustra las comparaciones entre dos organizaciones o unidades de negocios. Muchas de las aerolíneas grandes han establecido otras que son subsidiarias separadas para manejar rutas de conexión de corto alcance, por ejemplo, American Eagle, que es parte de American Airlines. Esas líneas de enlace pueden operar con volúmenes relativamente bajos de pasajeros debido a que sus costos —como salarios base menores para sus pilotos— generan puntos de equilibrio más bajos. De manera similar, ciertas aerolíneas independientes —si son especialmente eficientes— cobran tarifas muy bajas en muchas de sus rutas y aún así obtienen utilidades. Un buen ejemplo de ello lo constituye Southwest Airlines, que utiliza un sistema de rutas flexible de punto a punto, en vez del sistema concentrador de la mayoría de aerolíneas, y evitó el costo de los alimentos al servir sólo bocadillos, mucho antes de que lo hicieran otras aerolíneas.[22]

Aunque el análisis del PE brinda a los administradores información útil en extremo para fines de control, también tiene sus limitaciones. Fijarse únicamente en sus números podría desalentar ciertas decisiones que en última instancia serían muy redituables aunque al principio no lo parecieran. Asimismo, no siempre es fácil asignar costos entre las categorías de fijos y variables, y a veces es difícil proyectar los costos en forma exacta, en especial los variables. Como otros controles financieros, el análisis del PE ayuda a ejercer un control eficaz, pero por sí mismo no constituye una garantía para tomar decisiones acertadas. Sin embargo, lo que hace es resaltar las ventajas potenciales que se obtendrían mediante el control de tipos específicos de costos.

Controles presupuestales Los presupuestos se emplean en casi cualquier organización (como se estudió en el capítulo 8 sobre planeación) y, al igual que los controles financieros, en ocasiones se consideran elementos de un sistema estratégico. Sin embargo, los **controles presupuestales** son más útiles si se ven como controles tácticos porque se centran en lo bien que se implementan las estrategias. Al contrario del control estratégico puro, los controles presupuestarios...

control presupuestal tipo de control táctico que se basa en la responsabilidad de cumplir objetivos financieros y evaluar lo bien que éstos se lograron

- Por lo común cubren un marco temporal relativamente limitado (por lo general de 12 meses o periodos de 3 meses).
- Se centran exclusivamente en un tipo de objetivo (financiero).
- Por lo general no se pueden emplear para comparar el avance total de la organización respecto de sus competidores.[23]

Cualquiera que ocupe una posición administrativa está controlado por los presupuestos y los utiliza para controlar a otros. Un presupuesto es el compromiso de hacer que un pronóstico se convierta en un resultado.[24] Así, es más que un pronóstico, el cual sólo es una predicción. Un presupuesto está diseñado para que influya en el comportamiento de manera que se alcancen los pronósticos o planes de gastos e ingresos (cuando sean relevantes). "Controla" asignando responsabilidades para cumplir objetivos financieros y evaluando lo bien que éstos se lograron. En verdad sería difícil mantener una organización si ninguno de sus miembros tuviera límites en sus gastos.

Al emplear los presupuestos como una forma de control, los administradores se enfrentan a situaciones importantes, como se ilustra en la figura 16.13. Una de ellas es si se utiliza un presupuesto fijo para un periodo específico, por lo general 12 meses, y se restringe a esos números, o se revisa a la mitad del periodo con base en los cambios de las condiciones de operación. Por ejemplo, Ace Hardware ahora usa un proceso rotatorio de planeación y presupuestación. Con el antiguo proceso de

figura 16.13
Conceptos del control presupuestal

Asunto	Preguntas
Presupuestos y revisiones rotatorios	¿El periodo presupuestal debería ser de 12 meses seguido de otro presupuesto de 12 meses un año después, o debería agregarse un trimestre calendario cada vez que comienza un trimestre nuevo? ¿El presupuesto debe permanecer fijo durante el periodo presupuestal o debe revisarse en forma periódica durante el mismo?
Presupuestos fijos o flexibles	¿El rendimiento debe evaluarse contra el presupuesto original o contra otro que incorpore el nivel de actividad real del negocio?
Bonos basados en presupuestos	¿La remuneración por incentivos, si la hubiera, debería basarse en el desempeño real *versus* el presupuestado, o en el desempeño real contra algún otro estándar?
Criterio de evaluación	¿El presupuesto que se utiliza para evaluar el desempeño debe incluir sólo aquellos conceptos sobre los que el administrador evaluado tiene control, o debe incluir todas las unidades de costos y utilidades adecuadas para la unidad administrativa?
Rigidez del presupuesto	¿Qué grado de "ajustes" debería haber en el presupuesto?

Fuente: Adaptado de N. C. Churchill, "Budget Choices: Planning vs. Control," *Harvard Business Review* 62, núm. 4 (1984), pp. 150 a 164 (p. 151).

tipo anual, las condiciones en que se basaba el presupuesto de Ace con frecuencia estaban fuera de su fecha en el momento en que se terminaba el presupuesto. Sin embargo, a mitad de un año reciente, las ventas de la compañía estaban dentro del 5 por ciento de la cantidad esperada y se apegaban de cerca al presupuesto. "Hacía cinco años que no habíamos tenido ventas tan cercanas al presupuesto en esta época", manifestó el administrador de la compañía para planeación y análisis financiero.[25] Un proceso presupuestal rotatorio con revisiones relativamente frecuentes tiene la ventaja de ser más actual y, por lo tanto, más exacto; sin embargo, también requiere de mayores tiempo y esfuerzo administrativo.

Otro tema del presupuesto es si los bonos de remuneración deben basarse en el logro de los objetivos presupuestales. Esto suena bien, pero tiene la gran desventaja de estimular a que se juegue con el presupuesto, ya que el individuo que se evalúa tiene un incentivo para proporcionar estimaciones de costos altos e ingresos bajos. De esta forma, al crear una holgura presupuestal con objetivos relativamente fáciles, la persona tiene una probabilidad mayor de alcanzar los objetivos y ganar así el bono. Los administradores que supervisan la elaboración de presupuestos necesitan estar alertas ante la forma en que un sistema de bonos de este tipo distorsiona las estimaciones y por ello minan el control. Asimismo, los administradores necesitan asegurarse de no hacer en forma inadvertida que los subordinados se centren en el corto plazo, al tratar de cumplir objetivos presupuestales a costa del logro de las metas organizacionales de largo plazo más importantes.[26]

Un tercer asunto de control presupuestal tiene que ver con la pregunta de si se debe evaluar a los responsables de cumplir objetivos especificados sólo con los gastos e ingresos sobre los que tienen control directo, o si se les debe evaluar con una cifra final "neta" con base en todos los costos e ingresos para una unidad específica. Lo primero resulta en un vínculo más directo entre el comportamiento administrativo y la responsabilidad presupuestal, pero lo segundo es el "límite inferior" final, en especial para corporaciones de propiedad pública. Por ejemplo, como administra-

dor de una unidad de ventas, usted podría tener fuerte control de los ingresos que su unidad genera y el dinero que se destina a gastos de viajes. Cuando éstos se restan de las ventas, su unidad puede verse muy bien. Sin embargo, si su unidad también utiliza materiales de marketing y promoción para realizar dichas ventas, aquellos necesitan incluirse en la evaluación conjunta. De otro modo, podría gastar de más en las actividades de marketing y promoción.

El asunto final, y quizás el más importante, del control, respecto de los presupuestos, es la estrechez o la holgura con que se les elabore. ¿Un presupuesto requiere incluir una "holgura" adicional? Como ya se dijo, las investigaciones indican que los mejores resultados provienen de metas que plantean un desafío, pero alcanzable. Como los presupuestos representan metas, esta conclusión parece ser relevante para el tema del control presupuestal.

Controles por estructura de supervisión Es probable que la **estructura de supervisión** básica de una organización sea el sistema de control táctico más difundido con que se encuentra el miembro común de una organización. La cantidad y forma de dicho control varía considerablemente de una organización a otra, pero casi siempre existe de alguna forma. En organizaciones de cualquier tamaño, siempre hay alguien o algún grupo al que reporta el empleado o administrador. (Hay que recordar el análisis del alcance del control, en el capítulo 7, "Estructura y diseño de la organización".) Aun en los tipos de organizaciones de trabajo más ligeras y menos burocráticas, como los laboratorios de investigación y las empresas no lucrativas, alguna clase de estructura de reporte casi siempre regula las actividades de cada miembro. Sin embargo, dichos controles por la estructura de supervisión, como otros, pueden fallar.

estructura de supervisión tipo de control táctico que se basa en los niveles de reporte de una organización

Esto quedó demostrado hace varios años en la Ohio Division de la American Cancer Society. Hasta entonces, la organización había disfrutado de mucho éxito. Sin embargo, en el año 2000, el consejo de directores anunció que su director administrativo había desviado $7.5 millones durante un periodo de aproximadamente tres años. Esto había ocurrido aun cuando un nuevo director general había revisado todos los controles de seguridad cuando había tomado posesión unos cuantos años antes. El director administrativo utilizó varios esquemas para robar los fondos, como facturar servicios inexistentes, cobrar a la organización reparaciones y gastos domésticos personales y transferir dinero a cuentas secretas en Europa. El consejo y la alta dirección quedaron estupefactos al descubrir que todos sus controles habían fracasado en esta instancia. Nunca se practicó una revisión de los antecedentes del director administrativo (que habría revelado problemas anteriores), quien era la única persona autorizada a extender cheques por cantidades elevadas con una sola firma ni, en especial, tuvo supervisión directa en sus actividades cotidianas.[27]

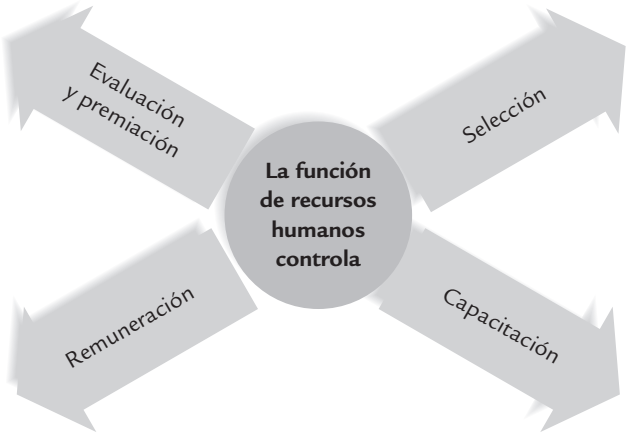
Controles de recursos humanos Las **políticas y procedimientos de recursos humanos** son el cuarto tipo principal de control táctico que afecta a todos quienes trabajan en una organización. Éstos se estudiaron en detalle en el capítulo 15, pero lo que aquí es importante destacar sobre ellos es que brindan cierto número de oportunidades diferentes para el control (véase la figura 16.14):

políticas y procedimientos de recursos humanos tipo de control táctico que se basa en el enfoque conjunto de la organización para el empleo de sus recursos humanos

- Los procedimientos de selección especifican el rango de aptitudes que se llevará a la organización.
- La capacitación mejora las aptitudes y eleva el desempeño para cumplir con los estándares.
- Los métodos de evaluación y premiación refuerzan el comportamiento esperado y desalientan niveles indeseables de desempeño.
- La remuneración se utiliza para motivar a los empleados e incrementa sus esfuerzos en direcciones particulares.

figura 16.14

Oportunidades de la función de recursos humanos para ejercer el control



Un ejemplo del uso de los procedimientos de recursos humanos para reforzar el comportamiento que se desea tuvo lugar cuando Standard Life of Scotland, una de las compañías de seguros más grandes de Europa, cambió sus sistemas de evaluación del desempeño y premiación por un "sistema de administración por contribución". El nuevo sistema se centraba en la importancia (no sólo en el número) de los logros de un empleado, el esfuerzo para desarrollar las competencias para realizar tareas críticas y la contribución del empleado con la satisfacción del consumidor y el desempeño conjunto del negocio. El cambio de enfoque requirió que los empleados intervinieran ampliamente en el establecimiento de metas, planes de capacitación y determinación de recompensas. Como resultado de dichos cambios en los procedimientos de RH, la compañía pasó de ser una de las de calificación más baja en cuanto a desempeño y satisfacción del cliente, a tener una de las más altas en el Reino Unido. También obtuvo el galardón de Compañía del Año, durante cinco años de operar en su industria.[28]

Puesto que los efectos de las políticas y procedimientos de recursos humanos tienen un alcance tan amplio, son medios muy poderosos de control. Cuando se utilizan con habilidad y delicadeza, representan una ayuda significativa para el logro de los objetivos organizacionales, como lo demuestra el ejemplo de Standard Life of Scotland. Sin embargo, si se emplean con torpeza y con mano dura, impedirían el progreso de la organización.

Enfoques contrastantes para el uso de controles tácticos Las formas en que se implementan los sistemas de control táctico dicen mucho sobre una organización —cómo es trabajar en ella y qué tan efectivo es el control. Estos sistemas de control caracterizan a una organización y son parte crítica de su identidad. Por tales razones, es importante especificar y analizar los dos enfoques fundamentales del control táctico: *a*) control impuesto, o burocrático, y *b*) control obtenido, comprometido o de clan (véase la figura 16.15).[29] La mayoría de las organizaciones utilizan una combinación de los dos enfoques, aunque también suelen enfatizar uno de ellos.

control burocrático enfoque de control táctico que recalca la adhesión a reglas y regulaciones y que es impuesto por otros

El **control burocrático** recalca la adhesión a reglas y regulaciones y a sistemas de control formales y de administración impersonal. Así, por ejemplo, ExxonMobil tiene un amplio manual de operación para los gerentes de sus refinerías. Especifica todo, desde cuáles tipos de presupuesto de capital necesitan qué tipo de aprobación, hasta la programación del mantenimiento de los equipos. Este enfoque resalta la planeación racional y el orden. Hace mucho énfasis en detectar las desviaciones de los estándares. Pero su característica principal, en el sentido del control, es que el control es *impuesto* a la persona, grupo o actividad. Desde la perspectiva de un empleado, son "otros" quienes controlan.

control por compromiso (de clan) enfoque de control táctico que hace énfasis en el consenso y la responsabilidad compartida para el cumplimiento de las metas

El **control por compromiso, o de clan,** hace énfasis en el consenso sobre cuáles metas debe perseguirse para luego desarrollar un sentido de responsabilidad compartida para su cumplimiento. Se denomina enfoque de control "de clan" debido a su énfasis en la generación de valores compartidos, como en el caso de parien-

figura 16.15

El control en las estructuras burocráticas y de clan

Tipo de control	Requerimientos sociales[a]	Enfoque del control	Requerimientos de información
Burocrático	· Norma de reciprocidad · Autoridad legítima	· Adhesión a normas y regulaciones · Formal e impersonal · Énfasis en detectar las desviaciones · Impuesto sobre el individuo	· Reglas
De clan	· Norma de reciprocidad · Autoridad legítima · Valores y creencias compartidos	· Énfasis en el consenso del grupo en las metas y su medición · Asistencia mutua para alcanzar los estándares del cumplimiento · Utiliza las desviaciones como lineamientos en el diagnóstico de problemas · El control proviene de los individuos o grupos	Tradiciones

[a]Requerimientos sociales son los acuerdos básicos entre personas que son necesarios, como mínimo, para la forma de control por emplear.

Fuente: Adaptado de William G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design or Organizational Control Mechanisms," *Management Science* 25, no. 9 (1980), pp. 833 a 847 (p. 838).

tes cercanos, y en la asistencia mutua para alcanzar los estándares de desempeño. El control de clan (que se estudió originalmente en el capítulo 4) es consistente con culturas fuertes, donde los valores se comparten con amplitud y están profundamente arraigados. Por ejemplo, Meridian, compañía pequeña que se ubica en California y produce películas de capacitación, adoptó un enfoque de clan explícito. Hace énfasis especial en el proceso de selección de los empleados para asegurarse de que quienes ingresan a la organización tengan valores similares a los que son importantes en su cultura. No existe un manual real de políticas. Se dan a los empleados metas generales y presupuestos básicos dentro de los cuales necesitan trabajar. La compañía confía en la comprensión de los empleados y en su compromiso como el medio principal de control. A diferencia del enfoque burocrático, el de clan suele tratar las desviaciones de los estándares más como base para el diagnóstico que para emprender acciones correctivas. Su característica principal, en el sentido del control, es que este se ve como "obtenido de", en lugar de impuesto sobre la persona, grupo o actividad. Desde la perspectiva de un empleado, quien ejerce el control es él mismo o su grupo, y no otros.

Quizás el lector se pregunte por qué no toda organización utiliza el enfoque en el compromiso. Suena como si funcionara mejor tanto para la organización como para quienes trabajan en ella. Sin embargo, la cuestión no es tan sencilla. Es difícil en extremo crear una atmósfera genuina de clan entre los empleados, en especial en las organizaciones grandes. Toma tiempo y también esfuerzo administrativo considerable. Tal vez no se tenga éxito o, más probable, lo tenga sólo parcialmente. Si no se crea una cultura de clan verdadera de compromiso elevado, una organización no puede depender del autocontrol de sus individuos o grupos para ejercer suficiente control. Tan desagradable como suene, para la mayoría de organizaciones complejas parece necesaria cierta cantidad de control administrativo burocrático.

Aun desde la perspectiva del miembro de la organización o empleado, el control de clan autoimpuesto podría no ser tan satisfactorio como parece a primera vista. Un estudio detallado de una compañía manufacturera pequeña ilustra este punto.[30] Esta empresa convirtió su estructura jerárquica tradicional, que hacía énfasis en un alto grado de control por supervisión, en otra que estaba construida alrededor de equipos de trabajo autorregulados. En la primera fase de la transición, los equipos dedicaron una buena cantidad de tiempo a desarrollar el consenso sobre lo que constituía, tanto para la colectividad como para el individuo, un buen trabajo para los equipos y patrones de comportamiento adecuados, que traducirían los es-

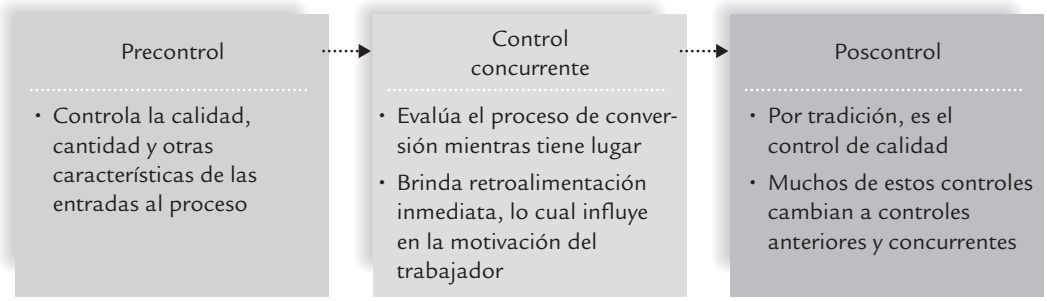


figura 16.16
Controles operacionales

y salidas (véase la figura 16.16).[31] Estos tres elementos se relacionan con la ubicación del control en el proceso de producción: antes de que ocurra la transformación, o **precontrol**; durante la transformación, o **control concurrente**; y después de que la transformación tenga lugar, o **poscontrol**.

precontrol tipo de control operacional que se centra en la calidad, cantidad y características de las entradas al proceso de producción

control concurrente tipo de control operacional que evalúa la conversión de las entradas en salidas mientras esta tiene lugar

poscontrol tipo de control operacional que revisa la calidad después de ocurrir la producción de los bienes o la generación de los servicios

Precontrol de las operaciones Esta forma de control operacional se centra en la calidad, cantidad y características de las entradas al proceso de producción —por ejemplo, pureza del acero, término de un bistec, número de pasajeros, edad de los pacientes, calificaciones del examen de ingreso de los estudiantes y aptitudes de los solicitantes de empleo. Este precontrol se ilustra por medio de una especificación que la organización de transporte ferroviario Conrail hizo a sus proveedores de productos para la comunicación. Comenzó por requerir a éstos que le garantizaran que las partes que proveían continuarían en funcionamiento aun si fueran blanco de un rayo. Como resultado, Conrail pudo recortar el número de fallas en la comunicación que generaban retrasos en los trenes, de 300 por mes a 3 en una de las rutas principales.[32]

Cuanto más estrecho sea el control sobre la calidad de las entradas, menos necesario será en las dos etapas siguientes. Por ejemplo, cuanto más elevada sea la calidad de los reclutas del ejército más fácil será entrenarlos para que sean soldados competentes. Sin embargo, hay un costo asociado con los estándares exactos del precontrol. Es común que las entradas de calidad elevada cuesten más, y que el esfuerzo para garantizar que la calidad sea alta también incremente los costos. No obstante, en muchos casos estos costos se justifican por lo que se ahorra en las etapas posteriores del control, así como por la evaluación positiva de los bienes y servicios finales. En otras palabras, los clientes están dispuestos a pagar más por mejores productos y servicios.

Control concurrente de las operaciones El control concurrente implica la evaluación en tiempo real de la calidad del proceso de transformación, es decir, la evaluación de la conversión de las entradas en salidas, mientras ésta tiene lugar. Por ejemplo, eVineyard, minorista de vinos por Internet, creó su plan de negocios con base en tener un control de inventarios virtual y concurrente. Debido a las complejidades regulatorias de la distribución de productos de la industria de licores para ventas interestatales, el vino tiene que pasar por un mayorista y minorista locales antes de venderse al consumidor. eVineryar estableció "tiendas" locales al menudeo junto a mayoristas locales, a quienes pagaba en efectivo por los envíos diarios. "Nosotros no compramos vino mientras no tengamos una orden, por lo que no tenemos costo de inventarios", explica uno de los administradores de *marketing* de la compañía. En realidad, eVineyard solo toma posesión de las botellas el tiempo suficiente para empacarlas y enviarlas a los consumidores. Este tipo de control concurrente permitió a la empresa rebajar sus costos y sus precios, y sobrevivir a la caída de las empresas punto-com, así como imponerse sobre sus competidores wine.com y wineshopper.com.[33]

Otros ejemplos comunes de control concurrente son la supervisión del desempeño en el servicio a un cliente al que se atiende por teléfono, o la inspección

de la fruta mientras un lote avanza por una banda transportadora hacia la maquinaria de enlatado. Este tipo de control está diseñado para dar retroalimentación inmediata de manera que las operaciones cambien con rapidez, con la finalidad de disminuir los errores o aumentar la calidad. Sin embargo, para tener procedimientos eficaces de control concurrente, los administradores deben poner atención considerable por anticipado a la forma en que se diseñan e implementan dichos sistemas. Asimismo, los administradores deben estar alertas de que esta clase de control podría tener efectos considerables en la motivación de quienes realizan las operaciones, toda vez que la retroalimentación es inmediata y, con frecuencia, muy directa.

Poscontrol de las operaciones El poscontrol fue la forma tradicional del control en la manufactura —inspecciones de calidad *después* de producir un artículo (televisiones, zapatos, muebles, etcétera). Así, las compañías por lo común tienen inspectores de control de calidad o departamentos completos que revisan la tasa de productos defectuosos y después deciden qué hacer si son demasiado altas. Por ejemplo, Toyota inspecciona cada carro que sale de la línea de ensamble con base en una lista de criterios. También revisa autos al azar con base en una lista más detallada y significativamente más grande de criterios de calidad. En años recientes, el control de calidad en muchas compañías ha disminuido mucho a favor de controles anteriores y concurrentes. El adagio ha sido: "hay que construir calidad en el producto, en vez de inspeccionarla en éste".[34] Asimismo, el enfoque más moderno al control operacional ha sido transferir las responsabilidades del control al personal de operaciones y quitarlas a evaluadores externos al final del proceso.

FACTORES DE LA EFICACIA DEL CONTROL

Sin importar las buenas intenciones, los sistemas de control en las organizaciones son susceptibles de fallar por completo, como lo ilustra la apertura de este capítulo, o de no funcionar muy bien. Hay muchas razones para que esto sea así, pero los administradores sagaces toman la iniciativa para reducir estas posibilidades. La eficacia del control depende en gran medida de los administradores. Otra vez hay que decir que no hay recetas automáticas o reglas prácticas para administrar bien el proceso de control. En vez de ello, los administradores pueden utilizar ciertas fuentes potenciales de influencia para aumentar las probabilidades de tener éxito. En esta

figura 16.17
Factores clave para determinar la eficacia de los controles

Factor clave	Se ocupa de
Enfoque del control	· ¿Qué se va a controlar? · ¿Dónde deberían ubicarse los controles en la estructura de la organización? · ¿Quién es responsable de cuáles controles?
Cantidad del control	· ¿Hay equilibrio entre sobrecontrolar y subcontrolar?
Calidad de la información recabada por otros	· ¿Es útil la información? · ¿La información es exacta? · ¿La información es oportuna? · ¿La información es objetiva?
Flexibilidad de los controles	· ¿Los controles responden a condiciones cambiantes?
Razón costo-beneficio favorable	· ¿La información que se recaba es rentable respecto del costo de obtenerla?
Fuente del control	· ¿El control es impuesto por otros? · ¿El control lo deciden aquellos a quienes afecta?

sección se estudian algunos de los factores clave que determinan la eficacia de los controles (véase la figura 16.17).

Enfoque del control

La decisión de dónde centrar el control en una organización implica decisiones críticas que se basan en qué acciones y resultados deberían recibir la mayor atención. El principio que guía el enfoque del control es que debe estar vinculado de cerca con las metas estratégicas y, en particular, con el proceso de planeación de la organización. Por ejemplo, en el capítulo 4 se habló de la atención estratégica de Nordstrom para el servicio a sus clientes. En consecuencia, aunque la compañía no sería inteligente si ignorara los controles de su inventario, la atención necesitaría estar en la forma de mantener un nivel elevado en la satisfacción del cliente.

Para que sea más eficaz, la planeación debe ser parte del proceso de control, y éste debe ser parte del proceso de planeación. Deben fijarse prioridades para seleccionar lo que va a vigilarse y controlarse con intensidad, y aquello a lo que se prestará menos atención. Como han descubierto las empresas de software, por ejemplo, se gana poco con exigir a sus programadores estrella que lleguen a trabajar dentro de un horario preciso, ya que el objetivo real es generar programas innovadores. Sin embargo, en esa clase de organizaciones es mucho más benéfico el esfuerzo del control para asegurarse de que el software esté absolutamente libre de errores, hasta donde eso sea posible. A la inversa, es importante en extremo que los restaurantes hagan que su personal de servicio llegue a tiempo, de manera que la atención se dé con rapidez, mientras que puede tolerarse un error pequeño y ocasional al tomar la orden de un cliente.

Tablero de control balanceado, por Michael Hitt

Una perspectiva que se ha vuelto popular en la última década para determinar el enfoque del control es el que se denomina **"tablero de control balanceado"**. En esencia, quienes abogan por ella argumentan que históricamente —desde los primeros años del siglo veinte— se ha vivido una sobreatención en las mediciones financieras como razones y procedimientos de control presupuestal, y la desatención correspondiente de otras áreas importantes de medición del desempeño de la empresa.[35] Para remediar esto, los desarrolladores del enfoque del tablero de control balanceado propusieron un conjunto de medidas integradas y balanceadas para cuatro áreas ("perspectivas", según las denominan):[36]

tablero de control balanceado conjunto de mediciones integradas y "balanceadas" para cuatro áreas o perspectivas críticas: finanzas, clientes, negocios internos e innovación y aprendizaje

- La perspectiva financiera (tradicional): ¿cómo perciben a la empresa los accionistas?
- La perspectiva del consumidor: ¿cómo perciben los clientes a la compañía?
- La perspectiva interna del negocio: ¿qué tan bien realiza la compañía las mejoras de sus operaciones y procedimientos de negocios internos?
- La perspectiva de la innovación y aprendizaje: ¿qué tan bien lleva a cabo la empresa la innovación, mejora y creación de valor?

Los creadores de esta visión también argumentan que la perspectiva financiera pone atención sobre todo al pasado, mientras que las otras tres categorías se orientan mucho más hacia al futuro. En efecto, una ventaja presunta del tablero de control balanceado es que requiere que los administradores vinculen las medidas del éxito organizacional más de cerca con los objetivos estratégicos, y que evalúen si el éxito en una área se obtendrá a costa del gasto y desempeño deficiente en otra(s). Por lo tanto, se trata de tener objetivos y concentración más amplios, en el conjunto total de las áreas más importantes por evaluar y controlar.

Muchas compañías parecen haber adoptado alguna forma del método del tablero de control balanceado, y se estima que del 40 al 60 por ciento de las compañías más grandes de Estados Unidos lo utilizan.[37] Empresas como Mobil Oil (ahora ExxonMobil) y Cigna Insurance, por ejemplo, confían en el tablero de control balanceado para la mejora de su desempeño corporativo.

Sin embargo, como era de esperar, hay algunos aspectos que hay que detallar del enfoque del tablero de control balanceado. Uno de ellos es si las que se mencionó son las áreas principales "correctas" y únicas que hay que medir. Por ejemplo, una área que se escapa es la forma en que los empleados perciben a la organización y si ésta hace un buen trabajo para atraer y retener talento. Otro aspecto concierne a si todas y cada una de las organizaciones necesitan equilibrar las cuatro áreas o si deben concentrarse en una o dos de ellas, o en alguna otra clase de combinación.[38] Otro aspecto más —que es común a cualquier sistema o enfoque integral de medición del control— es el grado de dificultad al diseñar e implementar los tipos de mediciones que se requiere para este enfoque exhaustivo.[39] Sin embargo, sin importar estos aspectos, está claro que el tablero de control balanceado introdujo un enfoque fresco y necesario para centrar el control en algo más que sólo los números de las finanzas.

El enfoque del control se refiere no sólo a lo que debería controlarse, sino también a dónde se debe localizar el control en la estructura organizacional. Esto significa poner atención cuidadosa a qué personas o puestos de la estructura tienen la responsabilidad de los tipos y áreas diferentes del control, y qué tan amplio o estrecho es el alcance de ésta. Una responsabilidad del control que sea demasiado difusa conduce a omisiones, y aquella que sea demasiado concentrada origina cuellos de botella y retrasos en las decisiones. Por ejemplo, si se asigna a demasiadas personas distintas la responsabilidad del control de calidad de un conjunto complejo de equipo, cada una supondría que alguien de los demás se ocupó de un problema específico y, en consecuencia, cierto aspecto del control quede sin llevar a cabo. Por otro lado, si sólo un individuo tiene el encargo de inspeccionar todas las piezas de equipo, éste se verá saturado, con el resultado de que algunos detalles críticos pasen inadvertidos. De cualquier forma, el control eficaz estaría amenazado.

Cantidad de control

Como se dijo al principio de este capítulo, uno de los retos más grandes del control para cualquier organización o administrador, consiste en determinar la cantidad adecuada de control. Las consecuencias de tales elecciones significan la diferencia entre la vida y la muerte de una organización, como se ilustra en la sección "Un reto para el administrador: ¿demasiado control o muy poco?"

El control eficaz implica encontrar el equilibrio entre el control excesivo y la falta de control. Es frecuente que en su afán de demostrar su "dedicación", los administradores menos experimentados tiendan a aplicar más control del que es necesario. Esto a la vez originará resentimiento y resistencia no previstos. Así, los administradores nuevos requieren estar alerta de dicha tendencia y moderarla.

Por si ello no fuera suficiente difícil por sí mismo, se agrava en las corporaciones multinacionales. Aquí, las percepciones de lo que es demasiada supervisión varían en forma considerable de un país y su cultura a otro. Por ejemplo, la vigilancia estrecha del tiempo y los movimientos de un gerente es más aceptado en países como Tailandia; sin embargo, es probable que los administradores de Australia reaccionen en forma airada y negativa a la supervisión cercana.

Cuando los administradores ganan más experiencia, tienen una base mejor para medir los niveles mínimos de control con los que lograrán que el trabajo se haga sin incurrir en riesgos injustificados. Es frecuente que aun los administradores experimentados encuentren cierta dificultad para juzgar correctamente el grado de control que se requiere, y que los problemas por controlar poco surjan donde menos se les espera. No existen cantidades "correctas" de control para aplicar en todas las situaciones de trabajo. El mejor lineamiento para que un administrador lo considere es ver la cantidad de control como algo que, dentro de ciertos límites, se ajusta. Además, las consecuencias indeseables del control excesivo, y los peligros de la falta de control, necesitan ser parte de evaluaciones cuidadosas de los requerimien-

tecnología

un reto para el administrador

¿Demasiado control o muy poco?

Los controles muy estrechos impiden que una organización funcione de la mejor forma. Pero los controles que parecen muy ajustados para ciertas organizaciones apenas serían correctos para otras. Considere el caso de C.R. England, compañía de transportes refrigerados grandes con sede en Salt Lake City. La naturaleza profunda del negocio, que requiere de envíos rápidos de un destino a otro para mantener la frescura de los productos, dicta la necesidad de tener controles estrechos. Los administradores de England tuvieron que encontrar el modo más eficiente de transportar los productos de sus clientes por todo el país, sin hacer que sus empleados se sintieran prisioneros.

"Queremos operar este lugar como la cabina de un avión a reacción, donde en todo momento tienes cientos de instrumentos diferentes frente a ti y sabes con exactitud en dónde te encuentras", explica Stephen Glines, vicepresidente de tecnología. Así, England depende de un control centralizado y estricto que mantiene un sistema computarizado y una red de comunicaciones por satélite que da seguimiento a cientos de operaciones, desde las llegadas de vehículos hasta la exactitud de las facturas. Se califica el desempeño de cada trabajador en forma semanal, con base en datos computarizados como el número de minutos necesarios para lavar el camión o procesar una factura. "No creo que a alguien le guste que lo vigilen tan de cerca", afirma Glines. Pero la mayoría de las personas comienzan a emplear esta información como herramienta de aprendizaje. Esa podría ser la razón de que los controles estrechos de England tengan tanto éxito: en realidad los empleados los ven como algo positivo, no negativo. Desde que England instituyó estos controles, la rotación anual —en una industria en la que el promedio es del cien por ciento— disminuyó a 25 por ciento. "Trabajamos para retener a los conductores que tenemos, en vez de gastar más de $8,000 en contratar a cada uno de los nuevos", señala el director general Dan England. Y la compañía, más rentable que nunca, ha conseguido una ventaja competitiva.

Por otro lado, así como un par de zapatos flojos hacen que su dueño tropiece, los controles holgados provocan que una organización resbale y caiga. Cuando Banc One y First Chicago NBD se fusionaron, los gerentes de ambos bancos discutieron durante meses acerca de quién atendería qué y quién obtendría más recursos monetarios en la nueva organización (bautizada como Bank One Corporation). Aun las computadoras estaban impedidas de comunicarse entre sí. Mientras tanto, al carecer de un control centralizado fuerte, los gerentes de cada región aplicaban diferentes requerimientos para conceder créditos. Cuando la alta dirección hizo del crecimiento de los ingresos su meta principal, la fuerza de trabajo avanzó con rapidez para expandir los préstamos, sin evaluar con claridad si estos generarían o no utilidades en el largo plazo.

Entonces, Jaime Dimon fue nombrado director general prácticamente el día en que estalló la burbuja del mercado de valores. Dimon, quien se abocó a saber todo sobre Bank One, descubrió pronto que muchos de los préstamos que el banco había hecho en épocas económicas buenas resultarían menos rentables en una crisis económica. Más tarde, el director general reconoció que "no se opera un negocio esperando que no haya una recesión". Bank One tenía tantos préstamos con problemas que Dimon apartó $2,200 millones para cubrir las pérdidas potenciales e instituyó lineamientos nacionales para el crédito y controles rigurosos para analizar la rentabilidad de cada préstamo. Disminuyó los gastos en 17 por ciento, se deshizo de préstamos que no eran rentables, y transformó un sistema de depósitos desordenado en una plataforma eficiente. Y, a pesar de las objeciones de los gerentes que afirmaban que los sendos sistemas de cómputo de los bancos eran incompatibles, el director general insistió en hacer de ello una prioridad. "A menos que las computadoras se comuniquen entre sí, no será posible hacer adquisiciones. No se puede forjar un gran banco". En un lapso de tres años, Bank One pasó de una pérdida de $511 millones a una ganancia de $3.5 millones, lo cual lo convirtió en un socio de negocios atractivo para J. P. Morgan, en 2004.

Fuentes: Shawn Tully y Julie Schlooser, "The Dealmaker and the Dynamo," *Fortune*, 9 de febrero de 2004, pp. 76 a 82; Allan Sloan, "The Kid Stays in the Picture," *Newsweek*, 26 de enero de 2004, p. 42; "Carrier Panel Assesses Industry Position," *Refrigerated Transporter*, septiembre de 2003, p. 38; "Dan England," *Utah Business*, enero de 2001, pp. 28+; "Measure It to Manage It," *Fortune*, 6 de febrero de 1995, pp. 78+; Shawn Tully, "The Jamie Dimon Show," *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 88 a 96.

tos del desempeño y no pasarse por alto en forma inadvertida o casual. Como ya se mencionó, la intervención de quienes recibirán influencia directa de las mediciones del control, en la determinación de la cantidad de éste, aumentará la probabilidad de que se establezca el nivel de control adecuado desde el exterior. Además, si es necesario hacer ajustes, tal participación inicial seguramente reducirá la resistencia a los cambios que se requieran.

Calidad de la información

El control eficaz requiere de conocimiento basado en datos; es decir, requiere información óptima. Las características que determinan la calidad de la información son cuatro: utilidad, exactitud, oportunidad y objetividad.

Utilidad No todos los datos que se recaban para fines de control tienen igual utilidad para las operaciones y decisiones administrativas. En ocasiones, se siguen recabando los datos que alguna vez fueron útiles, aun cuando hayan desaparecido los propósitos originales que se tenía para obtener dicha información. Una situación como ésa se descubrió hace varios años en una división de Borg-Warner Corporation. Debido a cambios significativos en el ambiente de operación de una unidad de transmisión automotriz, la compañía decidió encontrar cuáles reportes de contabilidad, si los hubiera, eran útiles en verdad para los administradores. ¿La información contenida en los reportes en realidad ayudaba a los gerentes a que hicieran mejor su trabajo? La respuesta fue un rotundo *no*. Las investigaciones indicaron que el departamento de contabilidad pensaba que reunía datos que utilizarían dos grupos separados: los gerentes corporativos y los gerentes de planta. Además, se descubrió que la información difundida era de ayuda sólo para el primer grupo. Como resultado, el departamento de contabilidad trabajó con los gerentes de operaciones en las plantas para desarrollar reportes de control que los ayudarían a hacer sus trabajos particulares con mayor eficacia.[40]

Exactitud Los datos o números que son inexactos o equívocos no tan sólo no sirven para dar una base buena a las etapas del control, sino también fomentan el cinismo entre aquellos cuyo desempeño se mide. Como las acciones de control, en especial aquellas diseñadas para cambiar el comportamiento que no se apega a la consecución de los estándares, tienen dichos efectos poderosos, es vital que se haga un esfuerzo sustancial para obtener datos absolutamente válidos. De otro modo, la falta de información sería mejor que la información equivocada.

Oportunidad Aun los datos exactos, si llegan demasiado tarde, no son de mucha utilidad. Esto es verdad para cualesquiera acciones organizacionales, pero en especial para los propósitos de control. En el mundo acelerado de los negocios globales, los datos obsoletos prácticamente carecen de interés. Para tener un control eficaz, la información debe llegar a tiempo a quienes pueden emprender acciones y hacer los cambios que se requieran. En la vida cotidiana, por ejemplo, la información que llegue a los conductores de camiones 10 minutos después de que hayan tomado la carretera equivocada no sería muy benéfica. Los sistemas de control eficaces requieren de velocidad.

Objetividad La objetividad, en especial en cuanto a su relación con el control, es una espada de dos filos. Casi cualquiera estaría de acuerdo en que los hechos objetivos son mejores que los subjetivos y que las opiniones, que quizá muestren sesgos. Sin embrago, para ciertos tipos de desempeños, quizá no sea posible obtener datos objetivos o incluso podrían estar equivocados. Por ejemplo, en una competencia de paracaidismo, la medición objetiva de la altura a que salta un paracaidista desde el aeroplano es mucho menos importante que la opinión subjetiva de un juez experto acerca de la forma del salto. De manera similar, en las organizaciones, algunas de las actividades que se miden con mayor facilidad, y por lo tanto las que se controlan de manera fácil, son relativamente insignificantes para el logro de las metas estratégicas y principales. Si todos los demás factores permanecen sin cambio, sería preferible la información objetiva, pero en muchas situaciones aquellos otros factores quizá no sean iguales y serían los juicios de valor, en vez de los *hechos* importantes, lo que proveyera la mejor base para tomar decisiones sobre las acciones a tomar.

Por ejemplo, en un centro de llamadas de atención al cliente, es relativamente fácil recabar datos objetivos sobre el lapso de tiempo que un agente de servicio

pasa al teléfono con cada hablante. Sin embargo, la comparación del número de clientes que atiende cada agente quizá no sea lo más importante —lo que sí sería relevante es qué tan bien se atendió a cada uno. En realidad, si el número de llamadas atendidas se vuelve la medición clave del desempeño, los agentes de servicio al cliente comenzarían a dar mal servicio, con la finalidad de que los consumidores cuelguen rápido y ellos puedan atender a otro, maximizando así el número de llamadas que tomen por día. En este caso, resulta claro que los datos objetivos (número de llamadas que se toman) no son lo más importantes (que es lo bien que se atiende al cliente). La medición eficaz del servicio al cliente requeriría que un supervisor escuchara llamadas al azar, o incurrir en el esfuerzo y costo por tratar de medir la satisfacción del cliente haciendo encuestas entre aquellos que hubieran llamado al centro de atención.

Flexibilidad

Para que el control sea eficaz, sus procedimientos deben responder a las condiciones cambiantes. Las organizaciones y los administradores llegan a acostumbrarse a los procedimientos de control que ya se llevan a cabo. Es una tendencia humana mantener el curso cuando las cosas parecen marchar bien. Pero dicha tendencia va en contra del control eficaz. Los sistemas de control bien diseñados deberían ser capaces de tomar en cuenta las circunstancias cambiantes y ajustarse en consecuencia. Por lo general, los sistemas de control rígidos no son algo digno de aprecio, la flexibilidad sí.[41]

Razón costo-beneficio favorable

Los diseños de ciertos sistemas de control se ven bien en el papel, pero su uso demuestra ser impráctico o costoso. Para que sean eficaces, los beneficios de los controles deben ponderar tanto los costos financieros directos como los costos indirectos por la inconveniencia y la dificultad de implementación. Los sistemas elaborados, complicados, de inmediato plantean la pregunta de si será rentable el gasto respectivo. En ocasiones, sistemas más sencillos son casi igual de eficaces. Considere otra vez el ejemplo del centro de atención de llamadas. Mientras que los datos objetivos de satisfacción del cliente sean preferibles a las evaluaciones subjetivas del supervisor, el costo por obtener las calificaciones de la satisfacción directamente de los consumidores sería significativamente más alto, y no daría información mucho mejor que la de supervisores bien capacitados.

Por supuesto, algunas situaciones requieren controles complejos debido a los costos elevados en extremo en que se incurriría por un desempeño inaceptable. Las organizaciones que deben realizar ciertas actividades asociadas con niveles altos de peligro —como plantas de energía nuclear, unidades militares de armas y agencias federales de control del tráfico aéreo— necesitan invertir mucho en sistemas de control que garanticen un grado muy alto de confiabilidad. En consecuencia, tienen que realizar inversiones grandes —por ejemplo en capacitación continua, personal de apoyo y equipo muy caro— para controlar sus operaciones y reducir a niveles muy bajos la posibilidad de un accidente catastrófico.[42] En tales casos, es evidente que se justifican los costos de control elevados.

Fuentes

La fuente del control con frecuencia afecta la disposición de los miembros de la organización para trabajar de modo cooperativo con el sistema. Como ya se mencionó, en los años recientes muchas organizaciones han cambiado del control burocrático al que se basa más en la vigilancia del personal de su propio desempeño, o del de su equipo. Así, la fuente de control cambió, y este cambio incrementa las reac-

ciones positivas, ya que los empleados tienen más confianza en un proceso sobre el que tienen cierta influencia.

De manera similar, parece que se resienten menos a los controles o instrumentos que brindan información del equipo, y se perciben como más justos que los controles que implican lo que en ocasiones se ven como acciones arbitrarias por parte de los supervisores. Este principio se ilustró en UNUM Insurance Company, hace varios años, cuando instaló un elaborado sistema de información (que implicaba una inversión de más de $30,000 en hardware y software por empleado) para ayudar a mejorar el desempeño de los profesionales de los sistemas de información de la compañía, al medir la cantidad de trabajo por hacer, identificar los errores conforme ocurrían y auxiliar a corregirlos. Los empleados afectados aceptaban con más facilidad los errores que identificaba el sistema nuevo que los que señalaban los supervisores, debido a que el sistema no tenía "sesgos personales".[43] Para cualquier tipo de control, la fuente tiene mucho que ver con la aceptación del sistema. A su vez, la aceptación afecta lo bien que los sistemas de control funcionan en la práctica y no sólo en la teoría.

Perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Sin control, las organizaciones no podrían funcionar como tales. Es tan simple como eso. La pregunta no es si se tiene control o no. En vez de ello, los temas básicos involucran cuánto y de qué tipo. Al principio del capítulo se hizo énfasis en que el control como proceso organizacional y administrativo se relaciona de cerca con otros procesos administrativos principales, como la planeación, la organización y el liderazgo. El control se ve afectado por estos procesos, pero a la vez también los afecta. Así, el control es integral para todo el conjunto de actividades de la organización.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Dentro de cualquier organización, para que el proceso de control funcione con eficacia, se necesita la cooperación de la gente a la que afecta. Muchos aspectos de los controles, como se vio, son de naturaleza impersonal, como cuando son instrumentos los que brindan la información acerca de si algún producto o proceso se encuentra dentro de los límites de calidad. Sin embargo, al final corresponde a la gente en cierto nivel, o varios niveles, emprender acciones con base en dicha información. Si la gente afectada por las actividades de control administrativo trabaja para impedir o hacer fracasar el control, a final de cuentas perjudicará el desempeño organizacional. Por otro lado, si brindan su apoyo, el desempeño mejorará. Es frecuente que las reacciones de las personas afectadas por el control sean un buen barómetro de si la organización se mueve en la dirección correcta en sus otras actividades.

PERSPECTIVA 3: PARADOJAS ADMINISTRATIVAS Dos paradojas potenciales y grandes que los administradores deben considerar respecto del tema del control, son: **1.** Asegurarse de que ellos y sus asociados vean el control como un "medio" y no como un "fin". En ocasiones, los administradores se obsesionan tanto con la necesidad e importancia del control que envían sin intención el mensaje de que éste constituye *el* objetivo, en vez de ser tan sólo una forma de cumplir con las metas organizacionales; **2.** Determinar en dónde se encuentra el equilibrio más adecuado entre el control excesivo y la falta de control. Ambas condiciones, si no se les detecta y modifica, tendían consecuencias desafortunadas.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA Si los administradores adoptan una mentalidad emprendedora, es más probable que desarrollen controles balanceados —es decir, aquellos que satisfagan tanto los objetivos financieros de la empresa como los estratégicos. Estos administradores comprenden la importancia de apegarse a los presupuestos y restricciones financieras, pero no están ciegos respecto de las oportunidades empresariales que existan y requieran dinero para desarrollarse. Además, los *tipos* de control que se utilicen dependen de la mentalidad emprendedora del administrador. Por otro lado, se ha encontrado que el énfasis de la administración en el control financiero produce menos innovación. Aparte de lo anterior, resaltar el control estratégico suele facilitar la innovación dentro de una organización.[44] ¿Por qué? Porque los controles financieros tienden a hacer que los administradores se centren en las ganancias de corto plazo, más que en las oportunidades del largo.

Además, es probable que el uso del control de clan *versus* el burocrático por parte del administrador lo ayude a adoptar una perspectiva de largo plazo y a ser más innovador —en especial cuando se inculcan esos valores en la cultura de la organización. Cuando ello ocurre, los miembros de la organización, o empresa, se comprometen mucho y comparten un conjunto sólido de valores mutuos. Tal compromiso es más fácil de lograr en las organizaciones pequeñas; no obstante, muchas organizaciones mayores se benefician del control de clan porque tienen miembros más comprometidos, cuyos esfuerzos movilizan más que sus competidores de tamaño y complejidad similares.

Comentarios para concluir

El control es una función administrativa crucial, aunque muchas veces resulta difícil e incluso desagradable. Como se destacó repetidas veces en este capítulo, el reto para los administradores es tomar decisiones sabias acerca de cuánto control se necesita y dónde utilizarlo, y después cómo aplicarlo. El control es esencial, pero muchos administradores e incluso organizaciones han pasado por dificultades severas debido a que no han manejado bien el proceso de control.

Conocer los elementos básicos del proceso de control es un comienzo útil para tener la perspectiva de cómo ejercer el que sea adecuado. Entender algunos de los errores y obstáculos que interfieren en cada una de sus etapas brinda la base para evitar los errores "burdos" innecesarios. No son muchos los administradores que aspirarían a ser grandes "controladores"; pero, del mismo modo, tampoco les gustaría ser conocidos como blandos en exceso respecto de la necesidad del control. Recordar los factores que influyen en la eficacia del control —como el enfoque, la cantidad y el grado de flexibilidad— es una forma de reducir la posibilidad de cometer errores graves en cuanto al control, y de mejorar las probabilidades de éxito.

Es claro que el control es tanto una ciencia como un arte. Por otro lado, existe una variedad de mediciones cuantitativas disponibles para evaluar el desempeño del individuo, el grupo y la organización. Ciertas áreas en particular, como finanzas y operaciones, tienden a utilizar muchas mediciones cuantitativas del control porque tratan con cosas que es fácil contar (dinero, productos, defectos). Sin embargo, el hecho de que algo se mida con facilidad no significa que deba hacerse. Asimismo, el hecho de que algo sea difícil de medir no quiere decir que no se deba hacer. La clave para el éxito administrativo respecto del control es hacer juicios adecuados y *después* mediciones óptimas. Sin un juicio adecuado acerca de qué, cómo y cuándo medir algo, las mediciones tendrían valor escaso. El control agrega valor real a una organización, pero el éxito no está garantizado a menos que administradores con criterio hagan que ello ocurra.

Términos clave

apalancamiento 581
control 568
control burocrático 586
control concurrente 589
control estratégico 577
control operacional 588
control por compromiso (de clan) 586
control presupuestal 583
control táctico 580
eficiencia (control de inventario) 581
estándares 571
estructura de supervisión 585
liquidez 581
políticas y procedimientos de recursos humanos 585
poscontrol 589
precontrol 589
punto de equilibrio (PE) 582
RCP (rendimiento sobre el capital propio) 581
rentabilidad 581
ROI (rendimiento sobre la inversión) 581
tablero de control balanceado 591
utilidad 581

Pruebe su comprensión

1. ¿Qué se entiende por *control* en las organizaciones?
2. ¿Cómo se vincula la función del control con otras funciones administrativas?
3. ¿Qué se quiere decir cuando se describe al control como una "variable causal", y cuando se lo llama "variable dependiente"?
4. ¿Cuáles son los cuatro elementos del proceso de control?
5. ¿Quién es responsable de establecer los estándares?
6. ¿Qué son los estándares y cómo se emplean en las organizaciones?
7. ¿Cuáles son los aspectos clave que los administradores deben considerar cuando establezcan estándares?
8. Al medir el desempeño, ¿son de ayuda los datos no cuantificables? ¿Por qué?
9. ¿Cuál es el factor limitante al comparar el desempeño contra los estándares?
10. ¿Cuál es la tarea administrativa más difícil del proceso de control? ¿Por qué?
11. ¿Qué pasa cuando se detecta una brecha entre el desempeño esperado y el real?
12. ¿Cuál es la diferencia entre una "acción reforzadora" y una "correctiva"? ¿Cuándo se utiliza cada una?
13. Compare los controles estratégico, táctico y operacional. ¿Por qué no siempre son claras las fronteras entre cada uno?
14. ¿Cuándo son más útiles los controles estratégicos? ¿Y cuándo menos útiles?
15. ¿Cuál es la relación del ambiente organizacional externo con el desarrollo de los controles estratégicos?
16. Compare el control presupuestal con el estratégico.
17. ¿Cuál es el objeto principal del control táctico?
18. Mencione y analice cuatro tipos de controles tácticos.
19. Describa cuatro aspectos del control administrativo que impliquen los presupuestos.
20. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre el control burocrático y control por compromiso (de clan)?
21. Defina el control operacional.
22. ¿Cuál es la relación que hay entre precontrol, control concurrente y poscontrol,de las operaciones? ¿Cuál es mejor?
23. ¿Cuáles son los siete factores de la eficacia del control?
24. ¿Cuáles son las ventajas y los problemas de usar el enfoque del tablero de control balanceado?
25. ¿Qué factores determinan la utilidad de la información para el proceso del control?

Aplique sus conocimientos

1. ¿Usted cree que es posible que una empresa internacional tenga un sistema de control común aun para una sola actividad, como manufactura, cuando tiene plantas en países como India, Australia, Japón, Estados Unidos y Alemania? Explique su respuesta.

2. Si usted fuera el administrador del sistema de control de exámenes de su universidad, ¿aumentaría o disminuiría el nivel del control? ¿Qué señales buscaría para determinar si sus ajustes fueron adecuados?
3. En general, ¿piensa usted que la gente responde a los sistemas de control o que éstos responden a la gente? En otras palabras, las personas por lo general se conformarán con lo estrecho u holgado de un sistema de control, o la estrechez u holgura de éste depende de la naturaleza de las personas implicadas?
4. Si usted fuera un trabajador y la administración quisiera estrechar los controles sobre su trabajo, ¿qué necesitarían hacer ellos para que usted estuviera de acuerdo con eso?

Ponga en práctica sus habilidades

Charlie había comenzado su carrera en una de las tiendas de departamentos de Krom, como empleada de ventas durante su bachillerato. A ella le gustaba estar ahí. Krom tenía la última moda, con inventarios que cambiaban con la misma rapidez que los estilos de los consumidores. Era un ambiente de mucha energía y cambio rápido para trabajar. Un internado durante la universidad la había ayudado a obtener su primer trabajo de nivel administrativo en la cadena, después de su graduación. Los ascensos eran continuos, y hacía dos meses que Charlie había comenzado su nuevo trabajo como asistente del gerente de tienda. Si se desempeñaba bien en ese puesto, el paso siguiente ya sería administrar su propia tienda. Había decidido que impresionaría a la alta dirección al controlar los costos y mejorar la eficiencia de la tienda. Su predecesor en el puesto de asistente del gerente —que había recibido un ascenso— demostró, en su opinión, tener una mano demasiado blanda. Él había permitido que el personal de ventas e inventarios realizara su trabajo más o menos como se ajustaran, dentro de límites amplios. Sin embargo, cuando Charlie tomó posesión como la nueva asistente del administrador, decidió "apretar las tuercas".

La primera acción de Charlie fue efectuar una revisión completa de las reglas y los procedimientos de la compañía respecto del personal de inventarios y ventas. Durante tres semanas, hizo inspecciones diarias de los almacenes, con la finalidad de asegurarse de que todas las cajas estuvieran apiladas correctamente y con limpieza, y que todas las cajas que estuvieran abiertas se vaciaran de inmediato y se expusiera la mercancía. Hizo notar cada ejemplo de almacenamiento incorrecto. En los pisos de ventas, inspeccionó cada prenda, y en ocasiones incluso las acomodaba. Observaba cada movimiento que hacían los empleados y una o dos veces les hizo notar el tiempo que pasaban en sus conversaciones y lo comparaba con el que dedicaban a atender a los clientes. Tomó el tiempo de los almuerzos y descansos, y revisó las tarjetas de asistencia de cada cual. Después de tres semanas de revisiones e inspecciones, citó a una reunión para el lunes en la mañana, antes de que llegaran los clientes, para anunciar los cambios que realizaría.

"¡Quiero que nuestra tienda esté reluciente de verdad! Necesitamos impresionar a la alta dirección con nuestra eficiencia y nivel de ventas. Hay que recordar que disponemos de bonos por los incrementos en ventas por arriba del promedio de la compañía, por la disminución de los costos en los almacenes e incluso por el bajo ausentismo y la puntualidad. Por lo tanto, de ahora en adelante esta tienda va a funcionar como reloj. No habrá más excepciones a las reglas. Se trabajará al pie de la letra. Enviaré una copia del manual de políticas de la compañía a cada uno de ustedes, así como las reglas que se seguirán para implementarlas. Tengo varias ideas acerca de cómo mejorar la operación de la tienda, que nos ayudarán a obtener los bonos." Después, Charlie pasó a hablar al personal de la tienda acerca de los nuevos formatos que había mandado a imprimir, en los cuales se detallaría cada tarea, y se incluían espacios sobre los que cada empleado firmaría siempre que terminara una tarea. Los tiempos de llegada, salida y descanso se vigilarían de mucho más cerca que antes. Además, el personal de ventas caminaría en forma constante por el piso en busca de clientes, con el objetivo de incrementar las ventas. Habría muy poco tiempo para platicar. Había tantas reglas nuevas por explicar que la junta se llevó más de dos horas. Charlie terminó la reunión diciendo: "¡Tendremos la tienda mejor y más eficiente de la cadena! Sé que ustedes lo pueden hacer".

1. ¿Cómo cree usted que el personal de la tienda respondería ante las nuevas reglas y regulaciones de Charlie, a la luz del hecho de que deberían tener más oportunidades de ganar bonos? ¿Por qué?
2. Con el empleo de los conceptos de este capítulo, analice los tipos de control que Charlie está usando.

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Ford aplica el freno a los costos

La alta dirección de Ford Motor Co. tenía buenas razones para preguntarse si Ford viviría para celebrar su centenario en el año 2003. La compañía había superado tiempos difíciles en la década de 1940, cuando Henry Ford II la sacó del borde de la bancarrota. Al comenzar la década de 1970, Ford y sus rivales nacionales comenzaron a sentir la presión de los fabricantes extranjeros con sus diseños más eficientes, métodos de producción esbelta y mejores controles de calidad.

Para la época en que William Clay Ford Jr. (sobrino de Henry Ford II y bisnieto del fundador) se volvió presidente de la compañía en 2001, los costos del fabricante de autos número dos en Estados Unidos estaban fuera de control y aumentaban las preocupaciones acerca de la calidad.

El nuevo presidente estaba muy consciente de lo grave de la caída que había tenido la empresa en tan sólo unos cuantos años. Considere que en 1999, Ford había reportado utilidades superiores a los $7,000 millones. En 1996, incluso estaba a punto de desbancar al número uno, General Motors. Sin embargo, en 2001, con Jacques Nasser como presidente, la compañía perdió $5,500 millones. Se habían gastado casi $15,000 millones en efectivo en la compra de Volvo y del negocio de Land Rover, más el arranque de varias iniciativas infructuosas de comercio electrónico. Mientras tanto, los consumidores, concientes de los precios y de la calidad, elegían carros y camiones fabricados en el extranjero. Esta tendencia llevó a Ford a una participación en el mercado inferior al 22 por ciento.

Además, los costos de Ford eran considerablemente mayores que los de GM y otros fabricantes, lo cual erosionó severamente la obtención de utilidades. A finales de la década de 1990, la compañía ganaba un promedio de casi $2,000 en cada vehículo que vendía en Norteamérica. Pero los costos aumentaban, en parte porque los diseñadores de carros y los ingenieros no se apegaban a estándares estrictos para el precio de las refacciones o para hacer cambios costosos en la producción de modelos nuevos. Por ejemplo, se ordenó a los gerentes de compras que adquirieran 126 tapas diferentes de combustible, y 150 radios distintos para instalarlos en los vehículos que salían de las líneas de ensamble de Ford. Estas ineficiencias pequeñas en apariencia se repetían una vez y otra hasta sumar una desventaja muy grande en los costos en un lapso de pocos años. Pronto, la empresa estaba perdiendo cerca de $200 por cada vehículo vendido.

Los problemas también crecían en la división de crédito de Ford. Los administradores del crédito de Ford querían impulsar las ventas de los vehículos, por lo que establecieron lineamientos holgados que permitieron que más consumidores calificaran para préstamos sin intereses o con tasas muy bajas —incluyendo a un número alto de clientes con confiabilidad por debajo del promedio. Conforme la economía se desaceleraba, más acreditados cayeron en morosidad y Ford recogió más vehículos de los planeados. Las pérdidas en la unidad de crédito terminaron por contribuir a pérdidas conjuntas aun mayores para Ford en 2001.

La prioridad máxima de Bill Ford al convertirse en su presidente era retomar el control de Ford de arriba abajo. Cambió a los directivos de Ford Credit, hizo que el director de Ford en Europa supervisara las compras internacionales, nombró a un nuevo jefe de operaciones, y trajo de regreso al director financiero retirado de Ford para que apretara las tuercas de las finanzas corporativas. Este nuevo equipo de administración ayudó a Ford a desarrollar un plan exhaustivo para disminuir los costos en $4,500 millones y aún más en los años por venir. El plan exigía despedir a 35,000 trabajadores para reducir en forma drástica los costos de la nómina, lo cual haría necesario que se simplificara el proceso de manufactura en los modelos de cuatro ejes, el cierre de fábricas para impulsar la eficiencia, y la estandarización en las refacciones de los vehículos con la finalidad de reducir el número de partes distintas que se adquirían. Además, el plan exigía revisar la producción para elevar los niveles de calidad y disminuir los costos por reclamaciones de la garantía, imponer controles más exigentes para conceder créditos y disminuir tales pérdidas, y eliminar tanto las gangas como los créditos con intereses bajos para mejorar la rentabilidad. Después de que una docena de equipos para estudiar la eficiencia interna descubrió que la mayoría del personal leía las noticias *on line*, Ford canceló las suscripciones de la empresa a revistas y periódicos. “Estamos tratando de aplicar los frenos a un tren de carga”, comentó su presidente, cuyo sacrificio personal incluyó reducir el tamaño de su avión corporativo. “Tenemos que detenerlo antes de que se descarrile”.

En apoyo al giro del negocio, la administración de Ford pugnó por acelerar el desarrollo de productos nuevos y el lanzamiento de vehículos para generar más efectivo con rapidez y —de igual importancia— para generar expectativa entre distribuidores y clientes. Aunque la compañía dependía mucho de presupuestos, programas y otros métodos formales para reforzar los controles, el presidente visitó personalmente numerosas plantas y oficinas de Ford para estimular el compromiso de la fuerza de trabajo. “Les pido que trabajen duro”, dijo a los empleados. “Tengan en mente el panorama. Piensen en lo que realmente importa. Hagan eso y nada más”.

Sin embargo, algunas partes de Ford tuvieron dificultades para ajustarse a los nuevos controles. Los gerentes de la división de carros de lujo, por ejemplo, no pudieron cumplir con un programa de lanzamiento rápido para el nuevo modelo del Jaguar con chasis de aluminio; sin el nuevo modelo, la división quedó corta en sus metas de ingresos y utilidades. Además, los gerentes que trabajaban en un modelo nuevo del Mustang trataban de que Bill Ford aprobara un plan de desarrollo que había fracasado en hacer que la compañía cumpliera sus metas de utilidades. Aunque aseguraban al presidente que pronto resolverían los aspec-

tos de las ganancias, Bill Ford rechazó aprobar cualquier plan que no se abocara explícitamente al cumplimiento de las metas. De manera similar, envió a ingenieros a tratar de mejorar la economía del combustible de las SUV, llevándolas de regreso a la mesa de diseño hasta que fueran capaces de generar un plan para alcanzar el objetivo de elevar la eficiencia en el consumo del combustible, en un 25 por ciento en tres años. En todos esos casos, en vez de esperar a que sus gerentes preguntaran dos veces, el presidente estableció límites claros e hizo preguntas específicas para conducir a sus subalternos en la dirección correcta.

Aún más, los nuevos controles ya tenían algún efecto en otras áreas clave. Al concentrarse en producir menos vehículos de mejor calidad, las unidades de manufactura de Ford ayudaron a disminuir las reclamaciones de la garantía y a lograr la devolución de menos vehículos. Una calidad más alta llevó a la compañía a tener opiniones más favorable por parte de los clientes. Al trabajar con sus contrapartes de compras e ingeniería para estandarizar las refacciones y hacer mejores tratos con proveedores globales, los gerentes de producción también redujeron en $240 el costo de cada vehículo que producían. En total, los directivos de Ford alcanzaron disminuciones en los costos por $6,000 millones.

Bill Ford también está comprometido a establecer y cumplir los estándares que afectan el ambiente, como buscar mayor eficiencia en el uso de combustible y el diseño de más vehículos híbridos como Prius de Toyota, cuyas ventas comienzan a despegar. Establecer y lograr los estándares para alcanzar tales metas y todas las demás que se necesiten para apoyar el giro de la empresa no será rápido ni sencillo. "Lo que me quita el sueño por las noches es que no vamos lo suficientemente rápido", reconoce el presidente. "Sí, hemos hecho progresos, pero ¿lo bastante oportunos?" Ford sabe que el futuro de la compañía depende de lo bien que él y sus directivos sigan aplicando los frenos a los costos, mientras pisan el acelerador de la calidad y las ventas.

Preguntas

1. Estudie las acciones de Ford usando como modelo el proceso de control básico. ¿Siguió este proceso? ¿Qué hizo en cada etapa? ¿Pasó por alto algunas etapas importantes? ¿Qué quedaría por hacer?
2. ¿El plan de cambio de Ford podría caracterizarse como uno de controles tácticos o estratégicos? ¿Por qué? ¿Cómo es probable que el plan influya en las acciones y decisiones de los gerentes de menor nivel?
3. ¿Cómo afecta la cantidad de control que usa Ford sobre los gerentes de crédito, control y desempeño de otras áreas de la compañía matriz?
4. En términos del enfoque del control y la cantidad de éste, ¿qué ocasionó los problemas de Ford en primer término? ¿La administración de Ford está procediendo de modo apropiado en sus intentos por mejorar la situación? ¿Por qué?

Fuentes: Jean Halliday, "Pedal to the Metal," *Advertising Age,* 17 de noviembre de 2003, p. 4. Amy Wilson y Brad Wernle, "Ford Share Slides Toward 75 Year Low," *Automotive News,* 6 de octubre de 2003, p. 8. Betsy Morris, "Can Ford Save Ford?" *Fortune,* 18 de noviembre de 2002, pp. 52+; Scott Miller, "Ford Speeds Cost Cutting," *Wall Street Journal,* 23 de septiembre de 2002; Danny Hakim, "A New-Model Ford on a Risky Track," *New York Times*, 20 de septiembre de 2002, sec. 3, pp. 1, 12; Kathleen Kerwin, "Bill Ford's Long, Hard Road," *Business Week,* 7 de octubre de 2002, pp. 88 a 92.

Desarrollo y transformación organizacional

17

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

- Identificar las distintas fuerzas internas y externas que impulsan el cambio en la organización.
- Explicar las dimensiones de los cambios tecnológicos, culturales, estratégicos, estructurales y de sistemas.
- Analizar el proceso que deberían utilizar los administradores para evaluar la necesidad de cambio.
- Describir el proceso de cambio organizacional.
- Diagnosticar las causas de resistencia al cambio y analizar los distintos enfoques posibles para hacerle frente.
- Explicar tres distintos enfoques para el cambio organizacional integral planeado y comparar sus semejanzas y diferencias.

El lado suave de Microsoft

Cuando una compañía obtiene $10 mil millones de ingreso operativo anual, ¿para qué hacer cambios? Microsoft ha gozado de éxito durante más de 25 años como líder internacional de software de computadora. "Lo hemos hecho bien," admite su director general, Steve Ballmer. Aunque añade: "Hay una oportunidad de ser realmente asombrosos, no sólo como negocio, sino también en cuanto al efecto positivo que tenemos en la sociedad. Pero para ser tan asombrosos como esperamos ser, tenemos que hacer algunas cosas de un modo un poco diferente."

Tanto fuera como dentro de la organización hay muchas fuerzas que impulsan los cambios en Microsoft: las fuerzas externas comprenden el desafío competitivo que le imponen rivales como Oracle, el desafío a su reputación una vez superado el intenso periodo de querellas con el Departamento de Justicia de Estados Unidos y la Comisión de Valores y Tipos de

cambio, y los desafíos económicos que se suscitaron tras el desplome mundial de la venta de computadores que ha sofocado la demanda de los productos de la compañía relacionados con las computadoras y que ha disminuido el crecimiento tanto de sus ventas como de sus utilidades.

Internamente, desde que Steve Ballmer reemplazó como director general al legendario fundador Bill Gates, la compañía enfrenta los desafíos que impone un cambio de la alta administración. Ballmer y Gates han tomado juntos cada decisión importante, un acuerdo que había comenzado a retrasar la capacidad de la compañía para responder a los rápidos movimientos del entorno. Por otra parte, los empleados estaban acostumbrados a competir entre sí con tanta agresividad como lo hacían con las compañías rivales, así que se ganaron la antipatía de muchos distribuidores y socios en la industria. Al interior de Microsoft, esta agresividad también alimentó los conflictos entre departamentos, que, al desbordarse, afectaron negativamente las relaciones de la compañía con sus clientes.

En la época de Bill Gates, Microsoft se ganó la reputación de ser altamente competitiva y "feroz". En los últimos años, Gates y Steve Ballmer (izquierda), actual director general de Microsoft, han procurado "suavizar" la imagen de la compañía al promover más colaboración y más cooperación entre sus empleados. ¿Acaso surgirá una Microsoft más amable y gentil?

En este contexto, los dirigentes de Microsoft reconocieron que la compañía no llegaría a tener tanto éxito como en el pasado mientras no se realizaran cambios proactivos relevantes para atender los problemas internos y externos. Los cambios realizados abarcaban múltiples áreas: la estrategia, la estructura y la cultura de la compañía.

Los cambios comenzaron con una nueva declaración de misión: "Permitir que la gente y los negocios alrededor del mundo desplieguen todo su potencial." En forma congruente, Microsoft comenzó a ampliar el alcance de su estrategia más allá del ámbito de la tecnología. La nueva estrategia centra su atención en mejorar las relaciones con clientes y proveedores, así como las relaciones competitivas mediante el énfasis de sus valores corporativos. Tal empeño también contempla hacer de Microsoft un magnífico lugar de trabajo con el propósito de atraer a los profesionales más talentosos en la industria. "Queríamos convertirnos en el empleador favorito dedicado a tecnología de la información, en particular con el auge de las compañías punto-com", comenta Steve Harvey, el director de personal, utilidades y cultura de Microsoft. "Hace cinco años quizá se nos consideraba entre los lugares más aburridos para trabajar." Ahora, en cambio, al reproducir música y noticias en los televisores de pantalla plana en sus centros de trabajo, Microsoft facilita que sus empleados se mantengan al tanto de lo que ocurre en el mundo. Las consolas X-box hacen posible que los empleados se relajen y, al mismo tiempo, disfruten de uno de los productos de la compañía. Por su parte, las conexiones WiFi favorecen a los empleados, puesto que pueden trabajar en su casa pero conectados de forma inalámbrica a la red interna (o *intranet*) de Microsoft. En la actualidad, el 86 por ciento de los empleados de la compañía afirman que les encanta trabajar en Microsoft. Y, por supuesto, es más probable que los empleados contentos de Microsoft logren que el cliente también se sienta feliz.

Por lo que se refiere a la cultura, los cambios también pretendían que las relaciones interpersonales alcanzaran un mejor nivel. Ahora se alienta la colaboración recíproca de los departamentos, no la competencia de unos contra otros. Se llevaron a cabo diversas reuniones para fomentar esa colaboración con el propósito de impulsar la calidad y una mayor satisfacción de clientes y socios, al tiempo que se evitaba la competencia interna. Se solicitó a los empleados que evaluaran a sus líderes, como parte de un procedimiento encaminado a identificar y desarrollar el talento de liderazgo dentro de la organización. Asimismo, Microsoft animó a todo su personal a que pensara en términos más generales sobre la forma en que sus acciones y decisiones afectaban las relaciones de la compañía con quienes están fuera de ella. La nueva cultura centra su atención en el respeto y la responsabilidad, dos cualidades que se evalúan específicamente como parte del desempeño de cada empleado. "Vamos a poner todavía más empeño en favorecer estas relaciones positivas, lo que significa hacer una inversión de tiempo y energía, y ser honestos, abiertos y respetuosos," dice Ballmer.

En cuanto a su estructura, Microsoft se reorganizó por unidades estratégicas de negocio (SBU) en 2002. Así, la persona que encabeza cada unidad estratégica es responsable de sus propias utilidades y pérdidas, y se autoriza su acceso a la información financiera y las herramientas necesarias tanto para establecer las metas de su unidad como para supervisar su desempeño. También tiene la autoridad para tomar algunas decisiones antes reservadas a la alta administración. La descentralización de las decisiones y el flujo de información financiera en tiempo real, en conjunto, permiten delegar en los gerentes la autoridad para que tomen sus propias decisiones con respecto al desarrollo de productos, y facilitan que la organización responda más rápidamente a los cambios que se suceden en el ambiente externo. Microsoft también instituyó una nueva unidad de medida que denominó ingreso por empleado, que vincula directamente el desempeño individual de cada empleado al desempe-

ño de la compañía como un todo. Con el fin de valorar áreas propicias para el crecimiento y la expansión, así como para reevaluar la estructura general de la compañía, la empresa examina de manera constante los datos pertinentes.

Sin embargo, no hay cambios exentos de riesgo. Por ello, aun cuando la velocidad es un elemento aconsejable en una industria que cambia a un ritmo tan acelerado como la de la tecnología de la información, el énfasis exagerado en los plazos de entrega podría constituir una restricción para las innovaciones. Y la compañía se arriesgaría a que los clientes, socios y reguladores lleguen a considerar los cambios como algo meramente cosmético. Sin embargo, Ballmer está convencido de que el hecho de no efectuar cambios podría derivar en un riesgo mucho mayor, por lo que sigue impulsando la adopción de cambios profundos en toda la organización.

Fuentes: Paula Rooney y Barbara Darrow, "Microsoft Under Pressure", *Computer Reseller News*, 2 de febrero de 2004, p. 6; Simon Kent, "Inside the Best Place to Work in Britain", *Personnel Today*, 8 de julio de 2003; Steve Bodow, "Microsofter", *New York Times Magazine*, 24 de noviembre de 2002, pp. 72-75; "CRN Interview: Steve Ballmer, Microsoft", *Computer Reseller News*, 8 de julio de 2002, pp. 20+; Jay Green, "Ballmers´s Microsoft", *BusinessWeek*, 17 de junio de 2002, pp. 66+.

panorama estratégico

El ambiente externo, es decir, aquel donde existe la organización, es uno de los principales impulsores del cambio organizacional. La ocurrencia de cambios en muchas de estas fuerzas externas impone al administrador la necesidad de ajustar las estrategias de su organización. Por ejemplo, cuando los competidores emprenden una acción estratégica exitosa, como lanzar al mercado un producto nuevo de gran aceptación, quizá la respuesta de la organización sea proteger su participación de mercado. El desarrollo de nuevas tecnologías, la entrada en vigor de nuevos reglamentos en la industria, así como los cambios en la composición demográfica de la sociedad con frecuencia darán como resultado la necesidad de nuevas estrategias que permitan responder a las oportunidades o amenazas que plantean los cambios ambientales.[1]

Más aún, para ser eficaces, las nuevas estrategias deben aplicarse de forma satisfactoria, como vimos en capítulos anteriores. La aplicación podría requerir cambios en otras características de la organización, como por ejemplo, en su cultura, según deja ver el caso de Microsoft. Otro ejemplo es el de Southwest Airlines. Con la esperanza de duplicar sus triunfos, muchas aerolíneas han intentado imitar su estrategia. En el periodo comprendido entre 1994 y 2003, Southwest registró una utilidad total de alrededor de $3,600 millones, cifra que triplicaba las ganancias de la segunda línea aérea en términos de utilidades. Muchas otras aerolíneas registraron pérdidas importantes durante este mismo periodo de 10 años. Aun cuando algunas de estas empresas se las han arreglado para imitar la estrategia de bajo costo de Southwest, pocas han podido copiar su modo de *aplicar* la estrategia. Así por ejemplo, Southwest cuenta con una cultura única y también con algunos de los capitales humanos más valiosos en la industria.[2] Ahora bien, a aquellos que quieren imitar la cultura organizacional de Southwest les conviene saber que su empeño podría terminar por exigirles cambios drásticos en sus culturas corporativas. Todo esto se resume en el hecho de que Southwest Airlines sigue siendo líder en la industria.

Las organizaciones jamás permanecen inalterables porque el mundo a su alrededor nunca es igual. Desde tiempos antiguos, las organizaciones han tenido que incorporar en sus estructuras la capacidad de cambiar.[3] Efectuar los cambios y manejar sus procesos han sido tareas esenciales para la vitalidad de todas las organizaciones y, en especial, de las actuales. Sin embargo, como muestra la historia de apertura sobre Microsoft y sus esfuerzos significativos, el manejo del proceso de cambio no es tarea fácil. Si bien la necesidad de cambiar es a menudo obvia, hacer cambios exitosos supone retos administrativos formidables. Tal como Steve Ballmer, la mayoría de los directivos tarde o temprano descubren que hay problemas fundamentales del cambio que deben confrontarse. Por ejemplo:

- ¿Cuánto cambio es suficiente?
- ¿Qué tan rápido debe ocurrir el cambio?
- ¿Cómo debe equilibrarse la necesidad de cambio continuo con la necesidad de un mínimo de estabilidad y continuidad?
- ¿Quiénes deberían ser los protagonistas en los procesos de cambio y qué papeles deberían desempeñar?
- ¿Quién exactamente tiende a beneficiarse con el cambio y quién podría resultar lastimado con un cambio particular?

La forma en que se respondan éstas y otras preguntas determinará la suerte de los cambios en cualquier organización, incluida Microsoft.

A lo largo de este libro hemos destacado como tema principal el entendimiento del *cambio*, ya que comprenderlo es imprescindible para el éxito administrativo. De hecho, dedicamos a este tema el segundo capítulo. El capítulo 2 destacó la importancia del cambio y brindó un marco de trabajo para manejarlo. En este capítulo final centramos la atención de manera específica en los cambios logrados en los escenarios organizacionales y en explicar medios y métodos específicos útiles para cambiar la organización en general así como las unidades dentro de ella. Si bien este capítulo se edifica sobre el capítulo 2, también se apoya en el conocimiento básico de los temas tratados en todo el libro. Este conocimiento será útil para analizar los problemas significativos implicados en el desarrollo y la transformación organizacional.

Por su complejidad, los contextos organizacionales presentan muchos desafíos así como muchas oportunidades para realizar cambios. Algunos de éstos son del todo imprevistos y ocurren como reacción a algo, y a menudo tienen consecuencias desagradables para quienes trabajan en la organización. Un ejemplo familiar es el súbito despido masivo para reducir los gastos de manera rápida, tal como la decisión de Lufthansa de recortar 4 mil empleos de la división de alimentos, y el despido de 17 mil empleados de Boeing en 2002, ambos a causa del desplome mundial de los viajes por vía aérea tras los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001.[4] Otros cambios, como los de Microsoft, implican mayor planeación y a menudo tienen la intención de transformar toda la organización, o cuando menos partes importantes de ella, con el fin de que no sean necesarios los cambios repentinos y drásticos, como los despidos de personal. Cuando un cambio se planea, es general y adecuado para modificar las características importantes de la organización, se aplican los términos "desarrollo organizacional" o "transformación organizacional". (También analizamos un uso especial del término "desarrollo organizacional" más adelante en este capítulo.)

Los primeros apartados de este capítulo examinan cuestiones generales y principios relacionados con el desarrollo y la transformación organizacional. Primero veremos por qué cambian las organizaciones, enfocándonos en las fuerzas que provocan los cambios. Se presta particular atención al análisis de las fuerzas internas y externas del cambio, y en reconocer y diagnosticar esas fuerzas en tanto que afectan la necesidad de cambiar. A continuación se consideran áreas específicas del enfoque del cambio: tecnología, cultura y valores compartidos, estrategia, estructura, sistemas y personal. Estos apartados, a la vez, son antecedente para el examen de las alternativas administrativas respecto de la preparación, aplicación y evaluación del proceso de cambio.

El capítulo concluye con el análisis de los tres principales enfoques para el cambio integral planeado de la organización, con frecuencia empleados en las organizaciones contemporáneas. Éstos son: el enfoque del Desarrollo Organizacional (DO), Rediseño del Proceso (también conocido como reingeniería), y el desarrollo de la Organización de Aprendizaje. También veremos cómo se usan estos enfoques y sus fortalezas y debilidades relativas.

FUERZAS PARA EL CAMBIO

Las causas del cambio organizacional provienen tanto de fuerzas internas como externas, por lo cual, el administrador debe estar siempre alerta a la presencia de todas ellas (véase la figura 17.1). En ocasiones, esas causas surgen casi por completo de factores externos a la organización, tales como las condiciones económicas o comerciales, desarrollos tecnológicos y cambios demográficos, entre otros. Otras veces las fuerzas provienen, sobre todo, del interior de la organización. Las fuerzas internas comprenden factores tales como decisiones administrativas para hacer

figura 17.1
Fuerzas para el cambio

cambios o las presiones de los empleados para hacer cambios urgentes. A menudo, por supuesto, la serie completa de causas para el cambio es una combinación tanto de causas internas como de razones externas.

Fuerzas fuera de la organización

Fuera de la organización se encuentra todo un grupo de fuerzas, como se analizó en el capítulo 3 referente al ambiente externo, que pueden provocar cambios en su interior. Aquí mencionamos algunas de las más importantes.

Condiciones económicas Los acontecimientos en el ambiente económico, como es evidente, son fuerzas del cambio que afectan a las organizaciones comerciales. Si la economía está débil, es probable que muchas compañías disminuyan su fuerza laboral o cuando menos que no contraten a más personal, y reduzcan las líneas de producción poco redituables, entre otras acciones. Así, DuPont Textiles and Interiors (subsidiaria de DuPont) despidió en 2002 al 10 por ciento de su fuerza laboral y cerró dos plantas ante un declive económico mundial. La compañía afirmó: "Debemos actuar rápida y decididamente para igualar nuestros recursos con las realidades actuales del mercado."[5]

Por el contrario, si la economía está vigorosa y en expansión, muchas empresas piensan en lanzar nuevos servicios o productos, en crear nuevas unidades o divisiones, en incrementar las áreas geográficas de sus operaciones y en otras acciones semejantes encauzadas al crecimiento. Así, en respuesta a una economía sana y una demanda creciente de sus motocicletas, Harley-Davidson gastó unos $800 millones entre 1995 y 1999 para abrir dos nuevas plantas de manufactura.[6]

De forma semejante a estos ejemplos del mundo de los negocios, muchas organizaciones no comerciales, en especial las oficinas de gobierno, se contraen o expanden de acuerdo con las condiciones económicas puesto que tales fuerzas afectan directamente sus presupuestos. En años recientes, por ejemplo, diversos proyectos de la National Aeronautics and Space Administration (NASA) fueron sometidos a programas de avance más lentos como resultado de severos recortes en el presupuesto.[7]

Acciones de los competidores Sin importar el estado de la economía, la mayoría de los negocios y muchas otras organizaciones tienden a ser en extremo sensibles a los movimientos de sus competidores, en especial a aquellos que se dan en respuesta a cambios en el mercado, o a las preferencias del consumidor. Las acciones de otros protagonistas en el ambiente inmediato con frecuencia desencadenan cambios en el interior de una organización, incluso aunque esta última prefiera no cambiar en ese momento. Por ejemplo, en respuesta a los movimientos de sus competidores, Mellon Bank decidió salirse del negocio de la banca al menudeo, de lenta actividad y poco redituable, para centrarse en el manejo de fondos de inversión y en los servicios relacionados con la vivienda, ambos negocios en crecimiento y con comisiones altas. Después Mellon se expandió a Europa cuando el mercado de dinero estadounidense parecía estar saturado.[8] Las acciones de los competidores en el desregulado mercado mexicano de aseguradoras llevó a Metropolitan Life a adquirir importantes subsidiarias mexicanas (Aseguradora Hidalgo y Seguros Génesis) con el fin de permanecer en ese mercado.[9]

Desarrollo tecnológico A menudo los avances tecnológicos desarrollados fuera de la organización le exigen a ésta responder, aun cuando no quiera hacerlo. Los avances tecnológicos representan tanto oportunidades como amenazas para la organización, pero si se trata de cambios importantes y relacionados directamente con sus tareas centrales, a los administradores no les queda más que hacer los ajustes correspondientes en su organización. (La sección "Un reto para el administrador: ¿Las soluciones de alta tecnología podrán salvar a EDS?" ilustra cómo fue que los avances tecnológicos forzaron a EDS a cambiar.) Hace algunos años, por ejemplo, la tecnología de Internet convenció a una empresa de contratación de personal tradicional (que se basaba en entrevistas cara a cara) de hacer modificaciones importantes en su manera de hacer negocios. La empresa no sólo cambió su nombre de "Romac Industries" a "kforce.com", sino que también se convirtió en innovadora en una industria —que en general no hace uso de la alta tecnología—, al utilizar Internet para permitir que los postulantes pudieran enviar breves comerciales en video sobre sí mismos.[10]

Acontecimientos políticos y legales Cuando los gobiernos promulgan nuevas leyes y cuando las cortes interpretan esas leyes, los administradores deben responder, aunque las soluciones o los tipos de cambio que deberían llevarse a cabo no sean obvios. Por ejemplo, en Estados Unidos la aprobación del Título IX de la Ley de Derechos Civiles de 1964 requirió que las universidades dieran iguales oportunidades a los estudiantes de uno y otro sexo (en relación con su proporción en la población estudiantil en ese momento). Los directores de atletismo intercolegiado de inmediato supieron que esto traería consecuencias importantes en su área de actividad. Estos administradores en particular (es decir, los directores de atletismo) tuvieron dificultades, ante los ajustados presupuestos, para añadir suficientes deportes femeninos para igualar la cantidad de atletas hombres y mujeres. No obstante, muchos administradores manejaron esta situación mejor que otros e hicieron los cambios con mayor rapidez y con menos problemas dentro de su organización. Queda claro, sin embargo, que en este caso la fuerza externa de la ley propició cambios que, difícilmente, hubieran podido provenir de alguna otra fuente.

tecnología

un reto para el administrador

¿Las soluciones de alta tecnología podrán salvar a EDS?

¿Qué pasa cuando el dirigente de una industria se siente rebasado por nuevos participantes más innovadores y ágiles? Ésa fue la situación que enfrentó EDS, pionera en el negocio de sistemas de información. EDS fue fundada en 1962 y se expandió de manera estable hasta que llegó a servir a 9 mil clientes corporativos y de gobierno en 42 países. A fines de la década de 1990, EDS registró $19 mil millones en ventas anuales. Con un triunfo tal, la administración no veía ningún motivo para hacer cambios, incluso cuando IBM y otras rivales iban adelante de ella en nuevas tecnologías preparándose para la era de Internet.

La cultura de independencia de EDS significaba que sus 48 unidades de negocios rara vez intercambiaban información o tecnología. En una ocasión, una de las divisiones invirtió tiempo y dinero en desarrollar un sistema, sólo para darse cuenta de que otra unidad ya lo había desarrollado y lo tenía en funcionamiento. De manera sorprendente, la administración de EDS no podía enviar un correo electrónico directamente a sus 140 mil empleados, porque la compañía usaba un sistema de bloques ¡de 16 correos electrónicos! Los resultados de ventas no se conocían sino hasta que el departamento de finanzas cerraba los libros al final de cada trimestre; esto significaba que la administración debía esperar semanas enteras antes de poder analizar las cifras mes con mes. Una vez que EDS se hizo famosa por su retraso tecnológico, el crecimiento de sus ventas disminuyó. Incluso algunos clientes que habían firmado contratos con EDS se negaban a que se les vinculara públicamente con una compañía tan poco ágil. "Cuando Scott McNealy de Sun Microsystems nos llamó para encargarnos una parte de un contrato, no nos permitió dar a conocer el acuerdo porque pensó que éramos una 'economía muy anticuada'", recuerda un ejecutivo de EDS. "Sun era lo máximo. Nosotros éramos los que arrastrábamos un fardo."

Sin embargo, cuando Dick Brown asumió el cargo de director general de EDS en 1999, comenzó a visitar a los clientes corporativos para escuchar de primera mano sus necesidades. En una de esas visitas se reunió con Janet Wejman, vicepresidente senior de Continental Airlines, cuya contabilidad básica, nómina y sistemas de reservaciones administraba EDS. "Los sistemas se derrumban, las entregas fallan, los proyectos están retrasados", dijo Wejman a Brown. El director general prometió que muy pronto habría cambios. En menos de dos semanas tenía a un nuevo equipo de contadores trabajando de cerca con el personal de la aerolínea para resolver los problemas.

Después, en respuesta a su encuesta anual de satisfacción del cliente, EDS reforzó su experiencia técnica mediante el desarrollo de un servicio con base en la Web al que llamó Dashboard. Con sólo un vistazo a Dashboard se podía saber qué tan bien estaba respondiendo EDS a Continental y a cualquier otro cliente importante, y la información estaba disponible para cualquiera de sus gerentes a nivel internacional. Un círculo verde significaba que las cosas marchaban sobre ruedas, los focos rojos significaban problemas urgentes ante los cuales habitualmente otros gerentes se prestaban para ayudar, un cambio notable con respecto a las costumbres del pasado. "En la antigua EDS la cultura se resumía en la frase 'Arregla el problema tú mismo. Y mientras lo arreglas asegúrate de firmar un nuevo negocio'", comenta uno de los gerentes. El nuevo sistema Dashboard ha sido tan eficiente que EDS ya lo está vendiendo a sus clientes.

La introducción de nueva tecnología junto con el apoyo de cambios en la estructura y en la cultura ayudaron satisfactoriamente a que EDS firmara un 111 por ciento más contratos en 1999 que el año anterior. Por desgracia, el impresionante cambio no duraría. Ansioso por crecer, Brown presionó a sus ejecutivos para obtener nuevos y enormes contratos "noticiosos", que exigían que EDS hiciera importantes inversiones por anticipado y que rendían pocos beneficios. Por consiguiente, la compañía experimentó un desastroso 2002, en el cual perdió $24 mil millones en valor de mercado. Después de sorprender a los inversionistas al errar las estimaciones de utilidades por un descomunal 80 por ciento ese año, Brown renunció en medio de alegatos contables y conflictos de intereses con los altos directivos de EDS.

En 2003, Michael H. Jordan, quien había resucitado a Westinghouse en la década de 1990, se hizo cargo de la dirección general de EDS. Jordan esperaba recortar los costos al aplicar a EDS su propia sabiduría tecnológica; por ejemplo, reemplazó sus 137 sistemas de facturación por uno solo, y consolidó sus centros de datos. También quería reorganizar su fuerza de ventas en torno a industrias específicas para que los vendedores pudieran aportar experiencia tecnológica relevante a sus clientes, algo que IBM ya estaba haciendo.

Sin embargo, la situación en EDS era tan austera que algunos se preguntaban si la imponente líder del mercado de otros tiempos sobreviviría. Por ahora, el "segundo" intento parece estar funcionando. A principios de 2004, EDS contaba con numerosos contratos corporativos nuevos y sus acciones se estaban cotizando en un nivel más alto que en las 52 semanas anteriores. Tal parece que la corporación fundada hace 40 años por Ross Perot vivirá para luchar otro día.

Fuentes: Steven Land, "EDS CEO says his IT beats IBM", *VARBusiness*, 23 de febrero de 2004, p. 18; Andrew Park, "EDS: What Went Wrong", *Business Week*, 7 de abril de 2003, p. 60; W, A. Lee, "EDS lands Major Tech Outsourcing Pact from B. of A.", *American Banker*, 13 de diciembre de 2002, p. 14; Marie Lingblom, "EDS Dashboard to Aid Customers", *Computer Reseller News*, 9 de diciembre de 2002, p. 126; Bill Breen, "How EDS Got Its Groove Back", *Fast Company*, noviembre de 2001,pp. 106-10.

Los restaurantes donde no se permite fumar son muestra de los nuevos valores sociales que han adoptado los dueños de muchos negocios, por temor a perder sus utilidades, ante las nuevas prohibiciones legales de fumar en lugares públicos. Así, en una encuesta realizada por Zagat, la casa editorial de la afamada guía de restaurantes, aproximadamente tres cuartas partes de 18 mil entrevistados en Nueva York, Los Ángeles y San Francisco respaldaron las prohibiciones de fumar en los restaurantes. No obstante, de acuerdo con anteriores encuestas realizadas por Zagat, los clientes habituales mencionaron que los restaurantes deberían mejorar las áreas de fumar.

Movimientos sociales y demográficos Otros tipos de fuerzas para el cambio tardan más en desarrollarse y son más sutiles y, por lo tanto, más difíciles de detectar. Tal es el caso del cambio de actitudes sociales frente a diversos productos, servicios y prácticas. Por ejemplo, en Estados Unidos muchos empleadores, así como muchos restaurantes y bares, han tenido que modificar sus prácticas recientemente respecto de permitir que sus clientes y empleados fumen en el interior. En respuesta tanto a restricciones legales más rígidas como a los cambiantes niveles de tolerancia a fumar en lugares confinados, estas organizaciones han tenido que poner atención a un área del comportamiento empleado/cliente ignorada por tanto tiempo.[11]

Por su parte, el movimiento de los patrones demográficos, tales como el envejecimiento de las poblaciones de Estados Unidos y Japón en años recientes, es otro tipo de fuerza externa de movimiento paulatino. Por ejemplo, en los últimos años, la Oficina de Censos de Estados Unidos (U.S. Bureau of Census) ha proyectado que entre 2010 y 2020, el número de personas mayores de 60 años de edad aumentará más de un 30 por ciento, mientras que los otros grupos permanecerán estables.[12] Estas alteraciones en la composición demográfica por edad significarán retos para las empresas de venta al menudeo y orientadas al consumidor, que tendrán que plantear nuevas mezclas de producto y nuevos enfoques de *marketing* y ventas. Tales movimientos demográficos, por supuesto, no ocurren de un día para otro, pero ejercen una fuerza poderosa.

Fuerzas dentro de la organización

Al igual que los factores externos, muchas fuerzas potenciales dentro de la organización propician cambios. Dos de las más importantes son: **1.** Las decisiones administrativas, y **2.** Las preferencias y presiones de los empleados.

Decisiones administrativas Los gerentes en todos los niveles de la organización trabajan dentro de ciertas restricciones que limitan su libertad de acción. Sin embargo, en muchos casos tienen autoridad suficiente para realizar cambios en sus áreas particulares de influencia. En general, incluso en esta era de estructuras organizacionales planas, cuanto más arriba esté el gerente en una organización tanto más li-

bertad y poder tiene para realizar cambios. Aunque, a menudo, los administradores no desean usar el poder con este fin. De hecho, como lo señalamos en el capítulo 10, algunas autoridades argumentan que los gerentes tienden a *subutilizar* su poder para hacer cambios, en lugar de usar mucho el poder.[13] El riesgo, como es obvio, radica en que si el intento de cambio fracasa, el gerente acabará con menos poder que antes de intentarlo. Por eso, en el siguiente apartado analizaremos una de las cuestiones más relevantes del liderazgo para usted como administrador: evaluar la necesidad del cambio. Cuando los administradores toman la decisión de cambiar, es probable que esa decisión afecte su *estatus quo* de modo importante.

Preferencias y sugerencias del empleado Las decisiones administrativas no son la única fuente de cambio dentro de las organizaciones. Los empleados de los niveles inferiores suelen ser una excelente fuente de sugerencias innovadoras. Por ejemplo, hace unos cuantos años, en el Children´s Hospital and Health Care Center de San Diego, California, decidieron que necesitaban apoyar más la participación de los empleados, puesto que había continuos problemas de comunicación entre la administración y los empleados, una marcada insatisfacción con el trabajo y una baja en el ánimo entre el personal. Así, se procedió a instituir una reunión mensual en la cual se requería que los supervisores aportaran las ideas y sugerencias del grupo de empleados a su cargo. Como resultado de aplicar estas sugerencias e ideas se han efectuado cambios en el seno de toda la organización, que han llevado a mejores niveles de satisfacción con el trabajo y una mejor comunicación entre los empleados y la administración.[14] Para el administrador, el reto de solicitar sugerencias y preferencias a los trabajadores consiste en saber distinguir las propuestas creativas con potencial de mejorar el desempeño y mejorar el clima de trabajo de aquellas que no son viables.

En casos extremos, desde luego, los empleados ejercen demasiada presión para que ocurra un cambio. En septiembre de 2002, por ejemplo, en respuesta a las objeciones de los empleados a la introducción de nuevas tecnologías para el manejo de carga, los empleadores procedieron a cerrar el puerto del área de Los Ángeles a los estibadores. Tal decisión detuvo el tránsito del puerto de Los Ángeles por varias semanas y provocó pérdidas por alrededor de $2 mil millones.[15]

Es necesario, pues, que los administradores sepan distinguir entre las presiones de los empleados que apuntan hacia las necesidades legítimas de cambio y aquellas que intentan obstruir o intimidar. Hacer esos juicios con sabiduría y responder de manera apropiada a las presiones son habilidades administrativas imprescindibles, como se explica en el siguiente apartado. Sin embargo, independientemente de qué tan desarrolladas sean las habilidades del administrador, los empleados son un estímulo para el cambio que con frecuencia no puede, ni debería, ignorarse.

CENTRO DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Cuando los administradores deciden que se requiere de un cambio, o cuando se dan cuenta de que no hay más alternativa que efectuarlo, una de las primeras preguntas que se plantean es: ¿Qué debo cambiar? Para ayudarnos a responder tal pregunta resulta útil remitirse al capítulo 6 (“Administración estratégica”), y consultar el análisis del modelo de aplicación de estrategias de las “7S” de McKinsey. Aquí destacaremos las 5S que son particularmente relevantes para esta sección denominada “centro de los cambios organizacionales”. Sin embargo, también plantearemos un sexto foco de atención no incluido en las S: la tecnología. Casi con toda seguridad, cualquier cambio afectará, cuando menos, a una de estas áreas, y la mayoría de

un reto para el administrador

Cambio

Arreglos en Home Depot

Una vez que han establecido sus compañías, muchos fundadores se hacen a un lado para que administradores con más experiencia asuman la dirección. Rara vez, sin embargo, se contrata al director general de una empresa externa cuando el fundador abandona el cargo. No obstante, cuando los cofundadores y los directores de Home Depot —la minorista de artículos para el arreglo del hogar— quisieron rehacer la compañía por completo, reclutaron a Bob Nardelli de General Electric para que reemplazara como director general al cofundador Arthur Blank. Por su parte, Nardelli ha contratado a ejecutivos de General Electric, Yahoo! y otras compañías para ocupar los puestos directivos de recursos humanos, *marketing* y otras funciones. "Éste es un negocio que tiene que buscar fuera de sí mismo", dice él. "Es más fácil para mí llegar y cambiar algunas cosas porque no tengo un punto de vista institucionalizado." Los que vienen de fuera, ¿podrán efectuar la clase de cambios que necesita Home Depot para alcanzar la ambiciosa meta de Nardelli de casi duplicar las ventas anuales para alcanzar $100 mil millones en cinco años?

Un desafío clave en Home Depot es encender el cambio cultural en una compañía basada en la iniciativa "hágalo usted mismo". En especial porque cuando la cadena se expandía con rapidez, los cofundadores instaron a los compradores y a los gerentes de las sucursales a que tomaran sus propias decisiones. No obstante, dos décadas después, la competencia feroz y los tiempos de estrechez económica disminuyeron el crecimiento de las ventas. Para cuando Nardelli se hizo cargo de la dirección general, la compañía había registrado cuatro trimestres consecutivos de declive en las ventas de sus sucursales. La cultura empresarial se convirtió en una desventaja puesto que los compradores y los gerentes de las tiendas seguían haciendo pedidos y apilando costosos inventarios sin ningún lineamiento o coordinación central. (De hecho, antes de que Nardelli se incorporara, los gerentes no tenían ni siquiera un correo electrónico para comunicarse entre sí o con la oficina principal.)

Para mantener los costos bajo control, el director general deseaba que la mejora de la eficiencia de la utilidad fuese un rasgo característico de la cultura de Home Depot. Él y sus administradores consolidaron las nueve oficinas de compra regionales en una. Ese paso, por sí solo, les permitió conseguir precios más competitivos de los proveedores e impulsar las utilidades. Nardelli y sus administradores también desafiaron la legendaria política de reembolso (de la cual a menudo se abusaba), y que permitía que en cualquier momento una persona devolviera cualquier producto a cambio de dinero en efectivo. Tras investigar el costo y compartir los resultados con los gerentes de las sucursales, cambiaron la política por la de ofrecer crédito en la tienda en lugar del reembolso en efectivo por los artículos devueltos sin recibo, lo que permite ahorrar, cuando menos, $10 millones al año.

Asimismo, en Home Depot la tecnología y la estrategia se han renovado. La compañía abrió tiendas especiales para atender a los contratistas, que compran mucho más que el promedio de personas interesadas en los productos "hágalo usted mismo". Así, la compañía comenzó por ofrecer su mercancía a las corporaciones que compran madera y materiales de construcción por volumen, y sus servicios de mantenimiento y reparación a las personas que prefieren la modalidad "hágalo por mí". Para modernizar la administración del inventario y los pedidos, las tiendas recibieron máquinas de alta tecnología equipadas con escáneres de códigos de barras inalámbricos manuales y tablillas para ordenar los pedidos. El resultado fue que, en lugar de asignar a 20 empleados para que revisaran las existencias y anotaran a mano los pedidos, cada tienda necesita sólo cuatro empleados para escanear los anaqueles y entregar los pedidos.

Los esfuerzos de Nardelli, sin embargo, inicialmente les cayeron como soga al cuello a los empleados de Home Depot. Muchos de los gerentes regionales de la compañía renunciaron, y los 300 mil empleados tuvieron que enfrentarse al reto de adaptarse. Un analista comentó al respecto que Home Depot estaba cambiando mucho y muy rápido. La respuesta del director general no se hizo esperar: "El ritmo del cambio interno debe ser superior al ritmo del cambio externo, o nos quedaremos rezagados." También varios analistas de la industria fueron muy críticos respecto de los cambios.

Justo cuando parecía que Nardelli no podría más con los ataques, se hicieron patentes los resultados. Las utilidades de Home Depot ascendieron un 28 por ciento y sus reservas de efectivo aumentaron a $5 millones, en comparación con los $8 millones con signo negativo que había en libros cuando asumió el cargo. Los críticos enmudecieron.

"Existe una capacidad infinita de mejorar lo que uno hace. Innovación y tecnología nunca me han quedado mal," dice Nardelli. "Hemos transformado por completo la forma de manejar estas tiendas."

Fuentes: "The Fixer-Upper", *Institutional Investor-International Edition*, enero de 2004, pp. 14-15; "From Clicks to Bricks", *Brandweek*, 28 de octubre de 2002, p. 9; Patricia Sellers, "Something to Prove", *Fortune*, 24 de junio de 2002, pp. 88+; Patricia Sellers, "Exit the Builder, Enter the Repairman: Home Depot´s Arthur Blanks is Out", *Fortune*, 19 de marzo de 2001, pp. 86+; Sandra Bolan, "Home Depot´s Mobile Redux", *Computing Canada*, 15 de febrero de 2002, p. 19.

los cambios implicará a varias de ellas. (Véase la figura 17.2.) La sección "Un reto para el administrador: Arreglos en Home Depot" es buen ejemplo de un cambio que comprende varias áreas. Por su parte, los cambios especialmente complejos y globales, es decir, los "cambios transformacionales", comprometerán a los seis rubros a la vez.

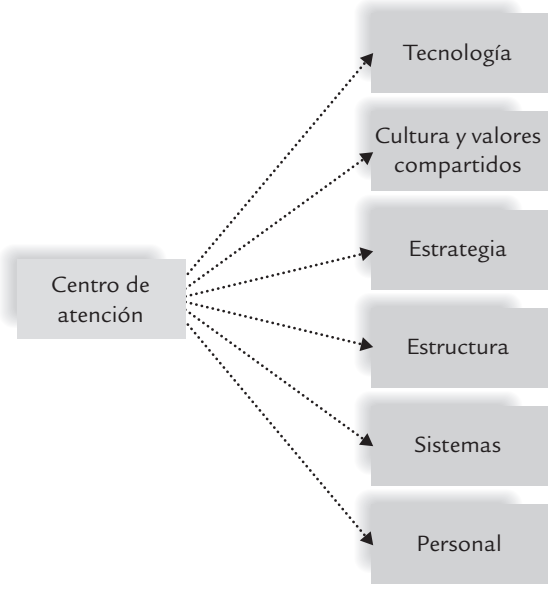


figura 17.2
Centro de los cambios organizacionales

Tecnología

Para muchas organizaciones la tecnología es el objeto de cambio más obvio y más frecuente (véase la figura 17.3). Así ha sido siempre en las compañías de manufactura y capital intensivos, donde el reemplazo y la actualización de equipo y tecnología han sido las claves de la supervivencia organizacional y de la capacidad para mantenerse a la cabeza de la competencia. No obstante, en los últimos años virtualmente todo tipo de empresas, oficinas de gobierno y organizaciones sin fines de lucro han prestado cada vez más atención a mejorar y ampliar su tecnología de la información.[16] Así, por ejemplo, Emerson (antes Emerson Electronics) comenzó a usar un nuevo programa de Internet, Emerson Express, para consolidar sus pequeños envíos en embarques de carga completa, lo que le permite ahorrar hasta $11 millones al año. Para hacer posible este cambio dirigido por la tecnología, cada una de las más de 50 divisiones autónomas de la compañía envía la información de sus próximos envíos a un lugar central donde se organizan los diversos embarques.[17]

Centro del cambio	Ejemplos
Tecnología	· Actualizar los sistemas de cómputo · Usar hologramas en el diseño de producto
Cultura y valores compartidos	· Poner en marcha un programa de conciencia de la diversidad · Instituir la participación en la toma de decisiones en toda la organización
Estrategia	· Cambiar el enfoque del nicho de mercado al mercado general · Cambiar el enfoque del cliente individual al cliente corporativo
Estructura	· Cambiar de una estructura por zona geográfica a una estructura por cliente · Establecer una división internacional
Sistemas	· Reemplazar la manufactura por lote por la de flujo continuo · Cambiar de la valuación de inventario último en entrar/primero en salir por la de primero en entrar/primero en salir
Personal	· Estimular la cooperación mediante programas de capacitación cruzada · Aumentar el número y la disponibilidad de talleres de capacitación para los niveles inferiores de la organización

figura 17.3
Ejemplos específicos del centro del cambio

Así, para casi todas las organizaciones al comienzo del siglo XXI, desde la tintorería de la esquina hasta la multinacional más grande, hacer cambios en la tecnología es un punto focal de primer orden. Las cuestiones críticas para los administradores, no obstante, implican los efectos secundarios significativos y a menudo inesperados que producen los cambios en la tecnología en otras áreas tales como la estructura, los sistemas y el personal. Un nuevo equipo, por ejemplo, quizá signifique que los empleados tengan que establecer patrones de relaciones de trabajo completamente distintos, lo cual a la vez, podría crear una confusión general notable. Tales efectos, si son de consideración o si duran mucho tiempo, podrían diluir o incluso cancelar los efectos positivos de las mejoras. Enfocarse en la tecnología es a menudo un punto de inicio de cambios, pero no necesariamente un buen indicador del lugar en el que podrían ocurrir problemas de consideración.

Cultura y valores compartidos

Los valores compartidos y la cultura, como se explicó en el capítulo 4, son una segunda fuente posible de cambio en las organizaciones (véase la figura 17.3). De algún modo, el cambio en la cultura de una organización puede tener consecuencias tan poderosas como el hacer cambios importantes en los sistemas de tecnología. De hecho, si fuese sencillo hacer los cambios en la cultura de una organización, los administradores procurarían hacerlos más seguido. Sin embargo, más allá de ese poderoso potencial, las tradiciones arraigadas y las formas aceptadas de hacer las cosas que constituyen la cultura de una organización, con frecuencia son extremadamente difíciles de cambiar de manera satisfactoria. Por ejemplo, cuando China Development Industrial Bank compró la correduría Grand Cathay de Taiwán, más de 100 empleados en puestos importantes de esta última organización abandonaron la empresa durante el primer año porque se les impuso una nueva cultura. Como afirmó un empleado que dejó la empresa, "Grand Cathay tenía una cultura muy democrática. Cuando se definían las políticas siempre nos invitaban a participar. Nuestras opiniones se tomaban en cuenta. Pero el estilo de la nueva administración es muy autoritario."[18]

Como aquello que se valora constituye la esencia subyacente de la cultura, una clave para cambiar la cultura de una organización radica en comenzar por intentar un cambio de sus valores. Una compañía que logró cambiar su cultura básica y sus valores fue la cadena de librerías Barnes & Noble. Su propietario, Leonard Riggio, decidió redefinir las librerías como sitios de reunión o encuentro social en vez de concebirlas sólo como lugares para comprar libros. Por consiguiente, el ambiente cultural de las librerías se modificó a principios de la década de 1990 al realizar cam-

Barnes & Noble no sólo es un lugar para comprar libros, sino también un sitio donde el cliente puede comer, leer y socializar con otros. La empresa ha diseñado sus tiendas con el fin de estimular a las personas a que disfruten y pasen el tiempo en ellas.

bios en la disposición física y en su apariencia. Se crearon pequeños módulos para sentarse, leer, charlar y hojear libros; y en algunos establecimientos se instalaron barras para servir café. La venta de libros dejó de ser el valor central y, en su lugar, se dio paso a la venta de entretenimiento e interacción social.[19]

Sustituir antiguos valores por nuevos valores compartidos está lejos de ser un proceso sencillo. Insertar los nuevos valores en la declaración de misión es fácil. Hacer que se acepten y, como diría un científico social, se "institucionalicen" para que formen parte del tejido de la organización, es sumamente difícil. Cambiar una cultura, por cualquier medio, podría tardar mucho tiempo y no lograr los cambios necesarios con la rapidez suficiente. Es más fácil y menos costoso que los administradores intenten cambiar otros factores como la estrategia o la estructura. Sin embargo, la cultura representa una meta muy significativa, aunque difícil, para los cambios fundamentales.

Estrategia

Puesto que la estrategia general de la organización, junto con la declaración de misión y los valores relacionados, indica direcciones relevantes a sus actividades, también sirve como centro potencial de los esfuerzos de cambio de la administración (véase la figura 17.3).[20] A diferencia de la cultura, la estrategia o la serie de estrategias de una organización resulta menos problemática de cambiar para los administradores. En forma habitual, la alta administración tiene mayor control para determinar la estrategia que las otras características de la organización, y, de hecho, así se espera que sea. De tal forma que, al anunciar cambios estratégicos —lo que podría ocurrir tras una extensa consulta con los administradores de toda la organización—, los administradores de los niveles superiores pueden influir de manera notable en el cambio.[21] Desde luego, si después esos cambios estratégicos se realizan de manera eficaz es otra cuestión.

Imponer cambios en la estrategia es algo completamente distinto a ponerlos en práctica. Por ejemplo, hace unos años, Honda se propuso dejar de ser "una compañía local en Japón, con un punto de vista global", para convertirse en "una compañía global con un punto de vista local". Su nueva estrategia consistiría en ser tan flexible como una compañía local pequeña pero que al mismo tiempo hiciera uso y desarrollara todas las fortalezas de una compañía global grande. Para apoyar esta nueva estrategia, la organización desarrolló sistemas como una red global de abasto, un nuevo sistema flexible de manufactura, y una disposición global estándar. En la actualidad, Honda constituye el punto de referencia para hacer comparaciones en el área de flexibilidad de manufactura; sus principales instalaciones de producción en América del Norte tienen la capacidad para ensamblar casi cualquiera de los vehículos que la empresa vende.[22]

Estructura

El cambio del marco estructural de una organización es una de las herramientas más preciadas de la administración para desencadenar otros cambios, como generar más productividad o más creatividad en la resolución de problemas (véase la figura 17.3). Muchos de los cambios estructurales, como sería el organizarse por producto y no por región geográfica, o la consolidación de las divisiones importantes, puede efectuarse tanto en el nivel macro como en toda la organización. En este sentido, Nokia, una empresa con oficinas en varios continentes que antes se organizaba por zonas geográficas, hace poco decidió reorganizarse por producto. Ahora cada una de sus divisiones opera bajo su propia estrategia y es responsable de sus utilidades o pérdidas.[23]

También en el nivel intermedio es posible efectuar otras modificaciones estructurales que impliquen acciones como combinar o dividir departamentos, o cambiar de ubicación o de relaciones de mando dentro de las unidades o entre éstas. Asimismo, en el nivel micro es posible realizar cambios, como formar nuevos grupos de proyecto, o bien, alterar la composición de determinados trabajos o puestos. La Clí-

nica Mayo, por ejemplo, hace varios años formó una nueva unidad llamada Programa Ejecutivo de Salud, integrada por un grupo de 13 médicos y 17 miembros del *staff*, con el propósito de que se especializara en llevar a cabo el examen físico anual a más de 2,500 ejecutivos.[24]

Como ocurre con los cambios de estrategia, inicialmente los cambios de estructura no son difíciles de impulsar, pero hacer que funcionen y que generen los efectos deseados es algo que representa verdaderos retos para el administrador. La investigación muestra que casi ningún otro evento en las organizaciones genera tanta manipulación política como los cambios potenciales o los rumores de reorganización.[25] La ambigüedad de los efectos de tales cambios, junto con la importancia potencial que tiene para los trabajos de aquellos que pudieran resultar afectados de forma directa, provoca niveles de ansiedad altos y una intensa actividad política.

Sistemas

Los sistemas de los procesos o procedimientos formales que se utilizan en una organización (véase la figura 17.3) constituyen otra fuente importante de cambio. Tales cambios implican poner atención a la secuencia y la manera en que las actividades de trabajo y las operaciones se llevan a cabo. Por ejemplo, Intel ha modificado su procedimiento para abrir nuevas plantas. Con el fin de evitar problemas por pequeñas diferencias entre una planta y otra, su nuevo sistema para abrir plantas consiste en "copiar exactamente" todos los detalles, incluso, hasta el color de los guantes de los trabajadores.[26]

Los cambios en los procesos o procedimientos a menudo surgen en respuesta a cambios previos en la tecnología o la estructura. En este sentido, la modificación de las formas en las cuales se realiza un trabajo, ya sea por individuos o por grupos, se considera un cambio residual. La compra de un equipo nuevo sería un cambio primario, y la adopción de nuevos procedimientos a causa del nuevo equipo sería un cambio secundario. Los avances recientes en biotecnología, por ejemplo, han hecho posible que la empresa farmacéutica Merck cambie en forma drástica sus sistemas para el desarrollo de medicamentos. Los métodos se han reemplazado por un moderno proceso de "perfil molecular".[27]

Personal

Por último, las personas —tanto individuos como grupos— pueden ser el centro de cambios relevantes (véase la figura 17.3). En esencia, los cambios que centran su atención en la gente, implican uno o más de los siguientes cuatro elementos:

- Quiénes son las personas.
- Qué actitudes y expectativas tienen.
- Cómo actúan interpersonalmente.
- Cómo están capacitadas o preparadas.

En el primer caso, el cambio ocurre al sumar, restar o intercambiar personas. Incorporar a un nuevo supervisor o transferir a un empleado problemático de una unidad a otra son cambios enfocados en la selección y ubicación de las personas.

El segundo elemento, actitudes y expectativas, a menudo constituye otra fuente importante de cambio, puesto que las personas actúan con base en ellas y, en ocasiones, las actitudes y expectativas son susceptibles de modificarse sin que el administrador invierta esfuerzo o costo excesivos. Brindar a las personas información nueva u otros modos de ver los problemas, situaciones o acontecimientos tiene la posibilidad —no la seguridad— de generar cambios relevantes en el comportamiento.[28]

Los intentos de alterar las formas en que las personas se relacionan unas con otras, como el cooperar o apoyarse entre sí, representa una tercera fuente de cambio orientado a las personas.

El cuarto enfoque de cambio orientado a las personas es a menudo el más perdurable y supone mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades, generalmente a través de actividades educativas, de capacitación y desarrollo. Este tipo

de cambio contribuye a mejorar el desempeño de individuos, grupos, e incluso, de unidades más grandes, sin importar si el administrador inicia otros cambios.

Sin embargo, al igual que sucede con otros tipos de cambio, los esfuerzos por cambiar a las personas con frecuencia resultan costosos. Los administradores deben sopesar los costos del tiempo y el esfuerzo administrativo, así como los costos económicos implicados contra los beneficios potenciales del cambio, como podrían ser una fuerza de trabajo más capacitada, el incremento de la creatividad y la innovación, un ánimo más elevado entre los empleados y quizá menor rotación de personal.

EVALUAR LA NECESIDAD DE CAMBIO

¿Siempre es necesario cambiar? Antes de responder a esta pregunta usted debe dar dos pasos cruciales. El primero es reconocer la posible necesidad de cambio y valorar de manera correcta la fuerza de tal necesidad. El segundo consiste en diagnosticar con precisión los problemas o situaciones que el cambio pretende resolver. Cabe señalar que los errores de juicio en cualquiera de los dos casos a menudo derivan en problemas severos, si no es que en un total desastre.[29] Comenzar a hacer cambios sin antes dar estos *dos* pasos es la receta para un fracaso casi seguro.

Reconocer y evaluar la necesidad de cambio

Como ya lo señalamos, hacer cambios definitivamente no es una actividad exenta de costos (véase la figura 17.4). Por ello es importante no hacer cambios en situaciones donde los costos de llevarlos a cabo superan los beneficios posibles. También significa que es imprescindible efectuar una evaluación precisa de la intensidad de las fuerzas detrás de la necesidad del cambio.

Reconocimiento proactivo Los administradores eficaces son aquellos que, sin importar en qué parte de la estructura de la organización se encuentren, son capaces de reconocer la necesidad del cambio desde el primer momento. Por esa razón, deberían operar sistemas y métodos que les permitan monitorear el ambiente en el cual ellos y sus unidades operan. Tales sistemas deben tener la capacidad para detectar las pistas que quizá aún no llegan a ser claras señales de advertencia.[30]

La intención de esta clase de evaluación proactiva y planeada de la necesidad de cambio es detectarla con anticipación, con el fin de realizar los cambios lo antes posible, con una mejor planeación y quizá al menor costo. Los métodos varían desde los elaborados y complejos sistemas de información hasta actividades más mundanas como el seguimiento de las tendencias de anormalidades en los reportes de

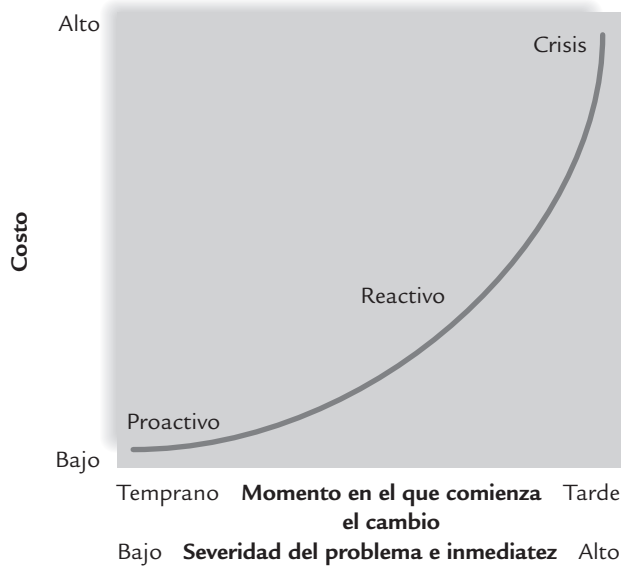


figura 17.4
Costo relativo del cambio

ventas o la búsqueda activa de las opiniones de clientes, consumidores y empleados. Starbucks, la gigante de las cafeterías, utiliza la evaluación proactiva estudiando diversas formas de retener a sus clientes y de atraer a la siguiente generación de jóvenes bebedores de café. Incluso ha llegado lejos en sus métodos de evaluación del consumidor, como hipnotizar a un grupo de jóvenes mayores de 20 años para saber lo que en *realidad* piensan sobre Starbucks. Entre los primeros resultados de tales evaluaciones se encuentra el establecimiento de la compañía de Starbucks Express, que permite que los clientes envíen sus pedidos por correo electrónico a las tiendas que asisten para que, al llegar, encuentren su café listo en tazas personalizadas.[31]

Reconocimiento reactivo No es posible identificar con antelación *todas* las necesidades de cambio, sin importar cuánto se intente reconocerlas de manera proactiva. Invariablemente, ciertos acontecimientos tienen lugar en los ambientes interno o externo de manera tan rápida, o alcanzan una masa crítica tan inesperadamente, que los administradores deben *reaccionar* ante ellos en lugar de *planear* su respuesta con anticipación. En tales circunstancias, las fuerzas que mueven el cambio son demasiado considerables como para ser ignoradas y la pregunta entonces no se refiere a si hay que reaccionar o no, sino a cómo y cuándo reaccionar ante tales fuerzas.[32] En los primeros años de la década del 2000, AOL, la principal empresa de servicios de acceso a Internet, enfrentó este tipo de situación. Su negocio central experimentaba el descenso del crecimiento de suscriptores, la baja en el ingreso por publicidad y cuestionamientos sobre sus prácticas contables. La reacción de AOL fue iniciar diversas modificaciones, que incluyeron tratar de cambiar de una cultura de marketing a una cultura de servicio, y aprovechar más la exclusividad del contenido de programación de sus afiliados Time Warner.[33]

Diagnóstico de problemas

Reconocer que el cambio debe llevarse a cabo es sólo el punto de arranque. Al igual que el médico que identifica el origen de un síntoma en su paciente, el siguiente paso consiste en hacer un diagnóstico preciso de la causa (o causas) del problema o situación con el propósito de que los cambios se realicen de tal forma que el problema pueda enfrentarse de manera eficaz. A veces es peor iniciar cambios que no mejoran las causas subyacentes, que no hacer ningún cambio. Por consiguiente, conviene que los administradores eviten hacer conclusiones prematuras sobre las causas. En lugar de ello, necesitan obtener información, de ser posible, de diversas fuentes; comparar esos conjuntos de información para descubrir patrones o tendencias; y, sobre todo, determinar cuáles son las causas más probables. El resultado final de un análisis general de este tipo debería ser un diagnóstico preciso y válido de qué y quién necesita cambiar.

Hace varios años, el First National Bank de Chicago llevó a cabo este tipo de diagnóstico cuando consideró que en su pequeño departamento de créditos comerciales, los costos de proceso eran demasiado altos y su promedio de recuperación era demasiado lento. Sin embargo, antes de instituir un cambio, los funcionarios sostuvieron una mesa redonda de análisis sobre los préstamos a pequeños negocios organizada por una empresa de consultoría local, efectuaron encuestas con sus clientes para saber qué cambios de proceso les sugerían, y obtuvieron información sobre las prácticas de sus competidores. Lo que se aprendió de todo esto fue que el banco necesitaba trabajar con los pequeños negocios de una forma más parecida a como trabajaba con sus consumidores individuales, en lugar de tratarlos como a los grandes negocios.[34]

EL PROCESO DE CAMBIO

Hasta ahora en este capítulo, hemos centrado nuestra atención en los antecedentes y el contexto del cambio en las organizaciones: las fuerzas del cambio, los tipos de cambio posibles y, en especial, el papel que juegan los administradores en com-

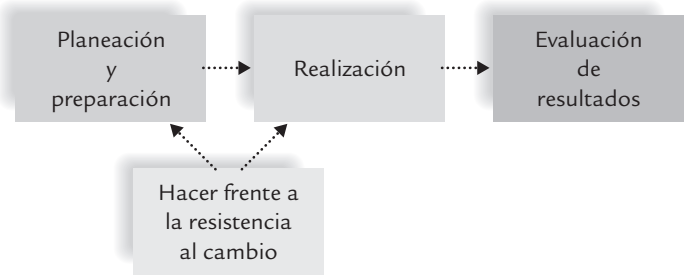


figura 17.5
El proceso de cambio

prender, valorar y evaluar la necesidad de cambio. Ahora nos ocuparemos del proceso de cambio en sí: planeación y preparación, realización, resistencia al cambio y evaluación de sus resultados (véase la figura 17.5).

Planeación y preparación para el cambio

Una vez que el administrador o grupo de administradores se han convencido de la necesidad de un cambio (consulte el capítulo 2 y la explicación acerca de ayudar a que las personas vean la necesidad de cambiar) y de haber realizado un diagnóstico preciso de las causas que lo exigen, hay que prepararse para el cambio. Como se ilustra en la figura 17.6, la planeación supone cuidar varios aspectos importantes.

Oportunidad A menudo los administradores quisieran iniciar las cosas lo más pronto posible, en especial si la necesidad del cambio parece excepcionalmente fuerte. En cuanto a si es buena idea o no poner en marcha el cambio de forma rápida es algo difícil de juzgar. Actuar demasiado rápido podría llevar a cambios mal planeados que fracasan con frecuencia por la falta de los apoyos suficientes. Por el contrario, esperar demasiado para hacer los cambios necesarios también podría derivar en un fracaso. En el verano de 1997, Gilbert Amelio, entonces director general de Apple Computer, fue expulsado por el consejo de directores de la compañía, precisamente porque, de acuerdo con observadores expertos en la industria —y "muchos de los propios empleados de Apple"— no se movía con "suficiente rapidez para ayudar a que la compañía recobrara su rentabilidad" y porque no "actuaba con sentido de urgencia".[35] Queda claro que la oportunidad de los cambios es un factor crucial para su éxito.

Generación de apoyo Una de las mejores garantías de la realización satisfactoria del cambio es edificar con anticipación los apoyos necesarios para llevarlo a cabo. El desarrollo de este principio exige una consideración especialmente cuidadosa de quiénes van a resultar afectados por los cambios y cuáles serán sus reacciones más probables. Esto significa que para incrementar la probabilidad de éxito, los administradores deben entender claramente la situación y las circunstancias en las cuales

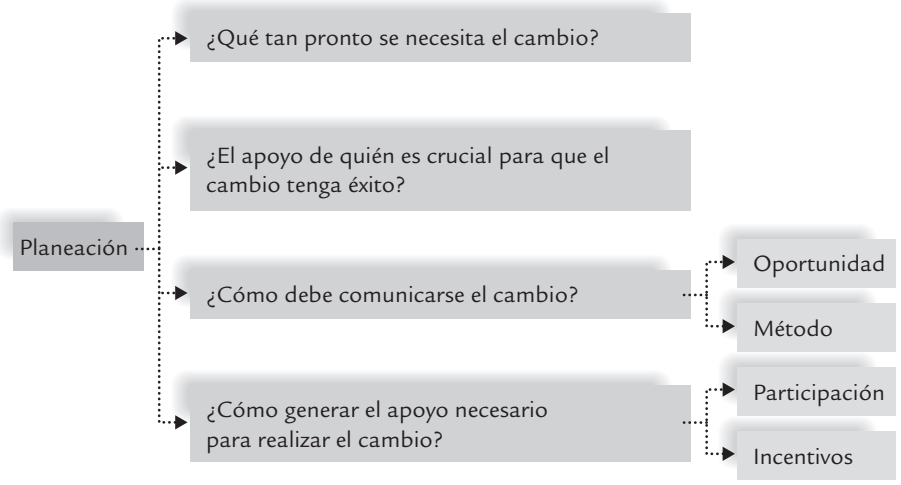


figura 17.6
Planeación de las opciones de cambio

van a tener lugar los cambios. También significa que, tras esta clase de análisis, el administrador debe seguir las actividades de generación de apoyo. A continuación se exponen algunas.

Comunicación Un paso clave para generar y disponer de los apoyos necesarios para los cambios importantes es informar con anticipación a las personas que serán afectadas por ellos. La cooperación tiende a mejorar cuando la gente comprende *a*) las razones de los cambios y, en especial, *b*) las formas en que podrían afectarlos. A principios de la década de 1990, la planta de General Electric Fanuc Automation North America, en Charlottesville, Virginia, cambió de un estilo impositivo de administración, "hazlo como yo digo, sin preguntar", a una estructura con base en el trabajo en equipo. El éxito del cambio tan importante se atribuyó al compromiso de la administración con una comunicación abierta. Y es que antes de efectuar cualquier cambio, los directivos explicaron a todos los empleados lo que se proponían realizar; las horas requeridas para la capacitación en solución de problemas, establecimiento de metas y manejo de conflictos; y la instauración de un programa de reuniones tanto con los diferentes grupos, como con la fuerza de trabajo en su conjunto.[36] Si, en contraste con este ejemplo, no es posible comunicar con claridad las razones de los cambios y sus posibles efectos, ello podría indicar que los cambios no se han planeado de manera suficiente, y que quizás no tengan suficiente probabilidad de éxito. Aunque en raras ocasiones el fracaso de los cambios se debe al exceso de comunicación, cuando hay falta de comunicación casi siempre se presentan dificultades.

Usar la comunicación para generar los apoyos hacia los cambios propuestos es de particular importancia cuando se trata de brindar una justificación racional convincente para llevarlos a cabo. Las personas que resultarán afectadas necesitan conocer los objetivos específicos que persiguen los cambios y la forma en la que esos objetivos se relacionan con los objetivos generales y los valores de la unidad o la organización. Por ejemplo, Mark Speer, director de administración y desarrollo organizacional en Miller Brewing Company, subraya que "uno de los principios para el cambio de una organización es que las personas realmente lleguen a comprender el negocio, dónde le agregan valor, y cuál es su impacto final". Para poner en práctica este principio, Speer inició un programa llamado Business Literacy Program, diseñado para enseñar a los empleados todo lo que hay que saber sobre la cerveza, del nivel molecular en adelante.[37]

En el ejercicio de la comunicación, también es fundamental atender de manera especial a aquellas personas que tienden a influir en la formación de las actitudes de sus colegas. En otras palabras, el esfuerzo adicional que se invierte en comunicarse con los líderes de opinión con frecuencia resulta una buena inversión. Durante la reorganización de Cookson Group, la corporación matriz de un grupo de compañías internacionales de manufactura con un valor de miles de millones de dólares, se encargó a la unidad de tesorería de la sede, examinar y corregir las políticas y prácticas de captación de fondos e inversión de capital existentes en cada compañía. La unidad encontró que la clave para cumplir satisfactoriamente su tarea era reunirse, antes de comenzar, con los directivos de cada compañía para convencerlos de los beneficios que traería la centralización de los procedimientos de inversión de capital.[38]

Participación Lograr que participen en la etapa de planeación aquellos que serán afectados por los cambios contribuye a generar el apoyo posterior a éstos. A menudo tal participación ayuda a mejorar los planes y lograr compromisos. Además, la participación genera confianza, porque quienes inician los cambios, de hecho, permiten la influencia de otros respecto de cómo y cuándo llevar a cabo los cambios. Como ejemplo del uso eficaz de la participación cabe mencionar el esfuerzo de Toyota por conformar un grupo de empleados de muy distintas áreas —ingeniería, logística, ventas y producción— para decidir cómo cambiar la forma en la cual se fabricaba el modelo Corolla en ese momento. Las sugerencias que obtuvo no sólo comprendieron el diseño, sino otras cuestiones referentes al recorte de costos y mejoras en la calidad.[39]

Por supuesto, el uso de la participación tiene su costo. Toma tiempo y esfuerzos de ambas partes, tanto de la administración como de los empleados, y tal

vez no sea viable cuando la velocidad es esencial o cuando no es fácil propiciar la participación eficaz. Además, la participación resulta contraproducente cuando las sugerencias y las solicitudes de los participantes difieren en muchos sentidos de la meta del administrador. Además, si aquellos a quienes se pide que participen sienten que su participación no es realmente requerida y que el administrador sólo está haciéndoles sentir que va a tomarlos en cuenta, ello podría derivar rápidamente en un sentimiento de ser "manipulados". En tales casos, la participación, más que generar apoyo, lo erosiona. Sin embargo, la participación debe ser cuando menos considerada como un enfoque viable. El problema en realidad es si el hecho de no utilizar la participación hace más difícil la realización del cambio que si efectivamente se hace uso de ella. A menudo la respuesta es "sí".

Incentivos Otro factor que ayuda a cimentar el apoyo necesario para llevar a cabo un cambio es otorgar incentivos a quienes resultarán afectados. El simple hecho de comunicar los beneficios que traerá consigo el cambio para las personas suele favorecer el respaldo de éstas. Ejemplos de ello son la creación de un equipo nuevo para facilitar el trabajo, la reorganización para hacer más claras las instrucciones, o los programas de capacitación para agregar habilidades al repertorio del trabajador. En otros momentos, los incentivos implican la concesión directa de beneficios a los afectados. Tales beneficios pueden ser de carácter no monetario, como mejores condiciones de trabajo, o bien, de carácter monetario, como una mayor compensación a cambio de mayor responsabilidad. Por supuesto, en ciertas circunstancias, otorgar incentivos explícitos no resulta práctico. En otros casos, ofrecer algo tangible a los empleados, para que éstos apoyen cambios que generan mucha tensión y que exigen un decidido esfuerzo de adaptación a los afectados, no sólo resulta apropiado sino que también favorece directamente la colaboración.

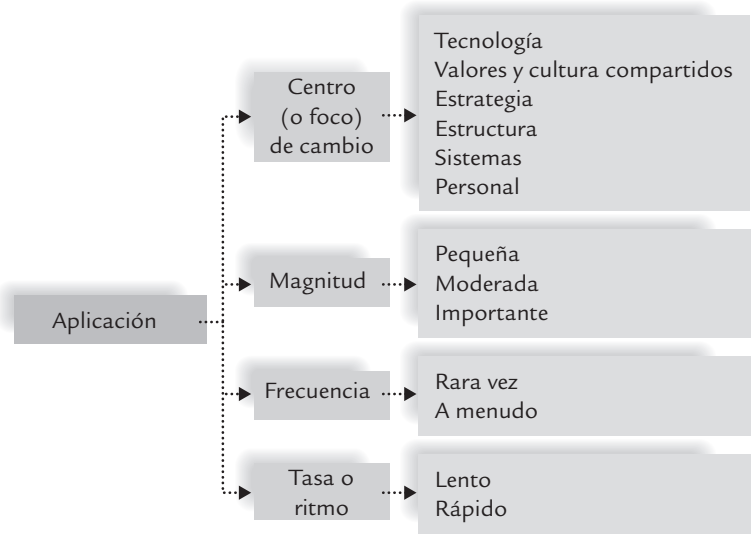
Sin embargo, al ponderar la posibilidad de usar incentivos para incrementar los acuerdos de apoyo respectivos, el administrador necesita considerar con prudencia algunos aspectos. Uno es que la entrega de incentivos directos a los más afectados podría hacerlos sentir que se les "está sobornando" mediante dicho pago. Por lo tanto, el uso de incentivos para el cambio —y en especial de los incentivos monetarios— tiene el potencial de regresar como boomerang, incrementando el escepticismo o el cinismo de los motivos expuestos por el administrador y, por ende, el potencial de aumentar, en vez de disminuir, la resistencia al cambio. Pero además, el ofrecer incentivos explícitos por primera vez para facilitar un cambio podría incrementar la probabilidad de que los afectados esperen recibir en el futuro nuevos incentivos para aceptar cualquier otro cambio. Por consiguiente, otorgar incentivos para conseguir los apoyos hacia el cambio no es algo que deba considerarse a la ligera y sin haber estudiado los posibles y serios efectos secundarios que esto podría causar, aun sin intención.

Elecciones en torno a la implementación

Puesto que el proceso de cambio es, o debería ser, más o menos continuo, suele ser difícil identificar en qué momento se deja de planear y se inicia su aplicación. Pero, más allá de dónde se encuentre este límite, llevar a la práctica el cambio entraña la necesidad de hacer varias elecciones cruciales (véase la figura 17.7). Analicemos tres de las más relevantes.

Selección del centro (o foco) del cambio Ya antes en este capítulo identificamos seis tipos, o centros de cambio, a saber: tecnología, valores compartidos y cultura, estrategia, estructura, sistemas y personal. El proceso de cambio inicia necesariamente con la selección de uno o más de estos elementos. Esa selección depende en gran parte de los objetivos que se pretende cumplir, los cuales a la vez se vinculan con los problemas identificados en la valoración de la necesidad de cambio. Si el problema principal es un equipo obsoleto, entonces, es obvio que el centro de cambio será la tecnología. Sin embargo, si el problema es el lento crecimiento de las ventas en comparación con las de la competencia, entonces el centro del cambio no es tan evidente. Tal vez la organización no esté suficientemente orientada al mercado, lo que podría indicar la necesidad de un cambio en la cultura de la organiza-

figura 17.7
Elecciones en torno a la implementación



ción. Esto fue justamente lo que propició la famosa ruptura de AT&T en la década de 1980. Las siete flamantes compañías llamadas "Baby Bells" se lanzaron de improviso a un ambiente sin regulación, y los empleados tuvieron que acostumbrarse a comercializar los servicios de sus compañías en lugar de depender de su anterior ventaja monopolística para ganar los negocios de los clientes. Los administradores de estas nuevas organizaciones se vieron en la necesidad de efectuar cambios sustanciales en sus formas tradicionales de hacer negocios, es decir, se trataba de modificar una cultura arraigada durante años.[40]

Un escenario bastante distinto que también exigió un cambio de cultura organizacional se presentó cuando las empresas de países de Europa del Este, como Polonia y Hungría, tuvieron que cambiar su modo de operar en las economías socialistas para ser eficaces en las economías de mercado. A principios de la década de los noventa en Budapest, Hungría, la empresa telefónica estadounidense Ameritech, en su intento por supervisar la privatización de MATAV —la compañía de teléfonos de Hungría—, encontró dos problemas culturales: **1.** Convencer a los empleados y gerentes de que la satisfacción del cliente es un elemento valioso para la eficacia organizacional, y **2.** Estimular la iniciativa del empleado.[41] Ningún cambio simple, como sería el reemplazo de los gerentes o la compra de equipos nuevos, habría bastado para generar un cambio de la magnitud que requería este caso.

A menudo los problemas que se ponen al descubierto mediante la valoración de la necesidad de cambio requieren que se preste atención simultánea a diversos puntos, tal como una nueva dirección estratégica para la organización *y* una modificación importante en su cultura y su estructura, de manera que éstas conjuguen mejor con la nueva estrategia.

Selección de la magnitud Después de haber decidido los enfoques y de haber comenzado a implementar sus elecciones, los administradores todavía deben confrontar otra serie relacionada de cuestiones: ¿Cuánto cambio debe tener lugar? Es decir, ¿qué tan general debe ser el cambio, y qué partes de la unidad —o acaso toda la organización— deben modificarse? Desde luego, no hay respuesta fácil a estas preguntas.

Cuando el cambio es demasiado pequeño, es poco probable que sus beneficios superen los costos que implica realizarlo. Por ejemplo, por varios años 3M Corporation había intentado corregir los problemas de su negocio de almacenamiento magnético de datos mediante cambios menores de recorte de costos. No obstante, después de 10 años de pérdidas en aumento, la compañía finalmente se deshizo de esta división.[42] Incluso los cambios modestos pueden requerir gran cantidad de esfuerzo y generar trastornos casi tan graves como un cambio de mucha mayor envergadura. Por eso es necesario que los administradores decidan si a este costo vale la pena realizar los cambios mínimos, o si es preferible esperar a que los problemas tengan la magni-

tud suficiente para justificar la inversión sustancial que su solución requerirá. Sin embargo, según el argumento que se esgrime a favor de los cambios menores, a pesar de que la razón costo-beneficio inmediata podría no ser favorable, el costo de un cambio que se pospone será mucho más elevado tiempo después; es decir, los beneficios en el largo plazo justifican fácilmente el valor de atender pronto los cambios pequeños. Esto nos recuerda el viejo refrán "págame ahora o págame después".

Por lo que se refiere a su magnitud, los cambios pueden ser desde mínimos hasta enormes. Aunque tal vez los administradores se sientan tentados a realizar grandes cambios, una vez que han decidido hacerlos, a menudo pasan por alto los costos potenciales. A veces, por supuesto, lo que se necesita son cambios de grandes proporciones, en especial cuando también están ocurriendo cambios importantes en el ambiente de la unidad o el de la organización. Los cambios de gran magnitud también podrían tener el efecto secundario positivo de "galvanizar a las tropas", de tal forma que los miembros de la organización infundidos con nuevos ánimos no sólo apoyan el cambio como necesario sino también como inspirador de sus mejores esfuerzos. Sin embargo, como veremos más adelante, es posible que cualquier cambio encuentre resistencia, y que los cambios importantes enfrenten una oposición impresionante. Luego entonces, un cambio demasiado grande tiene el potencial para generar caos y agregar más problemas a la situación inicial. Cuando ocurre esto quiere decir que hubiese sido preferible no realizar ningún cambio.

La lección para los administradores es que hay que tener sumo cuidado al decidir la magnitud del cambio que se va a llevar a cabo.[43] Existen problemas potenciales al efectuar cambios tan pequeños que quizás no se justifiquen sus costos, o tal vez los efectos que produzcan sean mínimos. De forma similar, hacer cambios demasiado importantes conlleva otro tipo de peligros. Aunque, en casos particulares, uno de estos dos extremos de hecho es la mejor alternativa. El lineamiento general es que la magnitud del cambio debe ajustarse a la severidad de los problemas, lo cual a la vez debe determinarse mediante el análisis profundo de la fuerza o inminencia de la necesidad del cambio. La sección "Un reto para el administrador: Cambios en la propiedad apresuran los cambios internos en Avaya Ireland" ilustra el caso de una compañía que, en respuesta a la agresiva competencia internacional, toma la decisión de realizar cambios importantes que finalmente la llevan a merecer el premio a la calidad por sus productos.

Selección de la frecuencia Otro aspecto que hay que considerar es la frecuencia de los cambios. En estos tiempos de presiones competitivas y de relativa turbulencia en diversos ambientes organizacionales, los cambios deben realizarse mucho más a menudo que en el pasado. Es decir, en cierto sentido, el cambio es una condición más o menos constante. Sin embargo, si los cambios específicos, en especial aquellos de magnitud moderada, se llevan a cabo de manera continua, podrían acabar por agotar física y mentalmente a los miembros de una organización. Imagine, por ejemplo, que usted es miembro del departamento de ventas en una compañía grande y geográficamente dispersa. En primer término, la administración decide que los datos de ventas deben centralizarse y, para ello, instala un nuevo sistema de información de datos que vincula a todas las regiones. Luego, la administración reorganiza la estructura del departamento por región geográfica en lugar de por tipo de producto. Después, instituye una estructura de equipo para nuevos proyectos que relaciona al personal de ventas con el de marketing, y con el de investigación y desarrollo. Cada uno de estos cambios, por sí solo, mejora la satisfacción del cliente y el desempeño del empleado. Sin embargo, si todo esto ocurre en un breve lapso, quizás usted se encuentre en medio de un cambio, cuando ni siquiera ha tenido tiempo suficiente para adaptarse al anterior. Por eso es necesario considerar la frecuencia de los cambios junto con las dimensiones de éstos para estimar los efectos que tendrán los cambios en quienes deberán responder ante ellos.

Selección de la tasa o ritmo El ritmo del cambio, al igual que la frecuencia y la magnitud, es una selección administrativa importante. Si el ritmo del cambio es demasiado lento, las condiciones que generaron en primera instancia la necesidad del cambio podrían modificarse de nuevo de manera significativa, de tal forma que qui-

globalización *un reto para el administrador*

Cambios en la propiedad apresuran los cambios internos en Avaya Ireland

A lo largo de casi toda su historia, Avaya Ireland (AI) ha enfrentado el reto de cambiar. La compañía se fundó como Telectron en 1961, con el propósito de fabricar el equipo necesario para las redes telefónicas comerciales en Irlanda. A principios de la década de 1980, fue adquirida por AT&T; a mediados de los noventa, fue desvinculada de AT&T como parte de Lucent Technologies; y en 2000, fue desvinculada de Lucent como parte de Avaya, Inc. Forzada por cada uno de estos cambios de propiedad, la administración de Avaya se vio en la necesidad de reevaluar una y otra vez a su personal, su estrategia, su estructura y sus procesos en el contexto de la competencia global.

Cuando AI formaba parte de AT&T, por ejemplo, la evolución de la tecnología comenzó a alejarse de su línea de producto existente, una recesión sofocó sus ventas, y los costos subían lentamente. Atrincherada en una estructura aislada y organizada por función, los administradores atendían sus áreas sin prestar atención al ambiente externo que afectaba las estrategias de toda la compañía. Los ejecutivos de AI no contaban con ningún proceso consistente para establecer objetivos, elaborar planes o comunicarse con su personal. Peor aún, no tenían ningún mecanismo que les permitiera registrar y responder a las reclamaciones del consumidor, o medir la satisfacción del cliente.

Bajo la administración de Telectron, la fuerza de trabajo nunca temió perder su empleo. Con AT&T las circunstancias fueron distintas, puesto que la compañía operaba internacionalmente y debía, por tanto, contener sus costos para mantener su competitividad. Así, cuando AT&T comenzó a despedir personal para reducir sus costos, el ánimo de sus empleados se desplomó. De acuerdo con una encuesta interna realizada poco después, la fuerza de trabajo de AT&T en Irlanda estaba notablemente menos satisfecha con los valores, el liderazgo, las relaciones de trabajo y la delegación de autoridad de la compañía, que la fuerza de trabajo de AT&T en Europa, África y el Medio Oriente. Al mismo tiempo los administradores de AI estaban perfectamente conscientes de que la administración de AT&T podía ajustarse a condiciones difíciles en un país o unidad con tan sólo mover sus operaciones de un lugar a otro; sabían que era poco probable que AI sobreviviera dentro de AT&T si no efectuaba cambios profundos que le permitieran responder y orientarse más al mercado.

La administración de AI comenzó por renovar su estructura en la búsqueda de mayor flexibilidad, colaboración y delegación de autoridad. Con ayuda de expertos, la administración capacitó a los empleados para el trabajo en equipo y los principios del liderazgo, con la idea de que estuvieran mejor preparados para experimentar la transición de una estructura jerárquica por función a otra de equipo. Después, con el fin de que los representantes de cada departamento pudieran ver desde una perspectiva más fresca la situación de la compañía, lejos de las presiones de la rutina de trabajo cotidiano, llevaron a cabo una reunión fuera de sus instalaciones. En esa reunión identificaron cuatro áreas problemáticas: **1.** Falta de trabajo en equipo, **2.** Capacitación inadecuada, **3.** Comunicación deficiente, y **4.** Definición insuficiente de las funciones tanto de los gerentes como del resto del personal. Sin embargo, en lugar de atender sólo estas cuatro áreas, la alta administración de AI decidió esforzarse por alcanzar un nivel de excelencia superior desafiando a la compañía a ganar el premio a la calidad de la Fundación Europea "Quality Management Award".

Para hacerlo, definieron objetivos para el desarrollo de producto y otros siete procesos internos específicos que les permitieran alcanzar los estándares del premio. Luego asignaron equipos interfuncionales para valorar las capacidades de AI y determinar qué cambios en habilidades, actitudes y acciones serían necesarios para alcanzar tales objetivos y calificar para el premio. Los equipos aportaron numerosas ideas que la administración implantó de inmediato, tal como analizar y eliminar los productos obsoletos y los procedimientos que generaban despilfarro. Asimismo, los ejecutivos de AI establecieron un Centro de Soluciones para el Cliente para impresionar a los clientes con la fortaleza técnica de la compañía y estimular la interacción con ellos. Por último, establecieron un proceso que les permitiera alinear las metas individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la compañía, con el propósito de que la fuerza de trabajo comprendiera hacia dónde se dirigía la organización, la forma en que se llegaría, el modo que usaría para medir el desempeño y qué ganarían ellos con todo esto.

Una década de cambios hizo que AI dejara de ser una compañía que luchaba por sobrevivir en Irlanda para convertirse en una compañía de clase mundial, galardonada con el premio europeo a la calidad. Sin duda un logro singular puesto que las mejores compañías europeas compiten por este reconocimiento. Con este triunfo, AI también demostró que la consolidación de los cambios más allá de los arreglos obvios, impulsa a una compañía a conquistar nuevas alturas. Además, de acuerdo con encuestas internas, se sabe que los empleados de AI ahora están más orientados al cliente y se interesan más por la calidad y la innovación. Entre esas innovaciones destaca el VOIP, o "voz sobre el protocolo de Internet" (*voice over the Internet protocol)*, que permite reducir las facturas de teléfono de las corporaciones. La demanda de VOIP aumenta exponencialmente, y el producto líder de Avaya, su conmutador, integra la nueva tecnología sin necesidad de que la compañía reemplace todo su sistema, ni siquiera sus teléfonos.

En la actualidad, el futuro de Avaya, Inc. parece más brillante que nunca, y su viabilidad financiera aumenta de manera sólida y clara. En un solo año, por ejemplo, el precio de su acción se elevó en un asombroso 400 por ciento, nada mal para una empresa que en otros tiempos se consideraba una compañía de equipo telefónico obsoleto que luchaba por sobrevivir.

Fuentes: Pablo Galarza, Stephen Gandel y Lisa Gibbs, "Best Investments", *Money*, enero de 2004, p. 64; Phil Hochmuth, "Avaya Looks to Reinvent Itself", *Network World*, 11 de noviembre de 2002, pp. 25+; Graham Dwyer y Ciaran Doyle, "Award-Winning Results from Implementing Strategic Change at Avaya Ireland", *Journal of Organizational Excellence*, invierno de 2002, pp. 29-41.

zá para cuando el proceso de cambio concluya, el resultado sea que en realidad los problemas no se atendieron. Por otra parte, los cambios demasiado lentos también frustran a las personas que necesitan ver pronto cuando menos ciertos resultados tangibles de sus esfuerzos. Por ejemplo, suponga que una compañía dedica varios meses a formar nuevos equipos de trabajo, y a capacitar a los empleados en técnicas para la toma de decisiones y para la resolución de problemas, procesos de grupo, y el uso del seguimiento computarizado del desempeño. Suponga que después se retrasa la instalación del equipo y el software nuevos. En tal caso, lo más seguro es que los empleados se sientan frustrados al no tener la oportunidad de poner en práctica sus nuevos conocimientos y habilidades.

Sin embargo, también los cambios demasiado rápidos pueden generar problemas serios. Las personas necesitan adaptarse al ritmo del cambio sin importar si se trata de un cambio primordialmente tecnológico, estructural, de procedimiento o de cualquier otro tipo. Los ritmos de cambio excesivamente rápidos podrían exceder la capacidad de la persona común para hacerles frente e incrementar su resentimiento y resistencia. En este sentido, se ha sugerido que en situaciones de cambio precipitado la experiencia del trabajo genera tanta tensión y tanto daño a la identidad de las personas, que incluso es capaz de desencadenar comportamientos violentos.[44]

Algunas veces, desde luego, los administradores ponen en marcha cambios rápidos pero de forma deliberada y apropiada. Un caso obvio es cuando las fuerzas que demandan un cambio son tan abrumadoras que resulta imprescindible efectuarlo. Pero también, en ocasiones, los administradores instituyen un rápido ritmo de cambio precisamente para determinar quién es capaz de seguir el paso y quién no. En tales circunstancias un ritmo rápido constituye una táctica de cambio viable, siempre y cuando el administrador haya tomado en consideración lo que pretende lograrse con ello, y las posibles consecuencias negativas o costos potenciales. Sin embargo, en muchos otros casos, los administradores implantan el cambio de manera abrupta, sin valorar de forma adecuada los costos y beneficios, sólo por la ansiedad de ver cuanto antes los resultados.

Igual que con las decisiones sobre la magnitud del cambio, los administradores tienen ante sí opciones claras sobre la tasa o ritmo del cambio. Pero existe una diferencia relevante. Por lo que se refiere al ritmo, es más fácil que los administradores hagan correcciones en el camino que cuando se trata de la magnitud del cambio. (Es muy difícil, por ejemplo, convertir súbitamente un cambio grande en pequeño.) Si el ritmo de arranque es lento, el administrador podrá apresurarlo si lo juzga necesario. De igual forma es posible desacelerar un cambio para volverlo más lento, haciendo posible que las adaptaciones concuerden con los eventos. De esta forma, igual que la velocidad de un automóvil aumenta o disminuye de acuerdo con las condiciones del camino, el ritmo del cambio también puede incrementarse o reducirse en los escenarios organizacionales. Por supuesto, justo como sucede con el auto, si la tasa de cambio se modifica demasiado drásticamente o con demasiada frecuencia, el cambio será muy incómodo para los que deben adaptarse a él. Y, esto, a la vez, podría dañar la confianza de la persona responsable del cambio.

Resistencia al cambio

Las personas que dirigen organizaciones tienden a estar más dispuestas al cambio. Desde su perspectiva, ellas ven la necesidad del cambio y consideran que efectuarlo es positivo para su organización. En consecuencia, aunque casi todos los cambios conllevan la semilla de la resistencia, a menudo su presencia sorprende y decepciona al administrador. Pero no debería ser así. Es inevitable que los cambios organizacionales traigan consigo cierto grado de resistencia, y en algunos casos la resistencia resulta, de hecho, positiva en cuanto que subraya aspectos importantes que quizás deban estudiarse con mayor detenimiento.[45]

En este apartado examinamos algunas de las razones de la resistencia y ciertos enfoques generales para hacerle frente.

Razones para la resistencia La razón básica para que la gente se resista al cambio se resume en un antiguo dicho que se aplica a muchas circunstancias organiza-

cionales: "Más vale malo por conocido que bueno por conocer." Todo cambio entraña riesgos y amenazas potenciales para los afectados. Ellos piensan que saben medir tales riesgos y amenazas en la situación presente, pero no están seguros de poder hacerlo si la situación cambia. Por eso prefieren el presente "conocido" que el futuro "desconocido" y, en consecuencia, tienden a resistirse al cambio. En este contexto general todavía es posible identificar algunas razones más específicas para la oposición al cambio.

Inercia. En las organizaciones las personas casi siempre llegan a sentirse cómodas con su forma de hacer las cosas. Por consiguiente, aun cuando no perciban ningún aumento de riesgo, es más sencillo hacer las cosas del modo que siempre las han hecho, que operar o comportarse de un modo distinto. Los hábitos arraigados y aprendidos de sobra son persistentes.

Desconfianza. Aun cuando quienes proponen hacer un cambio destaquen las futuras consecuencias positivas del mismo, las personas suelen dudar de que tales consecuencias en verdad ocurran. Este escepticismo se magnifica de manera especial si el cambio tiene lugar en un clima de desconfianza o, si ya antes han fracasado otros intentos semejantes.

Un esfuerzo de cambio efectuado por el Banco Mundial nos permite ilustrar esta circunstancia. En 1997 la alta administración del Banco Mundial se propuso cambiar de manera notable la estructura de su organización y sus procedimientos para adoptar un modelo más parecido al de una empresa de consultoría, y poder así reducir su exceso de personal. Para lograrlo, los gerentes tuvieron que renunciar y hacer una solicitud para ocupar los nuevos cargos administrativos recién reducidos en número. Luego, los comités de selección elaboraron las listas con los pocos nombres de los solicitantes más calificados para ocupar cada puesto, y por último los administradores del nivel superior tomaron la decisión final. Este esfuerzo de cambio generó pánico entre los gerentes que recordaban otro intento semejante realizado por el banco en 1987. En aquel entonces, la alta administración también pidió a todos los empleados que renunciaran primero y después sólo seleccionó a aquellos que quería que siguieran trabajando en la institución. Esto dio como resultado un amiguismo evidente, una baja general en el ánimo y la continuación de la ineficiencia. En este contexto, el cambio propuesto en 1997 revivió los recuerdos de la debacle que tuvo lugar 10 años atrás.[46] En este tipo de situación, lo más seguro es que los posibles afectados no tomen en cuenta ninguna posible ventaja del cambio propuesto.

Falta de información. Un tercer factor que contribuye a que haya resistencia al cambio es la falta de información adecuada tanto acerca de la necesidad del cambio como de sus efectos posibles. Incluso un cambio mínimo, como sería la reorganización menor de una unidad específica, es capaz de despertar oposición, a menudo de naturaleza sutil, simplemente por no dar a conocer la información básica.

Falta de capacidades. Como vimos ilustrado en la sección "Un reto para el administrador: Potencial de ventas obstruido", en el capítulo 12 ("Motivación"), a veces una causa poderosa para la resistencia al cambio es la falta de capacidad que se percibe en aquellos que van a poner en práctica los cambios. Cuando las personas se sienten amenazadas por cambios que piensan que requerirán habilidades y capacidades con las cuales no cuentan en ese momento, entonces es casi seguro que se genere resistencia.

Consecuencias anticipadas. Otra razón para la oposición al cambio es la evaluación directa de las ganancias y las pérdidas esperadas de parte de quienes resultarán afectados; en otras palabras, los mismos empleados determinan lo más conveniente para proteger sus propios intereses. Así, los afectados por el cambio podrían considerar la posible pérdida de estatus o influencia, aspectos que quizás pasen por alto los gerentes que promueven el cambio. La estimación de si un cambio es "bueno" y debería apoyarse, o de si es "malo" y debería rechazarse tal vez sea muy distinta desde la perspectiva de quienes inician el cambio que la de quienes lo reciben. En este caso, los intereses personales de cada una de las dos partes, definidos por cada una como "los mejores para la organización", podrían ser diametralmente opuestos.[47]

Hacer frente a la resistencia al cambio La resistencia al cambio habitualmente implica a más de uno de los factores precedentes. Como resultado, desde la pers-

pectiva del administrador, quizás no haya forma rápida de atenuar o eliminar la resistencia. Sin embargo, esto de ningún modo significa que la resistencia no pueda minimizarse. Por eso resulta útil contar con un marco de trabajo para analizar la resistencia. A continuación exponemos algunas formas para analizar las características de la resistencia y de hacerle frente.

Análisis de campo de fuerzas. Una forma útil para observar el problema de la resistencia al cambio es el llamado **"análisis de campo de fuerzas"**, que propuso el psicólogo Kurt Lewin hace algunos años. Este análisis, como se describe en la figura 17.8, usa el concepto de *equilibrio*, una condición que ocurre cuando las fuerzas para el cambio, o "fuerzas impulsoras" están más o menos en balance con las fuerzas que se oponen al cambio, o "fuerzas restrictivas". El resultado de tal condición es un estado relativamente estable sólo interrumpido cuando las fuerzas impulsoras hacia la innovación son más enérgicas que las fuerzas restrictivas hacia la inercia (las dos fuerzas que algunos llaman fuerzas "de entrada"[48]). Al aplicar este análisis a los cambios organizacionales típicos, vemos que los administradores tienen básicamente dos alternativas: agregar más fuerza al cambio, como presionar más a los subordinados para aplicar los nuevos procedimientos; o reducir las fuerzas para la resistencia, como convencer a los líderes informales de que saldrán beneficiados con el cambio propuesto. Sin embargo, el problema básico con el incremento de las fuerzas impulsoras es que a menudo también se incrementan las fuerzas opositoras. En consecuencia, el análisis de Lewin sugiere que debilitar las restricciones es un modo más eficaz de promover el cambio. (Esto es similar a la fábula de Esopo sobre las contrastantes estrategias del sol y del viento quienes compiten para hacer que las personas se quiten sus abrigos. Por supuesto, el sol gana.)

análisis de campo de fuerzas usa el concepto del equilibrio, una condición que ocurre cuando las fuerzas para el cambio, o "fuerzas impulsoras", están en balance con las fuerzas que se oponen al cambio, o "fuerzas restrictivas", y cuyo resultado es un estado relativamente estable.

¿Hay alguna forma de reducir la resistencia al cambio? Varios de estos enfoques son los mismos que se analizaron en el apartado de "Planeación y preparación para el cambio" ya que es justo en la fase de planeación donde es posible anticipar por primera vez la resistencia y llevar a cabo algunas acciones para reducirla. Sin

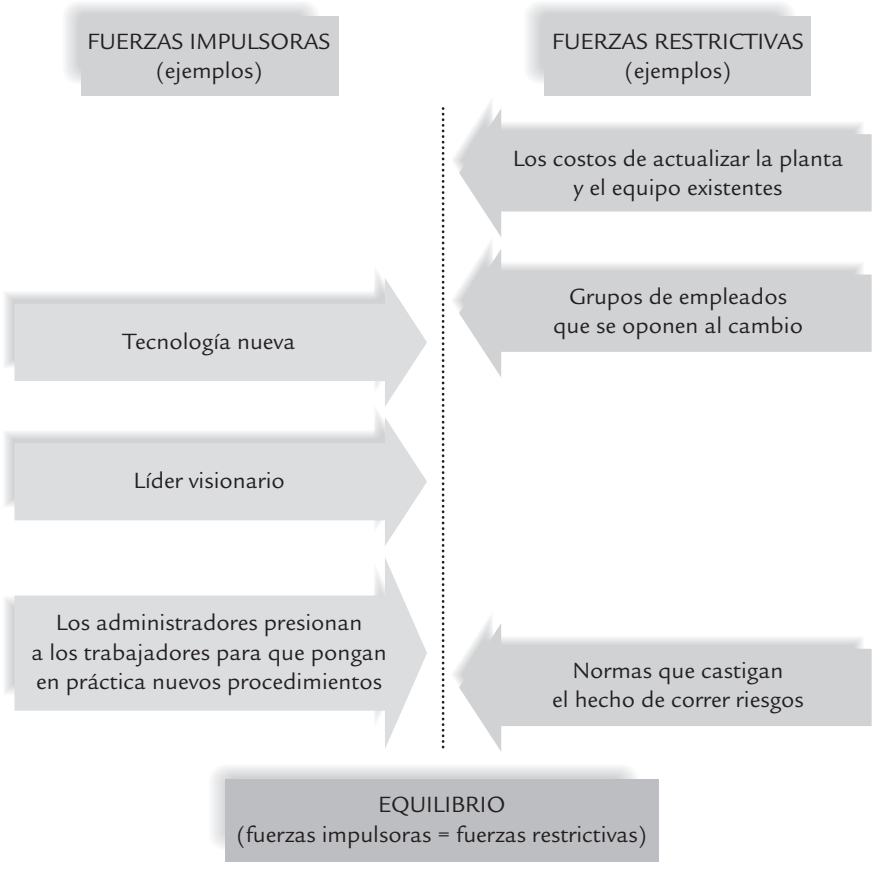


figura 17.8
Análisis de campo de las fuerzas

figura 17.9

Métodos posibles para hacer frente a la resistencia al cambio

Enfoque	Comúnmente se usa en situaciones	Ventajas	Desventajas
Negociación y acuerdo (ejemplo: recurrir a procesos formales o informales para obtener por anticipado el acuerdo con el cambio antes de llevarlo a la práctica)	En las cuales es evidente que alguien o cierto grupo saldría perdiendo con el cambio, y en las que ese grupo tiene poder más que suficiente para resistir.	A veces es posible disminuir o evitar una fuerte resistencia.	Resulta costoso en muchos casos si alerta o previene a otros grupos que también quieren negociar.
Participación y compromiso (ejemplo: hacer que participen en la planeación del cambio los trabajadores que resultarán afectados)	En las cuales los iniciadores no cuentan con toda la información que necesitan para diseñar el cambio, y en las que otros tienen poder más que suficiente para resistir.	Las personas que participan tienden a comprometerse con la implantación del cambio, y a integrar al plan del cambio cualquier información relevante que tengan.	Podría consumir mucho tiempo y resultar difícil si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Comunicación y educación (ejemplo: dar más información a los empleados respecto de los efectos del cambio a corto y largo plazos)	En las cuales hace falta información, o los análisis y la información son inexactos.	Una vez convencida, la gente suele ayudar a implementar el cambio.	Consume mucho tiempo si participan muchas personas.
Facilitación y apoyo (ejemplo: impartir talleres sobre manejo del estrés, desarrollo personal, manejo de la ira, etcétera)	En las cuales la gente se resiste porque tiene problemas para ajustarse a los cambios.	Ningún otro enfoque funciona tan bien con los problemas de adaptación a los cambios.	Podría ser costoso y, no obstante, fallar.
Coerción explícita e implícita (ejemplo: utilizar una posición de poder para ordenar el cambio)	En las cuales la velocidad es esencial y los iniciadores del cambio poseen poder más que suficiente.	Es rápido y es capaz de superar muchas clases de resistencia.	Es riesgoso si deja a las personas enojadas con los iniciadores y disminuye su confianza en ellos.

Fuente: Adaptado y reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*, "Methods for Dealing with Resistance to Change", por John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger, marzo-abril de 1979, p. 111. Copyright © 1979 por President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

embargo, como no todas las formas de resistencia son previsibles o no es posible atenderlas con anticipación, en esta etapa también son necesarios algunos otros métodos. En la figura 17.9 se mencionan tales métodos junto con sus ventajas y desventajas asociadas. Es preciso destacar que en esa figura es muy importante la columna sobre las circunstancias en las cuales el enfoque tiene más probabilidades de ser eficaz. El mensaje aquí es que no todos los enfoques funcionan en todas las situaciones, y que el administrador debe seleccionar cuándo y dónde emplear un método particular. A continuación señalamos varios factores especialmente cruciales para realizar esas elecciones:

- Oportunidad (el momento preciso) del uso del enfoque.
- Costos en términos del tiempo de administradores y empleados.
- Costos en términos financieros y otros recursos.
- Grado del riesgo que entraña.
- Importancia de los problemas implicados.

Participación. La participación constituye un medio muy eficaz para diluir la resistencia, o incluso para identificar las razones válidas por las cuales un cambio podría no funcionar; pero también implica un consumo costoso del tiempo de todos y

riesgos para el administrador porque los resultados son difíciles de anticipar. Por ejemplo, en un escenario en el que los esfuerzos previos de cambio han fracasado, o han perjudicado a los empleados (por ejemplo, generando despidos), no parece legítimo solicitar a la gente que participe.

Comunicación. La comunicación es un medio relativamente económico, pero si se retrasa, sus efectos son casi nulos. Así por ejemplo, comunicar a los empleados que las utilidades de la empresa han caído de manera notable después de haber anunciado que habrá despidos, podría parecer un intento de justificar, a posteriori, la acción del despido, y tal vez hasta podría dar como resultado mayores niveles de desconfianza y resistencia en el futuro.

Facilitación. Es probable que aquellos que no quieran los cambios agradezcan la facilitación y el apoyo, pero sus costos pueden ser sustanciales, en especial en el caso de emplear consultores externos.

Coerción. La coerción, como sería el hecho de amenazar con la transferencia o la negación de ascensos futuros, es un método riesgoso e inadecuado para reducir la resistencia, pero permite superar la oposición a corto plazo. Sin embargo, para que la coerción funcione es preciso que la administración tenga el poder para cumplir las amenazas, y la magnitud de tales amenazas debe ser suficiente para motivar la obediencia de parte de los empleados. En situaciones extremas quizá los administradores no tengan más alternativa y, al elegir esta opción, necesitan reconocer que su uso podría incrementar la desconfianza y la resistencia a los esfuerzos futuros de cambio.

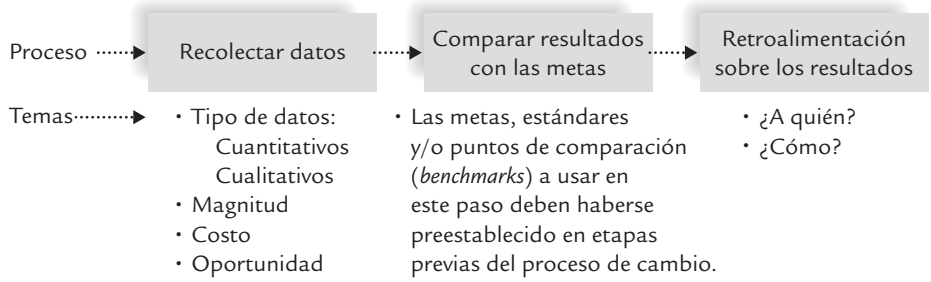
Un aspecto final que debe destacarse respecto de enfrentar la resistencia al cambio es que conviene a los administradores reconocer que el monto y la naturaleza de la resistencia son herramientas de diagnóstico muy útiles para estimar si el cambio es apropiado y si su implantación, en efecto, dará los resultados esperados. Para decirlo de otra forma, los administradores deben aprender a *escuchar* a quienes se resisten y determinar si hicieron una evaluación precisa de la necesidad del cambio y de su proceso de ejecución. El hecho de que surja cierta resistencia al cambio de ninguna manera significa que el cambio propuesto deba abandonarse o posponerse. Por otra parte, es una señal muy importante para que los administradores la ignoren, como lo ilustra el siguiente ejemplo de una situación real.

El dueño de un pequeño taller de neumáticos compró tres herramientas eléctricas nuevas para facilitar el trabajo del cambio de llantas a sus mecánicos. El propietario consideró que las herramientas eléctricas mejorarían el desempeño y la satisfacción de los empleados, pues el trabajo requeriría menos tiempo y menos fuerza física. No obstante, en menos de un mes las tres herramientas estaban fuera de servicio: una se olvidó en el portaequipaje del auto de un cliente, otra fue arrollada por un camión, y la última se había dejado caer desde un elevador. Cuando el dueño indagó los motivos de las pérdidas, se dio cuenta que no habían sido meramente accidentales. Los empleados que llevaban trabajando juntos más de 12 años no podían platicar por el ruido que producían las herramientas eléctricas y siempre les había agradado la camaradería en el trabajo. Sin tener la oportunidad de exponer su oposición al cambio, ellos se sintieron insatisfechos con las nuevas condiciones de trabajo y, en efecto, sabotearon las nuevas herramientas.[49] Si tan sólo el propietario hubiera podido evaluar la posibilidad de que los empleados se resistieran al cambio propuesto, hubiera podido considerar otras alternativas, incluso superiores.

Evaluación de los resultados del cambio

Una vez realizado el cambio, bien sea en toda la organización o dentro de una unidad, el administrador necesita evaluar sus resultados. Si no hay forma de apreciar los efectos del cambio, el administrador no tiene manera de saber si necesita realizar más cambios, o si le conviene recurrir a los enfoques utilizados en circunstancias similares. Para llevar a cabo el proceso de evaluación, es necesario seguir tres pasos básicos: recolectar datos, comparar los resultados con las metas y dar retroalimentación sobre los resultados a los afectados por el cambio. (Véase la figura 17.10.)

figura 17.10
Evaluación de los resultados del cambio



Recolección de datos Los datos que se deben recolectar para evaluar los resultados del cambio se dividen esencialmente en dos tipos: datos objetivos (cuantitativos) y datos subjetivos (de actitud o cualitativos). Ambos tipos de datos resultan útiles al administrador que ha puesto en marcha un cambio, y con frecuencia será necesario utilizar diversas fuentes de datos de cada tipo. Por ejemplo, después de incorporar una nueva tecnología de la información, un gerente podría hacer una evaluación midiendo los cambios en la producción por empleado, la velocidad de respuesta al cliente, la precisión de los reportes, las actitudes del empleado dentro de la organización y las actitudes del cliente al interactuar con los empleados que utilizan la tecnología.

Sin embargo, hay que tener presente que la recolección de los diferentes conjuntos de datos (como éstos) para medir los cambios en los resultados bien podría tener costos significativos. Por tanto, no todos los tipos de datos susceptibles de recopilarse se deben recolectar. Al igual que sucede con otras acciones de la organización, aquí también es necesario sopesar los beneficios contra los costos. El punto importante radica en que no deben pasarse por alto ciertas fuentes significativas de datos, y que cuantos más tipos de datos se recolecten es más probable que el análisis de los efectos sea informativo. Cabe señalar, asimismo, que para medir la duración del cambio, en la mayoría de los casos es necesario efectuar la recolección de datos en intervalos periódicos. De acuerdo con una encuesta reciente, dos terceras partes de las compañías estaban usando algún tipo de software de fichas de calificación para medir todo tipo de factores, desde los avances financieros hasta la satisfacción del cliente. Este software de fichas de calificación puede personalizarse para que dé seguimiento y refleje sólo aquello que interesa a la compañía. Luego, tras fijar una meta de distribución de esta clase de datos, una compañía puede asegurarse, por ejemplo, de que los gerentes de *marketing*, finanzas e investigación y desarrollo se refieren a las mismas mediciones en sus juntas de trabajo.[50]

Comparación entre resultados y metas La recolección de datos es sólo el primer paso en la evaluación de los resultados. El siguiente paso es crucial y consiste en comparar esos resultados con las metas, así como con diversos estándares o referencias (*benchmarks*) establecidos antes de efectuar los cambios. Sin esas metas y estándares, la interpretación de los datos perderá casi todo su sentido. Saber que las ventas subieron un 3 por ciento es interesante, pero carece de significado a menos que ese porcentaje se compare con un objetivo específico preestablecido como, por ejemplo, un incremento meta del 5 por ciento. De manera semejante, saber que la satisfacción del empleado con el trabajo después del cambio promedia 3.5 en una escala de 5 puntos no le dice mucho al administrador, a menos que pueda medirlo contra la meta de alcanzar "cuando menos 3.0". En otras palabras, los resultados absolutos no son tan informativos como los resultados relativos. Así pues, las metas y las referencias de comparación que se hicieron específicas con antelación al esfuerzo de cambio son la base para hacer comparaciones relativas útiles.

Retroalimentación sobre los resultados La evaluación de los resultados del cambio comprende todavía un paso más, que consiste en comunicar los hallazgos a las personas implicadas en el cambio, o que resultan afectadas por él. A los administradores rara vez se les olvida comunicar esta información a sus superiores interesados. Sin embargo, cuando se trata de los subalternos, este paso suele ignorarse, o se considera conveniente pero no obligatorio. Sin duda es una mirada miope. El hecho

de no brindar retroalimentación podría dejar en los subordinados y empleados una sensación de frustración, y quizá se pregunten qué motivos tuvo el gerente para no compartir la información con ellos. También podría generar desconfianza, lo que hará más difícil llevar a cabo cambios satisfactorios en el futuro.

Los administradores tienen a su alcance diversas formas para brindar retroalimentación tanto a superiores como a subordinados. Entre éstas se incluyen reportes escritos, reportes y resúmenes orales directos, y discusiones en grupos pequeños, entre otras. Ningún método es más efectivo que los demás. En este sentido y en casi todos los casos, el punto clave es que poca retroalimentación sobre los efectos de los cambios es mejor que la ausencia de comunicación.

ENFOQUES ESPECÍFICOS PARA EL CAMBIO PLANEADO

En los primeros apartados de este capítulo hemos examinado cuestiones y principios generales relacionados con el cambio y la renovación organizacional. Aquí, en este apartado final, estudiaremos tres enfoques para el cambio planeado que generalmente se aplican a toda la organización. El primero es el *desarrollo organizacional*, que se distingue por su marcada orientación hacia las personas y la conducta. El segundo es un enfoque más basado en conceptos técnicos de ingeniería, denominado *rediseño* (o *reingeniería*) *del proceso*. Y en la parte final de este apartado se describe el *aprendizaje organizacional*, que más bien es un marco de trabajo o una perspectiva y no un enfoque para el cambio como tal.

Desarrollo organizacional por Michael Hitt

CourseCompass™
www.pearsoneducacion.net/hitt

El desarrollo organizacional (DO) Enfoque para el cambio

La esencia de un enfoque de **desarrollo organizacional (DO)** para el cambio es que acentúa los esfuerzos planeados, estratégicos y de largo alcance orientados hacia las personas y sus interrelaciones en una organización.[51] Si bien el término *desarrollo organizacional* parece muy general y aplicable a casi todos los aspectos del cambio organizacional, como señalamos al comienzo de este capítulo, el término se refiere de hecho a un enfoque específico para suscitar cambios en la organización. Este enfoque se desarrolló a partir de la investigación en el área de las ciencias del comportamiento que pretendía mejorar la comunicación y la calidad de las interacciones entre los individuos de un grupo. Los investigadores reunieron a grupos de individuos en sesiones fuera del lugar de trabajo en los llamados grupos de capacitación de habilidades básicas, o como se les llamó después para abreviar, **grupos-T**.[52] Con el tiempo, la orientación de los grupos-T se amplió para integrar las relaciones interpersonales que tienen lugar en cada parte de una organización mayor y, desde entonces, centra su atención en el desarrollo *organizacional*, ya no sólo en un grupo.

desarrollo organizacional (DO) enfoque del cambio organizacional con fuerte orientación hacia la conducta y las personas, que acentúa los esfuerzos planeados, estratégicos y de largo alcance centrados en las personas y sus interrelaciones en la organización

grupos-T grupos de individuos que participan en sesiones de desarrollo organizacional fuera del lugar de trabajo; también se les llama grupos de capacitación de habilidades básicas

Valores y supuestos La formulación temprana de lo que después derivaría en el enfoque de desarrollo organizacional dio particular importancia a ciertos valores y supuestos que han permanecido hasta la fecha en el fondo de este método para el cambio.[53] He aquí una serie de estos valores en relación con las personas en las organizaciones. Primero, y ante todo, está el supuesto de que "las personas son la piedra angular del éxito en cualquier actividad organizacional".[54] Un segundo valor o supuesto es que casi toda la gente desea tener oportunidades de crecimiento personal y perfeccionamiento de sus capacidades. Otro valor básico acerca de las personas que subyace en este enfoque es la creencia de que las emociones son tan importantes como el pensamiento racional. Por lo tanto, la expresión abierta de estas emociones resulta esencial para facilitar un verdadero cambio.

El supuesto básico de este enfoque sobre las organizaciones consiste en considerar a éstas como sistemas compuestos de partes interdependientes y, por ende, un cambio en cualquiera de ellas tiene efectos notables en las demás.[55] Otro supuesto es que el modo en el cual se diseñan o estructuran las organizaciones influirá en las

relaciones interpersonales que se entablan dentro de ellas. En otras palabras, en escenarios organizacionales el comportamiento de las personas es causado, cuando menos en parte, por las condiciones que encuentran ahí, y tales condiciones son susceptibles de modificarse.

Enfoque básico al proceso de cambio El enfoque básico del desarrollo organizacional, como se describió en el capítulo 2, comprende tres pasos fundamentales, a saber: descongelar, mover (es decir, cambiar), y recongelar.[56] Por consiguiente, el desafío inicial que plantea un enfoque de desarrollo organizacional es examinar de manera crítica los patrones de comportamiento existentes, haciendo que la gente los cuestione y observe sus efectos, en lugar de darlos por sentados.

agentes de cambio individuos responsables de realizar los esfuerzos de cambio; hay agentes internos y externos a la organización

En el enfoque de desarrollo organizacional tradicional, tanto el primer paso como el segundo —descongelar y mover— se beneficiarán del uso de los **agentes de cambio**, que son individuos específicamente responsables de dirigir los esfuerzos de cambio de otros.[57] Estas personas son agentes internos de cambio cuando provienen del interior de la organización (por lo regular del área de recursos humanos), o agentes externos cuando provienen del exterior. En cualquiera de dos los casos, los agentes de cambio de desarrollo organizacional no son miembros de las unidades o los grupos particulares directamente implicados en los cambios. Con frecuencia el agente es un consultor, alguien experimentado tanto en ayudar a grupos a ver la necesidad de cambio como en realizar cambios.

intervenciones conjuntos de actividades estructuradas o pasos de acción diseñados para mejorar las organizaciones

Por su parte, los cambios en sí se logran con el uso de una o más **intervenciones**, es decir, "conjuntos de actividades estructuradas" o pasos de acción diseñados para mejorar la organización.[58] Algunas de estas intervenciones —como sería la indagación de los hechos— comienzan en la etapa de descongelamiento, otras —como la formación de equipos o la preparación y asesoría— tienen lugar en la etapa de cambio. La figura 17.11 presenta algunos de los tipos de intervención más comunes.

figura 17.11

Tipos de intervención en el desarrollo organizacional

Intervención	Objetivo	Ejemplos
Actividades de diagnóstico	Determinar el estado actual de la organización o los parámetros de un problema.	Entrevistas Cuestionarios Encuestas Reuniones
Actividades de mejoramiento individual	Mejorar la comprensión de los otros y las relaciones con ellos en la organización.	Capacitación sensorial (grupos-T) Modelamiento del comportamiento Planeación de vida y carrera profesional
Formación del equipo	Perfeccionar la operación, habilidades y cohesión del equipo.	Reuniones de diagnóstico Análisis de roles Gráficas de responsabilidad
Actividades intergrupales	Mejorar la cooperación entre los grupos.	Formación de equipo intergrupal
Actividades tecnoestructurales o estructurales	Encontrar solución a los problemas mediante la aplicación de cambios tecnológicos o estructurales.	Enriquecimiento del trabajo Administración por objetivos Introducción de nuevas tecnologías
Consulta del proceso	Difundir información respecto del futuro diagnóstico y la dirección de los procesos humanos en las organizaciones, incluyendo comunicación, liderazgo, solución de problemas y toma de decisiones, y relaciones intra-grupales e intergrupales.	Establecimiento de la agenda Retroalimentación y observación Preparación y asesoría Sugerencias de cambio estructural

Fuente: Adaptado de Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, 5a. edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 165.

En la segunda etapa del cambio, la prioridad es explorar las nuevas formas de comportamiento y relación. En este punto, adquiere particular importancia el énfasis en los procesos de comportamiento (o conducta), como las relaciones entre el líder y el grupo, la toma de decisiones, la cooperación intergrupal, entre otros. Esta **orientación del proceso de comportamiento** es un rasgo distintivo clave del enfoque DO para el cambio organizacional.

orientación del proceso de comportamiento característica distintiva clave del enfoque del desarrollo organizacional para el cambio en la organización que centra su atención en el logro de nuevas formas de comportamiento y nuevas relaciones

La sola ejecución de nuevas y distintas maneras de comportarse, relacionarse e interactuar no basta, desde luego, para que los efectos del cambio sean perdurables. Ésta es la razón de ser de la tercera etapa, es decir, la etapa de recongelar. Como se vio en el capítulo 2, la intención de esta tercera etapa es asegurar que los cambios puedan "cuajar" y que el comportamiento y las relaciones no regresen fácilmente a sus estados previos, que eran menos eficaces. Sin embargo, desde la formulación original del proceso de cambio en tres etapas, hace muchos años, la meta propuesta para "recongelar" se ha ampliado hasta comprender el objetivo de **renovación organizacional**. La idea que sustenta la renovación organizacional reconoce que en un mundo competitivo en constante cambio, los patrones y hábitos nuevos pronto se vuelven obsoletos, y tal vez necesiten reemplazarse luego de breves periodos. En consecuencia, el énfasis se ha desplazado de la simple consolidación de los cambios al despliegue de una capacidad de renovación, una meta que incorpora la flexibilidad y la capacidad necesarias para cambiar de manera más o menos continua.

renovación organizacional concepto de cambio organizacional que propone una meta de flexibilidad y capacidad para el cambio continuo

En años recientes, a partir del enfoque de desarrollo organizacional para el cambio —que en un principio fue casi una rígida serie de procedimientos que exigía un conocimiento específico en ciencias del comportamiento por parte de agentes de cambio experimentados—, se ha desprendido un enfoque más general que destaca más el uso directo de los gerentes de línea como agentes potenciales de cambio. Además, muchos de sus métodos de intervención, como la formación de equipos, se han convertido en actividades cotidianas y convencionales en la organización. El legado del desarrollo organizacional sobrevive de diversas maneras en muchas organizaciones de nuestros días, aunque otros enfoques más integrales del cambio organizacional han atraído cada vez más la atención de los administradores en la última década. Dos de ellos son el rediseño del proceso y el aprendizaje organizacional.

Rediseño del proceso (reingeniería)

Rediseño del proceso es un procedimiento a menudo también llamado "**reingeniería**", que implica el rediseño fundamental de los procesos de negocios con el propósito de lograr mejoras contundentes.[59] Por supuesto, en esos esfuerzos de reingeniería, la tecnología, y en especial la tecnología de la información, desempeña un papel central. Sin embargo, para que el rediseño tenga éxito en una organización, también son sumamente importantes los aspectos humanos y administrativos relacionados con el rediseño del proceso. (Véase la figura 17.12.)

rediseño del proceso (reingeniería) implica el rediseño fundamental de los procesos comerciales con la finalidad de alcanzar mejoras contundentes

Este enfoque para el cambio organizacional integral se propuso originalmente a finales de los años ochenta, y a mediados de la siguiente década llegó a su nivel máximo de popularidad.[60] En la actualidad, este método de una u otra forma sigue vigente, aunque se utiliza mucho menos que en la década pasada. El enfoque de reingeniería se fundamenta en dos principios clave: muchas compañías siguen pro-

Objetivos	Cobertura	Inconvenientes potenciales
· Reducir costos · Abreviar los ciclos · Mejorar la calidad	· Amplitud · Profundidad	· Requiere niveles importantes de persistencia y participación de la alta administración. · El esfuerzo podría ser superior al resultado. · Factor elevado de caos. · Niveles altos de resistencia.

figura 17.12
Consideraciones sobre el rediseño del proceso

cesos comerciales ineficientes y obsoletos para satisfacer las necesidades del cliente, y muchas organizaciones tienen estructuras que incluyen más gente de la necesaria para su operación eficiente. Sus objetivos son reducir los costos, abreviar los ciclos y mejorar la calidad.[61] Una de las primeras aplicaciones de este enfoque ocurrió hace algunos años en IBM, donde se abrevió el proceso de aprobación de crédito de dos semanas a dos horas, sin aumentar el personal.

Los esfuerzos de rediseño del proceso que parecen tener mayor éxito tienen tanto amplitud como profundidad.[62] En reingeniería se entiende por amplitud un cambio en términos del rediseño de una serie de procesos que tienen lugar en toda una unidad de negocios, y no un cambio que se limita a un solo proceso. Profundidad significa un cambio que afecta a un conjunto de elementos centrales de la organización, tales como funciones y responsabilidades, estructura, incentivos, valores compartidos, entre otros, y no sólo a uno o dos de estos elementos.

Sin embargo, amplitud y profundidad adecuados, por sí solos, no bastan para que el proceso de rediseño sea satisfactorio. Y su aplicación ha resultado ser extremadamente difícil. Se necesita un compromiso fundamental por parte de los niveles superiores de la organización, es decir, de los ejecutivos clave (de toda la organización o de sus unidades principales), puesto que son ellos quienes tienen que asignar los recursos necesarios para realizar estas actividades y dedicar tiempo para participar personalmente en el proceso completo de rediseño. El éxito en reingeniería —como el de todo enfoque de cambio integral— requiere una cuantiosa inversión de energía, planeación, esfuerzo coordinado, persistencia y atención a los detalles. Así pues, cuando estos esfuerzos no se respaldan de manera suficiente, es probable que fracasen.

Sin embargo, incluso en la mejor de las circunstancias, la reingeniería no siempre origina un cambio eficaz; por eso, tras el entusiasmo inicial que generó este enfoque, hoy se observa con cierta desilusión.[63] Por algún motivo, la cantidad de esfuerzo que exige no siempre se equipara a los resultados que produce. Por ejemplo, un banco comercial europeo vio cómo su esfuerzo de reingeniería sólo le produjo una reducción del 5 por ciento del costo en lugar del 23 por ciento previsto.[64] Sobra decir que puesto que produce menos efectos de los esperados, ciertos administradores y organizaciones optaron por cancelar sus proyectos de reingeniería.

Un segundo motivo de decepción es que el proceso de reingeniería —al margen de cualquiera de sus beneficios positivos posibles, como el incremento de la eficiencia—, provoca un desorden más o menos constante y una resistencia considerable, y, como han expresado algunos administradores, tiene el potencial de suscitar un "caos masivo".[65]

Como ilustra la historia de los intentos por poner en práctica el rediseño del proceso en las compañías, se trata de un enfoque a la renovación organizacional que no siempre aceptan muchos de quienes deben participar. De hecho, según uno de los coautores (Hammer) del libro que más influyó para difundir este enfoque, en la reingeniería no siempre se prestaba atención suficiente a los aspectos humanos implicados. "Tuve una apreciación insuficiente de la dimensión humana. Y he aprendido que es esencial."[66] A pesar de sus problemas, parece que cuando menos algunos directores generales y otros líderes corporativos siguen pensando positivamente acerca del potencial de este enfoque integral para el cambio.

Aprendizaje organizacional

aprendizaje organizacional es el que manifiesta aquella organización con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como para modificar su comportamiento de manera que refleje las nuevas nociones y conocimientos adquiridos

Aun cuando el concepto no es nuevo, el creciente interés que prestan hoy al **aprendizaje organizacional** los enfoques para el cambio y la renovación organizacionales es relativamente reciente.[67] Hasta ahora todavía no hay evidencia suficiente sobre los efectos que produce en el desempeño general de la corporación, pero la evidencia disponible parece apoyar la existencia de una relación positiva entre el desempeño financiero de las organizaciones y el uso que hacen del concepto de aprendizaje organizacional.[68]

De acuerdo con su definición, cuando una organización es buena en este proceso, es "hábil para crear, adquirir y transferir conocimientos, así como para mo-

dificar su comportamiento de manera que refleje las nuevas nociones y conocimientos adquiridos."[69] De hecho, a tal organización se le llamaría *organización de aprendizaje*. La idea central consiste en que las organizaciones que acentúan esta perspectiva buscan: **1.** Mejorar y cambiar de manera continua, no sólo de forma periódica; y, en especial **2.** Basar las mejoras logradas sobre los cimientos de los nuevos conocimientos recién adquiridos.

Se ha demostrado que diversos factores facilitan el aprendizaje en las organizaciones, entre ellos:

- La existencia de competencias centrales bien desarrolladas del personal existente.
- Una cultura organizacional a favor de la mejora continua.
- La disponibilidad de las capacidades organizacionales (como el conocimiento práctico administrativo) que permitan realizar los cambios necesarios.[70]

Como es evidente, no basta con que los administradores y las organizaciones decidan, o afirmen, que el aprendizaje debería tener lugar. Si el aprendizaje organizacional ha de derivar en beneficios reales, los elementos antes mencionados deben constituir un punto de arranque. Luego, la completa realización del proceso de aprendizaje en curso supone que la organización lleve a cabo una serie de actividades. A continuación explicamos cinco de las más relevantes.[71]

Enfoque sistemático, organizado y consistente en la solución de problemas En las organizaciones el proceso de aprendizaje demanda la recolección continua de datos reales —en vez de depender de suposiciones y conjeturas— que faciliten la solución de los problemas y la toma de decisiones.

Experimentar para adquirir conocimientos nuevos Las organizaciones de aprendizaje no sólo resuelven los problemas existentes; también experimentan con nuevos métodos y procedimientos con el fin de ampliar sus conocimientos y adquirir nuevas nociones. Se comprometen a realizar series formales de experimentos que les permitan adquirir conocimientos nuevos de manera permanente, así como a ayudar a que los empleados se acostumbren al cambio. De este modo, por ejemplo, algunas compañías de manufactura importantes, como Corning, Allegheny Ludlum, y TXI Chaparral Steel, constantemente examinan nuevos métodos y procesos para ver si es posible mejorar su productividad. Así, conforme las organizaciones adquieren más experiencia con el aprendizaje y la experimentación, se vuelven menos resistentes al cambio. Sin embargo, también las organizaciones de aprendizaje invierten en experimentos audaces y únicos, tales como demostraciones tangibles o proyectos piloto.

Aprender lecciones de experiencias pasadas Las empresas con sólidas culturas de aprendizaje prestan especial atención a las lecciones que les dejan tanto los fracasos como los triunfos del pasado. Son ejemplo de la antigua máxima: "Lo que importa no es vivir la experiencia, sino lo que se aprende de la experiencia vivida." Hacerlo así supone que los administradores y la organización obtienen conclusiones y no pasan por alto la oportunidad de aprovechar el aprendizaje. Ante los problemas que tuvo en el desarrollo de sus aviones 737 y 747, Boeing inició un proyecto de tres años que al final le permitió comparar el desarrollo de estos aviones con el de sus modelos anteriores 707 y 727, más confiables. El proyecto dio como resultado un manual de "lecciones aprendidas", que luego se utilizó en el desarrollo y la manufactura de sus modelos 757 y 767.

Aprender de las mejores prácticas e ideas de los demás Las organizaciones y sus administradores que se han comprometido seriamente a aprender, en cierto sentido, también son humildes. Estas organizaciones no suponen que saben hacerlo todo mejor que los demás, bien sean competidores, empresas fuera de su propia industria o esfera de operación, o clientes. Con el propósito de adquirir información y conocimientos de diversas fuentes externas, invierten recursos en rastrear sus ambientes de manera continua. Un modo común de ello es el ***benchmarking*** o la **referencia comparativa**, que consiste en identificar, analizar y comparar las mejores

***benchmarking* (referencia comparativa)** identificación, análisis y comparación de las mejores prácticas de los competidores con las prácticas de una organización

figura 17.13

Los 10 procesos comerciales más empleados como referencia comparativa

Clasificación	Procesos comerciales empleados como referencia comparativa
1.	Servicio al cliente / Satisfacción
2.	Sistemas de información / Tecnología
3.	Desarrollo del empleado / Capacitación
4.	Mejora del proceso / Administración
5.	Centros de atención / Escritorios de asistencia
6.	Medición del desempeño / Mejoras
7.	Reclutamiento de empleados / Proveer de personal
8.	Manufactura / Ensamblaje
9.	Recursos humanos
10.	Administración de proyectos

Fuente: http://www.benchnet.com, sitio visitado el 18 de diciembre de 2002.

prácticas de los competidores con las propias. De este modo, por ejemplo, los líderes mundiales en producción de petróleo se sirven de los reportes de Environmental Information Services para establecer un punto de referencia que les permita compararse con sus rivales, en cuanto al cumplimiento de normas ambientales y su compromiso con los problemas ecológicos.[72] La figura 17.13 menciona los 10 procesos comerciales más usados como referencia comparativa en numerosas compañías, mientras que la figura 17.14 contiene una lista de las principales organizaciones estadounidenses más activas en cuanto al uso del enfoque de *benchmarking* en Estados Unidos.[73]

grupos de enfoque grupos pequeños que participan en agudas discusiones sobre las características positivas y negativas de determinados productos y servicios

Otras formas de generar esta clase de aprendizaje incluyen la formación de pequeños **grupos de enfoque** de clientes, que se ocupan de discutir a fondo las características positivas y negativas de productos o servicios. El uso de éste y otros métodos similares tiene por objetivo conseguir información que sería difícil —si no es que imposible— de obtener sólo a partir del personal y de los datos disponibles en la organización. En otras palabras, las organizaciones de aprendizaje se esfuerzan para evitar que la estrechez de miras y el aislamiento las sometan.

Transferir y compartir el conocimiento Otra de las actividades medulares del enfoque de aprendizaje organizacional consiste en asegurar que los conocimientos recién adquiridos en efecto se difundan en todas las unidades relevantes de la organización. Esto requiere que el administrador se mantenga alerta a la necesidad de compartir información y a las formas posibles de hacerlo. Esto último incluiría actividades como la distribución de reportes, el desarrollo de proyectos de demostración, el inicio de programas de capacitación y educación, y la rotación o transferencia de las personas que poseen conocimientos. General Motors, por ejemplo, diseñó una serie de visitas guiadas especializadas a través de su planta NUMMI, localizada en Fremont, California, para familiarizar a los trabajadores nuevos con los procedimientos distintivos de la planta. Las visitas guiadas no sólo se diseñaron para los tra-

figura 17.14

Principales organizaciones estadounidenses que utilizan el enfoque de *benchmarking*

Clasificación	Organización
1.	Bank of America
2.	TRW
3.	American Express
4.	Xerox
5.	Armada de EUA
6.	Dana
7.	Departamento de Asuntos de Veteranos
8.	Eastman Kodak
9.	Administración de Seguridad Social
10.	Servicio de Ingresos Internos

Fuente: http://www.benchnet.com, sitio visitado el 18 de diciembre de 2002.

bajadores contratados por horas, sino también para los administradores de los niveles superiores e intermedios; en las visitas guiadas se atienden asuntos de interés particular para cada grupo. La empresa ofrece numerosos cursos de capacitación, abiertos para todos los empleados.[74] Si bien estas actividades tienen un costo, la empresa las ofrece a sus empleados como parte de un esfuerzo permanente de mejora continua.

Como enfoque del cambio, una perspectiva de aprendizaje organizacional tiene mucho que ofrecer. Acentúa la importancia de prestar atención constante a la posible necesidad de cambios, e incorpora la meta de renovación, es decir, la de impulsar a las organizaciones a que se reinventen a sí mismas continuamente mediante la adquisición resuelta y constante de nuevos conocimientos. El aprendizaje organizacional activo confronta de manera directa la cuestión fundamental planteada al principio de este capítulo, a saber: puesto que los ambientes nunca son iguales, las organizaciones exitosas tampoco permanecen inalterables. Una de las mejores maneras de seguir el ritmo de los ambientes cambiantes y de adelantarse a ellos es que los administradores centren su atención en inculcar una cultura de aprendizaje en sus áreas de responsabilidad.

perspectivas administrativas analizadas

PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Como administrador, es importante y necesario (según se dejó en claro en el capítulo 2) cambiar uno mismo. Como administrador, transformar una organización (o parte de ella) es importante, necesario y también muy difícil. Si lograr cambios en uno mismo es difícil, cambiar a los demás supone todavía mayor dificultad. Sin embargo, en los ambientes organizacionales de hoy y del futuro inmediato siempre estará presente la necesidad de que las organizaciones se mantengan en constante renovación. Las condiciones particulares que existen en la organización (es decir, la estructura y la cultura) ejercerán una influencia notable en la facilidad o dificultad para realizar modificaciones. Aquí, una vez más, el contexto de la organización es crucial para determinar el éxito o el fracaso de los esfuerzos del administrador para efectuar los cambios que exige la organización.

PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Respecto del cambio, algunas personas son grandes facilitadores, mientras que otras son grandes obstáculos. Como las personas finalmente son las encargadas de implementar los cambios en la organización, ninguno de ellos será posible mientras no se consiga en algún momento, sino es que para empezar, el respaldo de las personas. La gente, como variable en el proceso, es mucho más que sólo respuesta y recipiente del cambio. Las personas son, asimismo, una estupenda fuente de ideas sobre los modificaciones que se necesitan realizar, sobre la forma de llevarlas a cabo y sobre si funcionan del modo previsto.

PERSPECTIVA 3: MANEJO DE LAS PARADOJAS En el centro de muchas transformaciones organizacionales yacen paradojas potenciales. Por ejemplo, los administradores deben ponderar el cambio frente a la estabilidad. Efectuar cambios es difícil porque la gente se resiste a ellos, en especial cuando se trata de modificaciones significativas. Además, aunque sea apremiante una renovación, la realización incorrecta de un cambio brusco podría generar caos en la organización. Tomemos por caso los rápidos cambios que experimentó el sistema económico ruso a finales de la década de los ochenta. Aun cuando la orientación de los cambios parecía correcta, el gobierno ruso no contaba con la infraestructura necesaria para apoyar e implementar muchos de ellos. Desde luego, la naturaleza masiva de los cambios efectuados en Rusia agravó su dificultad. Pero incluso las modificaciones de menor escala que se suceden en las compañías

que buscan transformar su organización (como United Airlines tras su declaración de quiebra) constituyen toda una hazaña.

Todo administrador confronta paradojas potenciales como ésta cuando tiene que tomar decisiones sobre el tipo de cambio a realizar, o sobre el momento oportuno y su ejecución. Así pues, los administradores que conozcan mejor los intercambios que enfrentan —las ventajas y desventajas— tendrán más oportunidades de triunfar y de renovar sus unidades u organizaciones.

PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA En las organizaciones donde los administradores han adoptado y difundido una mentalidad emprendedora, los cambios son más fáciles de realizar. Una mentalidad emprendedora vuelve más flexible a la organización y a la gente que la conforma. Por otra parte, muchas organizaciones necesitan hacer modificaciones importantes porque no han tenido visión emprendedora y, por tanto, han perdido su ventaja competitiva frente a otras organizaciones con una mentalidad emprendedora más clara. Para competir con las organizaciones que las dejaron atrás, estas organizaciones podrían necesitar, por ejemplo, desarrollar y lanzar al mercado productos nuevos. Sin embargo, el desarrollo de nuevos productos podría exigir a las organizaciones hacer cambios en su cultura para fomentar en sus empleados más creatividad y más disposición a correr riesgos. En otras palabras, estas empresas necesitarán desarrollar una mentalidad emprendedora, lo que constituye una tarea difícil de realizar. En consecuencia, a menos que los administradores responsables de las iniciativas de cambio y transformación organizacional estén comprometidos con este proceso —y demuestren su entrega a él— es poco probable que los empleados lo lleven a cabo. Pero, sobre todo, los administradores necesitan comprometerse con una meta de constante renovación y mejora organizacional. El compromiso con el *estatus quo* es la antítesis de la administración eficaz de una organización. Sin lugar a dudas, la adopción de una mentalidad emprendedora ayudará a que el administrador haga este tipo de compromisos.

comentarios para concluir

Es obvio que las organizaciones casi siempre necesitan cambiar, pero también, que casi nunca es fácil lograrlo. Lo que tal vez parezca una evidente necesidad de transformación desde la óptica del administrador o de la persona a cargo, podría verse de manera distinta desde la perspectiva de quienes deben adaptarse al cambio y llevarlo a cabo. Las personas se resisten a las transformaciones por diversas razones, muchas de las cuales son válidas. Cuando la gente no *cree* o no *siente* la necesidad de cambio, su respuesta ordinaria será, en el mejor de los casos, la indiferencia; pero en el peor de los casos ejercerá una activa resistencia. Por consiguiente, para que el cambio tenga éxito, es imprescindible que el administrador consiga que sus subordinados adopten y compartan tanto un sensación de necesidad de cambiar, como una creencia en esa necesidad.

Como vimos en el capítulo, generar un cambio satisfactorio supone un análisis de las posibles razones y fuentes de resistencia, así como la consideración de los posibles enfoques más eficaces para superarla. Una vez que la gente se "descongela" necesita un nuevo "estado" para avanzar. Es decir, que usted como administrador no sólo necesitará convencer a las personas de que el sitio donde se encuentran en ese momento es insostenible, sino también de que el sitio al que usted quiere que lleguen es mejor. A cambio, desde luego, ellos necesitarán convencerse de que usted tiene una idea clara de *cómo* llevarlos de donde se encuentran ahora al sitio que quiere que lleguen.

De manera simplificada, para el administrador, el cambio significa ayudar a sus subalternos a que respondan tres preguntas básicas: **1.** ¿Qué hay de malo en que

sigamos en el mismo lugar? **2.** ¿Adónde queremos ir? **3.** ¿Cómo vamos a llegar ahí? Sin respuestas convincentes a estas preguntas esenciales, es poco probable que las personas cambien. Sin embargo, lo estimulante de dirigir un proceso de transformación radica en que no hay dos situaciones iguales, como tampoco son iguales las personas implicadas o afectadas por él.

En el análisis final de las condiciones, las organizaciones y los administradores necesitan ver "las cosas como son" con escepticismo extremo. Como dice aquel principio en física "la naturaleza aborrece al vacío", en la organización el *estatus quo* debería entenderse casi como anatema. Las organizaciones están llenas de peligros, muchos son sutiles y difíciles de reconocer. En consecuencia, todo administrador debe permanecer alerta para no convertirse en prisionero de su propio éxito y aferrarse a todo el trabajo realizado tiempo atrás. Ser capaz de realizar cambios significativos que conduzcan a la renovación organizacional, que a la vez agregue valor, es uno de los desafíos administrativos más destacados de nuestro tiempo.

términos clave

agentes de cambio 632
análisis de campo de fuerzas 627
aprendizaje organizacional 634
benchmarking (referencia comparativa) 635
desarrollo organizacional 631
grupos de enfoque 636
grupos-T 631
intervenciones 632
orientación del proceso de comportamiento 633
rediseño del proceso (reingeniería) 633
renovación organizacional 633

pruebe su comprensión

1. Mencione las fuerzas que al actuar fuera de una organización suscitan cambios dentro de ella.
2. ¿Cuáles son las fuerzas internas para el cambio en una organización?
3. ¿Qué componentes de una organización son susceptibles de cambio? (En este capítulo se analizaron seis.)
4. ¿Cuál es la clave para cambiar la cultura de una organización?
5. ¿Qué es más difícil cambiar, la estrategia o la cultura de una organización? ¿Por qué?
6. En una organización, ¿qué elementos implicaría el intento de un cambio orientado a las personas?
7. ¿Qué se entiende por cambio proactivo y cambio reactivo?
8. ¿Cuáles son los cuatro pasos principales en el proceso de cambio?
9. ¿Recuerda algunas de las consideraciones que enfrenta el administrador al planear un cambio?
10. ¿Por qué es relevante fomentar la participación de las personas que serán afectadas por un cambio en el proceso de planeación de ese cambio?
11. Mencione los inconvenientes de usar incentivos para conseguir la cooperación de otros durante un cambio.
12. ¿En qué sentido es importante ser cuidadoso al elegir el monto y el ritmo o tasa de un cambio? ¿Qué beneficios e inconvenientes implican los cambios a gran escala, y a pequeña escala?
13. ¿A qué se debe la resistencia de los empleados al cambio?
14. ¿Cuáles son algunas de las formas que tiene a su alcance el administrador para superar la resistencia de los empleados al cambio?
15. ¿Qué se quiere decir con análisis de campo de fuerzas?
16. ¿Qué tipos de datos se emplean para evaluar el resultado de un cambio planeado?
17. ¿Cuáles son los tres pasos necesarios para la evaluación de los resultados de un cambio planeado?
18. ¿Qué aspectos acentúa el enfoque de desarrollo organizacional para el cambio?
19. ¿Cuáles son los pasos clave de un enfoque de desarrollo organizacional para el cambio?
20. ¿Cómo se define un agente de cambio? ¿De dónde proviene?
21. En reingeniería, ¿qué diferencia existe entre amplitud y profundidad?
22. Describa qué es una "organización de aprendizaje".
23. ¿Con base en qué características se podría asegurar que una organización es una organización de aprendizaje?

aplique sus conocimientos

1. Piense en el último cambio organizacional que le afectó. Por ejemplo, quizá su universidad haya modificado hace poco alguna de sus políticas referentes a los requerimientos curriculares, o algo semejante. ¿Estuvo usted a favor o en contra de ese cambio? ¿Qué errores cometió la organización? ¿Qué cosas pudo haber hecho de manera distinta para favorecer el cambio?
2. A menudo los resultados precisos de los programas de cambio no se evalúan. Desde su punto de vista, ¿a qué podría deberse esta omisión?
3. En general, los cambios de estrategia no surten efecto si no se conjugan con cambios en otros aspectos de la organización. ¿Por qué cree que esto sea así?
4. Los cambios por crisis son más comunes y más costosos que los cambios anticipados. Para usted, ¿cuáles son las claves de un cambio anticipado eficaz?
5. ¿Qué tan fácil o tan difícil es convertir una organización tradicional en una organización de aprendizaje?

ponga en práctica sus habilidades

Hace dos años GenCom encargó a su Comité de examen de producción tanto el desarrollo como la implementación de los procedimientos que le permitieran mejorar la productividad en el área de manufactura. Los copresidentes de ese comité son Jerry, el gerente del departamento de ingeniería, y Gene, el gerente de producción, quienes comparten con los otros tres miembros del comité la responsabilidad de decidir cualquier cambio importante tendiente a mejorar la productividad.

Como la reunión mensual del comité ya había comenzado, Jerry se apresuró a entrar. "¿Ya viste estas cifras de producción? ¿Las viste? Son increíbles. ¡Tan sólo fíjate en el incremento de productividad en este departamento!" Jerry, sorprendido por el entusiasmado de Gene, interrumpió, "Un momento. Explíquenme de qué se trata tanto alboroto". En eso Gene se dio cuenta de que otros miembros del comité todavía no veían el nuevo reporte y se apresuró a entregar copias a todos. Luego respiró hondo y comenzó a explicar.

"Hace varios meses me tropecé con Kim, la gerente de procesamiento de extracción, y le comenté que estaba un tanto decepcionado con las cifras del último reporte de productividad y que deseaba que alguien pudiera encontrar la forma de mejorarlas. No volví a pensar en ello sino hasta esta mañana, cuando Kim entró en mi oficina para entregarme este reporte. Parece que puso a su equipo a trabajar en el problema durante los últimos cuatro meses. Recabaron informes sobre la productividad de otras compañías similares y estudiaron los procedimientos de las más exitosas. Trabajaron con diversas ideas para ponerlas a prueba por separado y en combinación, y agregaron nuevos elementos hasta que llegaron al método, que según estos reportes, parece haber funcionado. ¡Y vaya que si está funcionando! Sólo miren esos números. Creo que deberíamos poner en práctica su idea en todas las unidades de producción. Imaginen las utilidades que podríamos obtener si logramos que todas las áreas mejoren sus cifras en esta misma proporción."

Jerry y los otros miembros del comité —complacidos también por el reporte— decidieron apoyar la idea de Gene y aplicar en toda la compañía los nuevos procedimientos desarrollados por Kim y su equipo. Durante meses habían deseado encontrar una iniciativa que pudiera funcionar, luego de que sus dos últimos intentos habían fracasado. Bueno, a decir verdad, las dos iniciativas anteriores se pusieron en marcha de forma precipitada. La primera no funcionó porque la planta no contaba con el equipo ni con la infraestructura para hacerla realidad. La segunda fracasó porque los empleados francamente se opusieron a ella. Sin embargo, después de analizarla, los miembros del comité consideraron que esta opción definitivamente funcionaría, y optaron por ponerla en práctica en todas las unidades importantes. Después de todo, había funcionado más que bien en el departamento de Kim.

1. Analice las fuerzas impulsoras del cambio y su dirección en esta situación.
2. ¿Qué problemas podría anticipar que generará el hecho de poner en práctica el procedimiento de Kim en toda la compañía? ¿Cómo intentaría hacer frente a esos problemas?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

Telefónica necesita cambios

El ritmo de cambio en la industria internacional de las telecomunicaciones ha apresurado a la mayoría de los países a que eliminen los monopolios y estimulen la competencia mediante la desregulación y las privatizaciones. Así, España declaró que se abriría a la competencia en 1998, con lo cual haría posible que British Telecommunications y otras rivales desafiaran a su Telefónica, que hasta entonces sostenía una posición de monopolio como la compañía de teléfonos más grande de la nación. Para esa fecha, Telefónica ya debería estar trabajando en un mercado desregulado. La alta administración de la compañía de teléfonos había anticipado la desregulación 10 años antes, y había elaborado un programa general de cambio que la preparara para operar en el nuevo entorno. Desde que se inició la desregulación en España, Telefónica no ha dejado de cambiar expandiendo sus servicios a otros países y sus ofertas más allá del servicio tradicional de llamadas telefónicas.

Antes de la desregulación, Telefónica era una paraestatal burocrática que se movía con lentitud, y con más de 100 mil empleados, quienes tenían virtualmente garantizado su empleo de por vida. Los precios de sus servicios eran altos y los clientes con preguntas o problemas sólo podían plantearlos en una ventanilla que abría cinco horas al día. La instalación de una nueva línea de teléfono podía tardar semanas. Y si los clientes se quedaban sin servicio, la reanudación tardaba 150 minutos en promedio.

Viendo hacia delante, los administradores de Telefónica se dieron cuenta de que la competencia y los nuevos avances tecnológicos les darían más alternativas y poder a sus clientes. También se percataron de que se arriesgaban a que la compañía perdiera su liderazgo en el mercado si no se hacían cambios pronto. Por consiguiente, se plantearon una nueva misión: convertirse en "el proveedor favorito de servicios de telecomunicaciones, voz, datos, sonido e imagen" para sus clientes actuales y potenciales. Esta nueva misión hacía que Telefónica tendiera hacia un futuro más orientado al cliente.

En ese entonces, la administración pensó en hacer que una de sus divisiones fuera el modelo de cambio que luego aplicaría en toda la empresa. En ese sentido, la unidad Alicante, en la región este de España, pareció adecuada, pues tenía una fuerza laboral de alrededor de 1,200 personas y era una de las más rentables y con mayor crecimiento de la compañía. Al ver entonces la oportunidad de crecer más en Alicante que en otras regiones, la alta administración decidió invertir grandes sumas en nuevo equipo y redes en esa zona. No obstante, la sola tecnología no bastaría para impulsar los ingresos si no se mejoraba el servicio al cliente, lo que a la vez, dependía de hacer cambios en rubros como estructura, cultura, estrategia, proceso y personal.

Para empezar, los gerentes de Alicante optaron por deshacerse de los antiguos controles burocráticos y de la rigidez jerárquica existentes que facilitaban la comunicación ascendente pero que evitaban la comunicación entre los departamentos. Asimismo, reconocieron la necesidad de hacer del servicio al cliente una prioridad para los gerentes intermedios, los gerentes de atención al público y los empleados, para lo cual necesitaban un cambio cultural que les permitiera promover y facilitar el desplazamiento de una mentalidad monopolística a una más orientada hacia la competencia. Más aún, querían que todo el personal tuviera la capacitación y la motivación para participar en la resolución de problemas y la mejora continua para cumplir con las nuevas metas y la nueva misión. Por último, querían cambiar las actitudes del personal, mediante el fomento de un sentido de orgullo por trabajar en Telefónica. Sin embargo, sabían que el cambio no podía ser tan rápido como para que perturbara el trabajo cotidiano, ni tan lento como para que tuviera pocos efectos en el desempeño.

Luego de consultar con los gerentes intermedios, los directivos trazaron un plan que bosquejaba los procesos, el equipo, las comunicaciones y la capacitación básicos necesarios para el cumplimiento de las metas específicas anuales respecto de la mejora del servicio. Consiguieron que el consejo de dirección aprobara la circulación del plan no sólo entre los gerentes sino también entre los empleados de los niveles inferiores de la organización para que aportaran sus comentarios y sugerencias. Luego, incorporaron casi todos los cambios sugeridos en el plan que finalmente enviaron a las oficinas centrales para que fuera revisado en el contexto de la estrategia corporativa general. Una vez que el plan se aprobó, se comunicó a todos los empleados de Telefónica, y la división de Alicante comenzó a ponerlo en práctica.

Primero, los gerentes de división y los gerentes intermedios formaron grupos para estudiar las prácticas existentes, e identificar las tareas que no agregaban valor para el cliente, así como para diseñar los nuevos procesos y procedimientos en línea que les permitieran alcanzar sus metas de servicio. Segundo, instauraron un programa de capacitación para instruir a todo el personal en las metas, las nuevas prácticas y los estándares a emplear para medir el progreso. Tercero, conforme se fueran alcanzando los hitos, la dirección iría integrando un manual de mejores prácticas, que luego serviría para documentar la experiencia y compartir los procedimientos más eficaces con toda la corporación.

Una vez que se puso en marcha el plan, el siguiente paso de los altos directivos de Alicante era impulsar el desarrollo de las habilidades administrativas, las capacidades para el trabajo en equipo, y el compromiso de los gerentes intermedios. Mientras diseñaban el programa de capacitación solicitaron a los gerentes intermedios que les describieran los factores que podrían hacer que Telefónica triunfara o fracasara en un ambiente competitivo. También les pidieron que pensaran en su imagen personal como líderes, así como en las características que necesitarían tener

los gerentes de Telefónica para impulsar el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa. Así, entre los factores que los gerentes intermedios identificaron como más relevantes para hacer de Telefónica una compañía más orientada al cliente en un mercado competitivo se encontraban la tecnología de punta, los nuevos servicios y la respuesta de la compañía a las necesidades del cliente. También consideraron que el fracaso podría ser resultado de una planeación deficiente, la falta de compromiso de la fuerza laboral, niveles jerárquicos excesivos, y la incapacidad de adaptarse a la realidad del mercado.

Sin embargo, poco después, los gerentes comenzaron a sentir una intensa presión por parte de los directivos, así como de la necesidad de seguir reglas y entregar resultados. Sentían llevar a cuestas el peso de que la compañía se moviera hacía delante, pero sin contar con la suficiente comunicación entre sí. Además, como todo el tiempo estaban resolviendo problemas inesperados, tampoco creían tener una verdadera oportunidad de planear mejoras para sus departamentos. De acuerdo con los gerentes intermedios, el gerente ideal de Telefónica debía tener un fuerte compromiso con la empresa, estar abierto al cambio, saber trabajar en equipo, estar dispuesto a escuchar, y tener voluntad para delegar autoridad en los demás. En cuanto a la preparación, los directivos de Alicante preguntaron a los gerentes qué habilidades y conocimientos necesitaban tener para convertirse en gerentes ideales, y su respuesta fue que necesitaban capacitación en establecimiento de metas, trabajo en equipo, habilidades organizacionales, resolución de problemas, motivación y comunicación.

Los gerentes no sólo recibieron capacitación en las seis áreas señaladas, sino que además los ejecutivos de Alicante los invitaron a participar en un plan de desarrollo de todo un año, con el fin de que pudieran difundir en toda la empresa lo que llamaron el "nuevo estilo de administrar", a través de una mejor comunicación y capacitación, la delegación de autoridad en los empleados y los procesos. Por ejemplo, con la idea de reforzar las metas orientadas hacia el cliente y los valores, la unidad comenzó a editar un boletín mensual. Con el fin de que todos los empleados conocieran los nuevos servicios disponibles para los clientes, la unidad también distribuyó un reporte trimestral. Asimismo, comenzó a dar reconocimiento público a los gerentes y empleados que aportaban de forma proactiva soluciones creativas a los problemas. Con el propósito de valorar el progreso hacia un nuevo estilo de administrar, al término del primer año se realizó una encuesta que incluyó a todos los gerentes. Una vez analizadas las respuestas se supo, por ejemplo, que el 75 por ciento de ellos estaban satisfechos con sus resultados, mientras que el 92 por ciento dijo haber recibido de la alta administración el apoyo necesario para efectuar los cambios.

El progreso de Alicante favoreció la pronta decisión de aplicar el cambio en toda la compañía, y finalmente Telefónica logró transitar hacia una compañía privada no regulada (el gobierno de España sólo se quedó con una porción mínima de la propiedad). Por su parte, los cambios internos pronto repercutieron en cambios externos que los clientes comenzaron a apreciar. Telefónica bajó sus tarifas, ofreció servicio al cliente las 24 horas, se comprometió a instalar nuevas líneas telefónicas en el plazo de un día, y disminuyó en un 20 por ciento el tiempo de interrupción del servicio. También se introdujo paulatinamente en los mercados de América del Sur, e incorporó nuevas tecnologías y servicios como el acceso a Internet y la comunicación inalámbrica. Su desempeño era tan bueno, que a modo de gratificación, ofreció acciones a toda su fuerza de trabajo.

No obstante, tras unos cuantos años, las condiciones se tornaron tan competitivas que la compañía no pudo seguir con la costosa expansión de sus operaciones inalámbricas por Europa y vendió activos apenas pudo anticipar que venía una pérdida de múltiples miles de millones de dólares. Aun cuando Telefónica había reducido sus tarifas, el precio de algunos de sus servicios todavía estaba más arriba que el de otras empresas europeas de telecomunicaciones por servicios semejantes. Por ejemplo, Jazztel cobraba menos que Telefónica por el paquete de banda ancha para servicios de *intranet* llamado 12P. Cada vez más rivales la desafían en España y en otros mercados mediante una agresiva competencia de precios.

A pesar de todo, Telefónica todavía atiende a tres cuartas partes del mercado español. "No es un mercado tan grande como para soportar más de dos o tres competidores importantes, por lo cual, en los próximos años veremos fracasos comerciales, fusiones y adquisiciones," comentó un analista. Para seguir a la cabeza de la competencia, Telefónica debe seguir evolucionando si quiere dar a sus clientes lo que piden.

Preguntas

1. Analice el proceso que siguió la administración de Telefónica para generar el cambio interno de la compañía.
2. ¿Qué factores ayudaron a contrarrestar la resistencia de empleados y gerentes al cambio?
3. Una vez logrado un cambio satisfactorio en Alicante, ¿qué problemas cree que enfrentó la administración al instituir el cambio en toda la empresa?
4. Desde su punto de vista, ¿Telefónica es una compañía de aprendizaje? Justifique su respuesta.
5. ¿Considera usted posible que otras compañías altamente burocráticas sean capaces de cambiar su cultura y sus procesos de forma tan radical como Telefónica, o considera que fue la presencia de circunstancias particulares lo que hizo posible el cambio en esta organización?

Fuentes: Julian Bright, "The Rain in Spain Falls Mainly on New Entrants", *Today Telecom Magazine*, octubre de 2003, pp. 16-18; "Spain Phone Company to Sell Shares", *New York Times*, 3 de septiembre de 2002, p. C8; Suzanne Kapner, "Telecom Giants Retrench in Europe", *New York Times*, 26 de julio de 2002, p. W1; Enrique Claver, José, L. Gasco, Juan Llopis y Reyes González, "The Strategic Process of a Cultural Change to Implement Total Quality Management: A Case Study", *Total Quality Management Week Online*, julio de 2001, pp. 469+; Stephen Baker, "Takeover Escape Artist", *Business Week*, 10 de abril de 2000, pp. 20+; Enrique Claver, José, L. Gasco, Juan Llopis y Enrique A. López, "Analysis of a Cultural Change in a Spanish Telecommunications Firm", *Business Process Management Journal* 6, no. 4, 2000, pp. 342+; Peter Heywood, "Spain´s PIT Shapes Up", *Data Communications*, agosto de 1998, p. 36.

PARTE CINCO

caso integrador

Reestructuración de recursos humanos a la manera de Coca-Cola y de Dabur

Por A. Mukund

"Hemos crecido pero no hemos estructurado nuestro crecimiento."

—Fuentes de Dabur, 1998.

"Los errores de Coca-Cola han expuesto tres hechos indiscutibles: nunca administró su infraestructura, nunca administró el paquete de sus 10 marcas, y nunca administró a su gente."

—Businessworld en 2000.

La compañía líder admite estar equivocada

Todo comenzó cuando la filial de Coca-Cola en India se dio cuenta de que algo andaba verdaderamente mal. A lo largo de siete años, hubo cuatro directores generales, y se presenció el ascenso de su acérrimo rival Pepsi y un éxodo masivo de empleados, mientras que los continuos ataques de los medios de comunicación masiva indicaban que la empresa líder había equivocado el camino tiempo atrás. Los problemas siguieron hasta que en 1999, Coca-Cola reportó la gigantesca pérdida de $52 millones, atribuida principalmente a sus grandes inversiones en India y Japón. Coca-Cola había gastado 15,000 millones de rupias indias en la adquisición de embotelladoras a las que pagaba, no obstante, 8 rupias indias por caja, en lugar de las 3 rupias acostumbradas. Las pérdidas también se atribuían a extravagancias administrativas como el hospedaje de ejecutivos en hoteles de lujo o el pago de viajes al extranjero a embotelladores.

En el año 2000 y tras la pérdida, Coca-Cola tuvo que cancelar sus activos en India con un valor de $405 millones. Al margen de una pérdida galopante, el error de Coca-Cola que condujo inevitablemente a la cancelación de activos fue haber sobreestimado el volumen de la demanda en el mercado indio. Tomó como supuesto básico de su pronóstico una reducción esperada del impuesto sobre el consumo, que no ocurrió pero que sí retrasó la posibilidad de que la compañía dejara atrás los números rojos.

La situación exigía hacer cambios de inmediato. Con intención y ánimo renovados, Coca-Cola tomó algunas medidas para salir del desastre en que se había metido.

El gigante dormido despierta

En 1998, Dabur, la importante compañía farmacéutica de productos ayurvédicos se encontraba en una encrucijada. En el año fiscal 1998, el 75 por ciento de su facturación había provenido de los productos de consumo básicos. Ante evidencia tan elocuente, la familia Burman —promotora y dueña mayoritaria— supo reconocer la necesidad de su rescate pero también el salvavidas que la mantuvo a flote. Era imprescindible fijar un nuevo rumbo. Así, en 1999 propuso sus nuevas intenciones para 2004, y una nueva visión de Dabur como la mejor compañía de productos de consumo básico en India. Ese mismo año, Dabur manifestó sus planes de incrementar la facturación del grupo a 20 mil millones de rupias indias para el periodo 2003-2004.

Para alcanzar estas metas, Dabur eligió como referencias a importantes mayoristas de productos de consumo básico de la talla de Nestlé, Colgate-Palmolive y P&G. El ejercicio de comparación puso de manifiesto áreas con carencias trascendentales en su operación. Mientras que su razón precio-utilidad[1] (P/U) era inferior a 24, la razón de casi todas las demás era de 40. Dabur tenía un capital de trabajo neto sorprendentemente alto de 2,200 millones de rupias indias, mientras que las otras compañías trabajaban con menos del 50 por ciento de su capital. Entre los indicadores que señalaban una ineficiencia inherente en la organización destacaba un margen de utilidad operativa del 12 por ciento en Dabur, contra el 16 por ciento en Colgate y el 18 por ciento en P&G. Incluso el rendimiento sobre el valor neto era de alrededor del 24 por ciento en Dabur, contra el 52 por ciento para HLL, y el 34 por ciento para Colgate.

La familia Burman, con una referencia comparativa en mano, no tardó en admitir que todos los frentes organizacionales requerían cambios mayores. No obstante, en los

© 2002, ICFAI Center for Management Research (ICMR), Hyderabad, India.

medios de comunicación se dudaba de que la compañía tuviera la capacidad para sacudir de su cultura la marcada orientación a la familia.

Reestructuración del desorden a la manera de Coca-Cola

En 1999, tras la fusión de las operaciones de las cuatro embotelladoras de Coca-Cola (Embotelladora Coca-Cola Indostán, región noroeste; Embotelladora Coca-Cola Indostán, región suroeste; Embotelladora Coca-Cola Bharata, región noreste; y Embotelladora Coca-Cola Bharata, región sureste), los problemas de recursos humanos cobraron relevancia para la compañía. A partir de la fusión surgieron dos compañías nuevas, Coca-Cola India, la oficina corporativa y de marketing; y Coca Cola Beverages. La fusión, en cuanto a puestos de trabajo, sumó más de 10 mil empleados a Coca-Cola, con lo cual se duplicó la plantilla del personal activo en 1998.

Para asegurar la aceptación satisfactoria de la fusión de las embotelladoras, Coca-Cola recurrió a un ejercicio de reestructuración masiva dirigido a sus recursos humanos. Entonces, su primera tarea consistió en implantar una nueva estructura organizacional que confería la contabilidad de pérdidas y ganancias a nivel de área y que delegaba el manejo de cada centro a su cargo en el responsable de cada planta. Para que su estructura respondiera a las preferencias del consumo, consideró conveniente dividir el país en seis regiones, en lugar de las tres originales. Cada región contaría con su propio encargado, el gerente general regional, a quien se reportarían los gerentes regionales por función. Por su parte, todos los gerentes generales regionales se reportarían al vicepresidente de operaciones (Sanjiv Gupta), quien se reportaría directamente al director general de la compañía (Alexander Von Bohr). Las 37 plantas embotelladoras de Coca-Cola (alrededor de 6 por región) estarían a cargo de un gerente general del área responsable de los centros de beneficio. De forma similar, los encargados de todas las áreas por función se reportarían al gerente general de áreas. Coca-Cola también colocó videocaseteras en las plantas embotelladoras para uso de cerca de 1,100 empleados.

La fusión significó reunir empleados provenientes de muy distintas culturas de trabajo y sistemas de valores laborales. Pero el tránsito a la regionalización supuso, forzosamente, que algunos trabajos antes centralizados se diluyeran, y esto obligó al retiro de unos 1,500 empleados de las plantas embotelladoras. Con la nueva línea de control o autoridad en el nivel regional, se fortalecieron los trabajos en los niveles de entrada e intermedios, y se debilitaron muchas tareas en el nivel central. La inquietud entre los trabajadores se puso de manifiesto, y no tardó la dimisión de alrededor de 40 gerentes de los niveles inferior e intermedio, así como la renuncia de algunos otros de niveles superiores, tal como el responsable de servicios de capacidad (Ravi Deoi), y la cabeza de las operaciones en la región norte (Sunil Sawhney).

Una decisión fundamental fue considerar como estrategia en el plan de reestructuración la cuestión de convertirse en una compañía orientada a las personas. En este nuevo escenario, la compañía implantó un detallado sistema de planeación de carrera al servicio de más de 530 gerentes. Así pues, para los gerentes en los niveles regional y por función, el sistema contemplaba sesiones para el desarrollo del talento, las cuales iban seguidas de las recomendaciones pertinentes al Consejo de recursos humanos. Luego el Consejo aprobaba y ponía en práctica el proceso de selección a través de un equipo central de recursos humanos. Coca-Cola también decidió que los gerentes generales regionales se reunieran con integrantes de la alta administración dos veces al año, con el fin de agilizar la identificación de las personas que luego recibirían capacitación para ocupar puestos de mayor responsabilidad. En forma congruente con sus metas de capacitación, los participantes destacados serían promovidos para un internado de tres semanas en oficinas del extranjero. Para inculcar un sentimiento de pertenencia en los empleados, la empresa entregaba flores y tarjetas en cumpleaños y fiestas importantes.

Además, la compañía puso en marcha una iniciativa de reducción de costos en el área de recursos humanos. Por consiguiente se vio en la necesidad de pedir a muchos de sus ejecutivos que ocuparan departamentos menos costosos. Además, partiendo de que la administración consideró que la flotilla de automóviles existente no se usaba de manera eficiente, optó por no rentar ni comprar automóviles nuevos. Con la idea de fomentar la "óptima utilización de los recursos existentes", y en contra de lo antes se pensaba, Coca-Cola decidió no invertir 500 millones de rupias indias en la compra de una propiedad en Gurgaon, y canceló asimismo parte sustancial del espacio de oficinas que rentaba en Gurgaon, cerca de Delhi. Muchos ejecutivos de la compañía justificaron esta acción puesto que un gran número de funcionarios había sido traslado de la oficina sede en Delhi a otras localidades. Tras el periodo de dimisiones y despidos, esta iniciativa se convirtió en necesidad. Entre las acciones tendientes a reducir los costos destacaba, por supuesto, la reestructuración de tabulador de los salarios. En virtud de la delicada naturaleza de este cambio, Coca-Cola comenzó por compararse con otras compañías indias importantes, tomando en cuenta que, igual que ella, ofrecieran paquetes salariales de acuerdo con los estándares internacionales. A la luz de estas transformaciones, la compañía también se interesó por realinear algunos puestos de trabajo con base en el talento y el potencial de sus empleados.

Sin embargo, después de estos esfuerzos, la compañía todavía estaba lejos de poner fin a los problemas. En marzo de 2000, Coca-Cola comenzó a recibir reportes sobre la sospecha de malos manejos en sus operaciones en la región norte de India. La compañía juzgó conveniente esperar a que terminara la temporada de verano para atender este problema.[2] De esta forma, en julio de 2000, Coca-Cola nombró a Arthur Andersen, mediante un pago de 10 millones de rupias indias, encargado de la inspección correspondiente en la región norte. El equipo comenzó la inspección a partir de los altos mandos y en sentido ascendente, en todas las oficinas, plantas embotelladoras y depósitos en Jammu, Kanpur, Najibabad, Varanasi y Jaipur. De acuerdo con los informes, el equipo encargado de esa región había incurrido en violación de los términos de descuento y de la política de crédito, además de haber actuado de manera discrecional no equitativa en los tratos de contado. La inspección reportó descuentos hasta cinco veces más altos que los otorgados en otras regiones del país. Las irregularidades incluían cancelaciones y nombramientos inesperados de distribuidores.

Ante los hallazgos del equipo de Arthur Andersen, Coca-Cola puso en marcha un ejercicio de evaluación del desempeño que incluyó a 560 gerentes. La iniciativa propició renuncias masivas. Entre julio y noviembre de 2000, dimi-

tieron alrededor de 40 gerentes; a ellos se sumaron después los empleados despedidos como consecuencia de un intento por mejorar el funcionamiento del área de recursos humanos. Así, para enero de 2001, 70 gerentes habían salido de la compañía, cifra que representaba el 12 por ciento del equipo administrativo. Al respecto, Bohr declaró: "Tuve que tomar algunas decisiones difíciles con la finalidad de detener ahí mismo la oposición. Necesitábamos arrancar de raíz ciertas prácticas. Esto sirvió para enviar un mensaje importante, el de que seguiríamos corrigiendo hasta que nos fuera posible actuar sobre principios de integridad. La investigación fue en el camino correcto. Ahora el negocio está más sano."

No obstante, los medios de comunicación masiva completaron la imagen al transmitir el otro lado de la moneda. Los gerentes que habían renunciado vociferaron contra Coca-Cola, asegurando que todo el ejercicio de evaluación del desempeño había sido una farsa y que la administración ya había decidido desde antes quiénes saldrían de la empresa. Se referían al asunto como la "cacería de brujas" de Coca-Cola en India. En respuesta al comentario de la administración sobre las violaciones a la norma de descuentos, un ex empleado comentó: "La alta administración se encargaba de compensar cuanto descuento se hiciera. Nos presionaban todo el tiempo para que aumentáramos el volumen y decían que la rentabilidad no era nuestro problema. Así que nosotros obtuvimos volúmenes al costo que fuera. Nadie nos dijo que era una práctica inaceptable." El hecho de que al equipo de ventas de la región de Delhi, donde el consumo diario apenas oscilaba entre 6 mil y 8 mil cajas, se le hubiera impuesto alcanzar la meta de 25 mil cajas por día parecía confirmar el comentario anterior. Se dijo que lo habían hecho para "dar la impresión de que las cosas andaban bien" cuando la compañía envió sus reportes financieros a las oficinas centrales. También se dijo que calificaron de "inhumana" y "desafiante" la forma de llevar a cabo las evaluaciones del desempeño y los despidos subsiguientes.

Preocupado por semejantes comentarios acerca la compañía, Alexander decidió tomar las medidas necesarias para asegurar que las relaciones entre la compañía y el nuevo personal marcharan sobre ruedas. Él personalmente se reunió con los encargados de finanzas en todas las regiones y se dedicó a esclarecer y explicar todo lo concerniente a la política crediticia. De igual forma, Coca-Cola estableció estándares tanto de los límites de crédito como de las mejores prácticas al margen de las presiones del mercado. Con la idea de informar con claridad sobre el funcionamiento de toda la compañía con tan sólo oprimir un botón, la compañía impulsó una notable iniciativa de tecnología de la información. Después de esto, las cosas parecían un tanto más estables. Para justificar la decisión de dejar que se fueran ciertas personas, Alexander comentó: "No nos preocupó que renunciaran aquellos que se tenían que ir. Tomando como base su desempeño, nosotros incluso les dijimos dónde podrían colocarse. Quizá algunos de los que se fueron no tenían una carrera satisfactoria en Coca-Cola."

A la manera de Dabur

Dabur comenzó sus esfuerzos de reestructuración en abril de 1997, con la contratación de la empresa consultora McKinsey & Co., por 800 millones de rupias indias. La triada de recomendaciones de McKinsey fue: concentrarse en unos cuantos negocios; mejorar los procesos en la cadena de suministro y adquisiciones; y reorganizar los sistemas de evaluación y de compensaciones. Para la consecución de estas metas, se introdujeron muchos cambios radicales. El más importante de todos fue que Burman decidió dejar el control en manos de otro. Por primera vez en la historia de Dabur, un grupo de administradores profesionales se haría

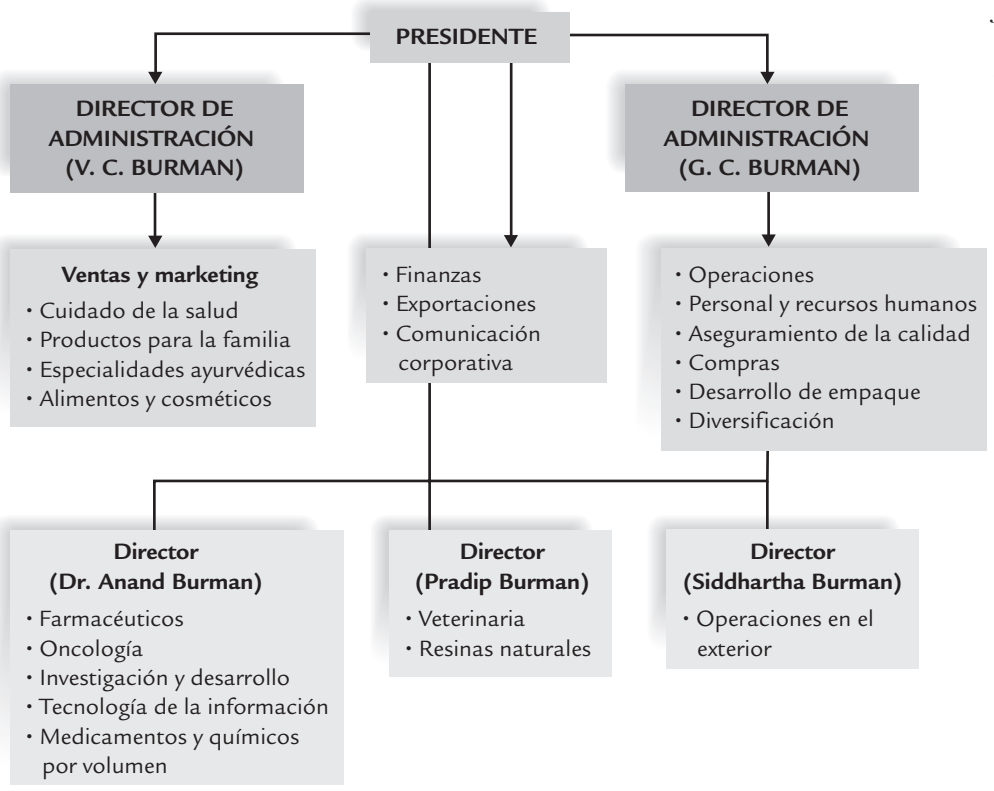


figura 1

Estructura organizacional (antes de la reestructuración)

Fuente: Reporte anual de la compañía.

cargo de la administración cotidiana, mientras que los promotores limitaron sus funciones a la toma de decisiones estratégicas.

Dabur decidió renovar la estructura organizacional y nombrar a un director general a la cabeza de la administración. Todos los encargados de las unidades de negocios y de las áreas por función le reportarían directamente al director general.

En noviembre de 1998, Dabur nombró como director general a Ninu Khanna. Ésta fue la primera designación de un profesional externo desde que se iniciara la reestructuración. Habiendo trabajado antes con Procter & Gamble y Colgate-Palmolive, la idea que finalmente atrajo a Ninu Khanna fue dar a Dabur el tan necesitado enfoque en los productos de consumo básicos. Otras designaciones importantes fueron la de Deepak Sethi como vicepresidente de ventas y *marketing* de la división de productos para el cuidado de la salud; Ravi Sivaraman como vicepresidente de finanzas; y Yogi Sriram como vicepresidente de desarrollo de recursos humanos.

Para resolver el problema de la objetividad en las evaluaciones del desempeño, Dabur consideró necesario incorporar criterios más fáciles de medir, que además se prestaran para normar cuestiones como satisfacción del cliente; incremento de ventas y reducción de costos; razón eficacia-tiempo; rendimiento sobre la inversión; y valor para el accionista. Harish Tandon, gerente general de recursos humanos en Dabur, subrayó: "Ahora la empresa está viendo la forma de orientar más decididamente la compensación al desempeño, por lo cual está diseñando el sistema de evaluación del desempeño correspondiente. En la actualidad, el desempeño en términos de metas alcanzadas es el principal factor de seguimiento para criterios como la antigüedad en el servicio." Por consiguiente, la atención de la evaluación del desempeño se amplió para evaluar lo que la persona logra, con tanto interés como lo que es capaz de realizar.

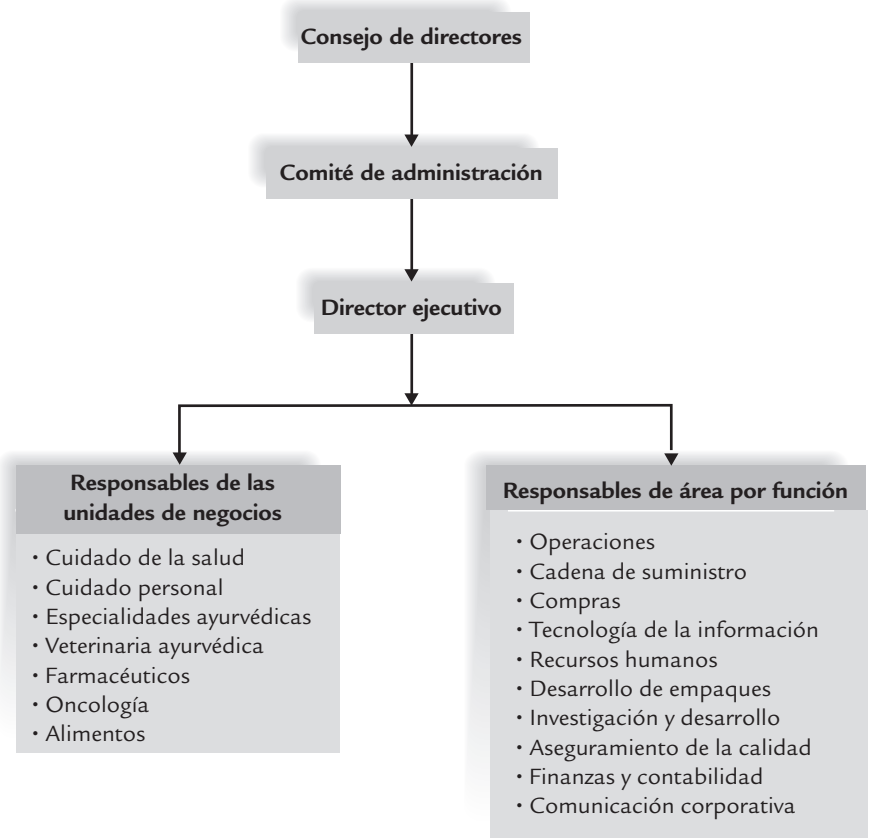
En la iniciativa de ser más amigable con el empleado, Dabur incluyó conferencias anuales de ventas en lugares como Katmandú, Nepal e Isla Mauricio. En estas conferencias se dan cita más de 100 ejecutivos de ventas de la compañía, y se combinan tanto aspectos de trabajo como de entretenimiento con el fin de promover un estado de ánimo positivo y un mejor desempeño del empleado. Dabur también otorgó incentivos en efectivo a los representantes de ventas en el nivel de principiantes y a los representantes con base en el logro exitoso de metas. Asimismo se permite que los empleados junten sus descansos para que disfruten de vacaciones.

Con el propósito de aumentar la satisfacción del empleado, Dabur identificó ciertas áreas clave del desempeño (KPA). Estas áreas clave sirven ahora como base tanto para la evaluación del desempeño como para los planes de compensaciones. El enfoque de los programas de capacitación también se renovó. Para ayudar a que los empleados se comuniquen entre sí de manera más eficaz y para favorecer una mejor difusión de las noticias y la información, Dabur publicó un boletín trimestral llamado *Contacto*. Este boletín interactivo actúa como canal de comunicación de ida y vuelta entre los empleados. En cuanto a las compensaciones, Dabur encargó la elaboración de un Plan de opción de acciones para el trabajador (ESOP) a la firma de consultoría Nobel & Hewit. El plan entró en vigor en el año fiscal 2000 e inicialmente está reservado para los ejecutivos

figura 2

Estructura organizacional (después de la reestructuración)

Fuente: Reporte anual.



de nivel superior. Sin embargo, Dabur planea extender el esquema a toda la organización.

Los efectos posteriores

Tanto Coca-Cola como Dabur tuvieron que reconocer el hecho de que era inevitable realizar grandes cambios en el frente de recursos humanos, aunque cada una los necesitaba por circunstancias totalmente distintas. Desde luego, lo más relevante es que la reestructuración pareció benéfica para ambas. Como es evidente, además de elevar el ánimo y reducir la rotación del personal, los cambios estratégicos, estructurales y operativos en el área de recursos humanos se reflejan en un sentimiento general de "bienestar" en las compañías.

En 1999, es decir, después de la reestructuración, Coca-Cola reportó 9 por ciento de incremento en el volumen de cajas vendidas. Tras la iniciativa de regionalización, los volúmenes ascendieron un 14 por ciento y la participación de mercado subió 1 por ciento. En el segundo trimestre de 2000, la confianza en los prospectos de mejoras de la compañía se reflejó en un 18 por ciento de aumento en las ventas. No obstante, después de todos estos movimientos, la fuerza de trabajo de Coca-Cola seguía siendo muy grande. Por la escala de su inversión, a todas luces se veía que dirigir el futuro de la compañía aún estaba lejos de ser miel sobre hojuelas. Con intención renovada y un frente lógico de recursos humanos, Coca-Cola esperaba alcanzar un equilibrio a finales del año fiscal 2002.

Dabur, por su parte, había concluido sus cambios en la estructura a fines de los noventa y tenía buenos prospectos comerciales que los analistas calificaron como "excelentes". Con la nueva estructura, las compensaciones orientadas al desempeño y el nuevo sistema de evaluación, la compañía logró aumentar la eficiencia y elevar el ánimo de su personal. Las juntas anuales de ventas y los incentivos en efectivo a los representantes de ventas en el nivel de principiantes le ayudaron a rebasar sus metas de ventas. Las ventas de Dabur ascendieron de 90,140 millones de rupias indias en el periodo 1998-1999 a 100,370 millones de rupias en el periodo 1999-2000, lo que representa un 13.5 por ciento de incremento. En este mismo periodo Dabur también registró un 53 por ciento de aumento en sus utilidades, que crecieron de 501 a 770 millones de rupias indias. Ese año marcó un hito en la historia de Dabur, puesto que era la primera vez que su facturación superaba la cifra de 100 mil millones de rupias indias. A comienzos de 2001, los esfuerzos de Dabur por convertirse en una compañía competitiva y profesionalmente administrada aún no se reflejaban del todo en sus finanzas. Sin embargo, los analistas comentaron que por sus antecedentes y sus iniciativas de reestructuración, Dabur estaba completamente preparada para alcanzar su meta de convertirse en la compañía más importante de productos de consumo básico.

referencias

CAPÍTULO 1

1. G. Davenport (trad. 1976). *Herakleitos and Diogenes.* Pt. 1, Fragmento 23.
2. M.A. Hitt, R.D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Co., 2003).
3. A. S. DeNisi, M.A. Hitt y S. E. Jackson, "The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage", en S. E.Jackson, M.A. Hitt y A. S. DeNisi (eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003).
4. D.A. Sirmon, M.A. Hitt y R. D. Ireland, "Managing the Firm's Resources in Order to Achieve and Maintain a Competitive Advantage". Documento presentado en la Academy of Management Conference, agosto de 2003.
5. G. Edmondson, C. Palmeri, B. Grow y C.Tierney, "BMW Will Panke's High-Speed Approach Hurt the Brand?" *BusinessWeek,* 9 de junio de 2003, pp. 57-60.
6. D. Creighton y J.Annear, "Using Teamwork to Sell Employee Benefit Plans", *American Agent & Broker* 73, núm. 2, pp. 50-54.
7. P. Carlin, "Pure Profit", Los *Angeles Times Magazine,* 15 de febrero de 1995, pp. 12-15+.
8. R. E. Mueller, "The Inadvertent Entrepreneur:Accepting Change is a Shortcut to Success", 15 de febrero de 1995, *Success* 47, núm. 11 (2000), p. 22.
9. K. Gilpin, "Home Depot Names Officer from GE as president", *New York Times,* 6 de diciembre de 2000, p. C1.
10. S. Martin, "Thoughts on a Long Ride:An Interview with Ray Fowler*", Monitor on Psychology* 33, núm. 11 (2002), p. 37.
11. K. Melymuka, "Internet Intuition", *Computerworld 34*, núm. 2 (2000), pp. 48-51.
12. R. E. Silverman, "For Charlie Kim, Company of Friends Proves a Lonely Place", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2001, p.A1.
13. www.mcdonalds.com/countries/index.html
14. W. Zellner, K.A. Schmidt, Ihlwan Moon y H. Dawley, "How Well Does Wal-Mart Travel?" *Business Week,* 3 de septiembre de 2001, pp. 82-84.
15. M.A. Hitt, R. D. Ireland, S.M. Camp y D. S. *Sexton, Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2000).
16. R. McGrath y I. MacMillan, *The Entrepreneurial Mindset* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
17. R. D. Ireland, M.A. Hitt y D. G. Sirmon, "A Model of Strategic Entrepreneurship:The Construct and Its Dimensions", *Journal of Management* 29: 963-89.
18. *Ibid.*
19. S. J. Carroll y D.J. Gillen, "Are Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Jobs and Behavior" *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 39-51.
20. H. Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review* 5, núm. 4 (1975) pp. 49-61.
21. R. Stewart, "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior", *Academy of Management Review* 7 (1982), pp. 7-13.
22. M.W. McCall y M. M. Lombardo, *Off the Track* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1983).
23. L.W. Porter y L. E. McKibbin, *Management Education and Development: Drift* or *Thrust into the 21st Century?* (Nueva York: McGraw-Hill, 1988).

CAPÍTULO 2

1. G. Hearn, "Managing Change is Managing Meaning", *Management Communication Quarterly* 16 (2003), pp. 440-446; T.A. Stewart, "Gray Flannel Suit? Moi?", *Fortune* 137(5) (l998), p. 76; F. M. van Ejnatten, "Chaos, Dialogue and the Dolphin's Strategy*", Journal of Organizational Change Management* 15 (2002), pp. 391+; Q. N. Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly* 47. núm. 1, (2002), pp. 31-69.
2. J. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business Press, 1998); M. Beer y N. Nohria, "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 2000, pp. 133-41.
3. K. E. Weik, "Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies* 25, (1998), pp. 305-18.
4. S. D. Sidle, "Best Laid Plans: Establishing Fairness Early Can Help Smooth Organizational Change", *Academy of Management Executive* 17, núm. 1, pp. 127-28.
5. C. M. Christensen y M. Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review* 78, núm. 2 (2000), pp. 67-77; L. D. Schaeffer, "The Leadership Journey", *Harvard Business Review* 80, núm. 10, pp. 42-48 .
6. R. B. Reich, "Your Job Is Change", Fast *Company* 39, (2000), pp. 140- I 56; G. Hamel y L. Valikangas, "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review* 81, núm. 9 (2003), pp. 52-65.
7. M. W McCall, *High Flyers: Developing* the *Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); J. S. Black, A.J. Morrison y H. B. Gregersen, *Global Explorers: The Next Generation of Leaders* (Nueva York: Routledge, 1999).
8. J. S. Black, A.J. Morrison y H. B. Gregersen, *Global Explorers: The Next Generation of Leaders* (Nueva York: Routledge, 1999); M. L. McDonald y J. D. Westphal, "Getting By with the Advice of Friends: CEOs' Advice Networks and Firms' Strategic Responses to Poor Performance", *Administrative Science Quarterly* 48, núm. l, pp. 1-32.
9. N. Machiavelli, *The Prince* (trad. R. Prince) (Nueva York: Cambridge University Press, 1988).
10. K. Lewin, "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations* 1, pp. 5-41.
11. M.L. Gick y K.J. Holyoak, "Analogical Problem Solving", *Cognitive Psychology* 12 (1980), pp. 306-55; M. L. Gick y K. J. Holyoak, "Schema Induction and Analogical Transfer", *Cognitive Psychology* 15 (1983), pp. 1-38; E. Laszlo, *Changing Visions: Human Cognitive Maps: Past, Present and Future* (Westport, CT: Praeger, 1996).
12. J.A. LePine, "Team Adaptation and Post-Change Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality*", Journal of Applied Psychology,* 88, núm. 1 (2003), pp. 27-39.
13. D. M. Macri, "A Grounded Theory for Resistance to Change in Small Organizations", *Journal of Organizational Change Management* 15 (2002), pp. 292-309.
14. M. V. Makhija y A. C. Stewart, "The Effect of National Context on Perceptions of Risk:A Comparison of Planned Versus FreeMarket Managers", *Journal of International Business Studies* 33, núm. 4 (2002), pp. 737-56.
15. T. L. Saaty y L. G. Vargas, "Uncertainty and Rank Order in the Analytic Hierarchy Process", *European Journal of Operational Research* 32, núm. 1 (1987), pp. 108-18.

16. Lewin, "Frontiers in Group Dynamics"; McDonald and Westphal, "Getting by with the Advice of Friends", pp. 1-32.
17. Lewin, "Frontiers in Group Dynamics".
18. J. S. Black y H. B. Gregersen, *Leading Strategic Change* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
19. L. L. Paglis y S. G. Green, "Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change", *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002), pp. 215-35.
20. Gick y Holyoak, "Analogical Problem Solving"; Glick y Holyoak, "Schema Induction and Analogical Transfer"; Warren Kim, "Exploring Competitive Futures Using Cognitive Mapping;" *Long Range Planning* 29, núm. 5 (1995), pp. 10-12.
21. E Gavetti y D. Levinthal, "Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search", *Administrative Science Quarterly* 45 (2000), pp. 113-37.
22. J. Brockner y E.T. Higgins, "Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, núm. 1 (2001), pp. 35-66.
23. M. J. Arean, "Changing the Way We Change", *Organization Development Journal* 20, núm. 2 (2002), pp. 33-47; Macri, "A Grounded Theory for Resistance to Change in Small Organizations".
24. R. Cacioppe, "UsingTeam - Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success;" *Leadership & Organization Development Journal* 20 (1999), pp. 322-31.
25. S.T. Fiske y S. E. Taylor, *Social Cognition* (2nd ed.) (Reading, MA:Addison-Wesley Publications, 1991).
26. N. Watson, "What's Wrong with This Printer?" *Fortune* 147, núm. 3 (2003), pp. 120C-20H.
27. T. G. Donlan, "The 80-20 Rule", *Barron's* 83, núm. 6 (2003), p. 39.
28. D. Blankenship, "Preparing Employees for Change;" *Baylor Business Review* 13, núm. 2 (1995), pp. 14+; M. Cortsjens y J. Merrihue, "Optimal Marketing", *Harvard Business Review* 81 núm. 10 (2003), pp. 114-22.
29. J. Covington y M. L. Chase, "Eight Steps to Sustainable Change", *Industrial Management* 44, núm. 6 (2002), pp. 8-11.

PRIMERA PARTE. CASO DE INTEGRACIÓN

1. TIME Online lunes 9 de agosto de 1999.
2. Vanessa Pawsey, "Rule Britannia", *European Legal Business* noviembre/diciembre 2002, p. 26.

CAPÍTULO 3

1. M.A. Hitt, M.T. Dacin, E. Levitas, J.-L. Arregte y A. Borza, "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal,* 43 (2000), pp. 449-67.
2. M.A. Hitt, D.Ahlstrom, M.T. Dacin, E. Levitas y L. Svobodina, "The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China Versus Russia;" *Organization Science,* en prensa.
3. M.A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 2005).
4. www.cdc.gov, consultada el 10 de mayo de 2002; M. Moynihan, *Global Consumer Demographics* (Nueva York: Business International, 1991).
5. S. Moffett, "For Ailing Japan, Longevity Takes Bite Out of Economy;" *Wall Street Journal,* 11 de febrero de 2003, p. 1.
6. A. Sagie y Z. Aycan, "A Cross-cultural Analysis of Participative Decision-making in Organizations", *Human Relations* 56, núm. 4 (2003), pp. 453-73.
7. S. P. Seithi y P. Steidlmeier, "The Evolution of Business' Role in Society", *Business and Society Review* 94 (Verano 1995), pp. 9-12; L. L. Martins, K.A. Eddleston y J. F. Veiga, "Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction", *Academy of Management Journal* 45, núm. 2 (2002), pp. 399-409.
8. S. Gelsi, "Class for the Masses", *Brandweek* 38, núm. 13 (1997), pp. 23-33.
9. J. Lawrence, "P&G Losing Ground in Product Innovation", *Advertising Age* 64, núm. 48 (1993), p. 44; J. Lawrence, "It's Diaper D-Day with P&G Rollout;" *Advertising Age* 64, núm. 39 (1993), pp. 1, 60; J. Lawrence, "Kimberly, P&G Rev Up to Market Latest Twist in Disposable Diapers", *Advertising Age* 63, núm. 26 (1992), pp. 3, 51.
10. B. Johnstone, "Rainbow Warriors", *Far Eastern Economic Review* 147, núm. 7 (1999), p. 90.
11. A. Serwer, "The Next #1", Fortune.com, 4 de april de 2002; B. Caldwell, "Wal-Mart Ups the Pace", *Informationweek* 609 (1996), pp. 37-51.
12. Comunicación personal con la alta gerencia de Dofasco, 2003.
13. "Glass Fibers Make Smokestacks Cleaner", *Machine Design* 67, núm. 18 (1995), p. 123.
14. T. Mason y J. R. Norman, "Is It the Last Roundup for Texas Real EstateTycoons?" *BusinessWeek* (Industrial/Technology Edition, 1986), pp. 86-88; J. R. Norman, J. E. Davis, M. Ivey y T. Thompson, "Casualties Start to Pile Up in the Oil Patch", *BusinessWeek* (IndustriaI/Technology Edition, 1986), pp. 83-88.
15. C. Miller, "Contractors Fight for Share of Smaller Defense Market", *Marketing News* 24, núm. 13 (1990), pp. 2, 17; S. N. Chakravarty, "36th Annual Report on American Industry:Aerospace and Defense", *Forbes* 113, núm. .1 (1984), pp. 144-46.
16. A. K Sundaram y J. S. Black, *The International Business Environment* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995).
17. J. Muller, "Stolen Cars;" *Forbes* 173, núm. 3 (2004), p. 58; R. Meredith, "The China Connection", *Forbes Global* 7, núm. 1 (2004); A. Taylor, "Finally GM Is Looking Good", *Fortune*, abril de 2002; W. S. Hersch, "EDS Faces Simmering Challenges Despite Posting Strong 4Q Results;" *Computer Reseller News* 776, núm. 7 (1998), p. 16; "Face to Face:With Jack Smith, President of General Motors", *International Motor Business,* primer trimestre de 1995, pp. 6-20.
18. J. E. Oxley y B.Yeung, "E-Commerce Readiness: Institutional Environment and International Competitiveness", *Journal of International Business Studies* 32, núm. 4 (2001), pp. 705-23.
19. C.M. Lau, D. K.Tse, y N. Zhou, "Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies* 33, núm. 3 (2002), pp. 533-50.
20. M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980).
21. S. Slater y E. Olson. "A Fresh Look at Industry and Market Analysis", *Business Horizons* 45, núm. 1 (2002), pp. 15-22.
22. "Retail Entrepreneurs of the Year: Harold Ruttenberg", *Chain Store Age* 72, núm. 12 (1996), pp. 68-69.
23. M. Boyle, "The Shiniest Reputation in Tarnished Times", *Fortune,* 4 de marzo de 2002, D. Greising, "How High Can the Airlines Fly?" *Business Week* (1995), pp. 25-26.
24. N. Stein, "The DeBeers Story:A New Cut on an Old Monopoly", *Fortune,* 19 de febrero de 2001, pp. 186-206; "Glass with Attitude", *Economist* 345, núm. 8048 (1997), pp. 113-15.
25. R. D. Ireland, M.A. Hitt y D.Vaidyanath, "Alliance Management as a Source of Competitive *Advantage*", *Journal of Management* 28, núm. 3 (2002), pp. 413-46; B. R Koka & J.E. Prescott, "Strategic Alliances as Social Capital:A Multidimensional View", *Strategic Management journal* 23, núm. 9 (2002), pp. 795-816; D. Rigby y C. Zook, "Open-market Innovation", *Harvard Business Review* 80, núm. 10 (2002), pp. 80-89.
26. D. Martin, "Gilded y Gelded: Hard-won Lessons from the PR Wars", *Harvard Business Review* 81, núm. 10 (2003), pp. 44-54; P Christmann y G.Taylor, "Globalization and the Environment: Strategies for International Voluntary

Environmental Initiatives", *Academy of Management Executive* 16, núm. 3 (2002), pp. 121-35.

27. www.sec.gov, consultada el 22 de febrero de 2003, Home page.
28. www.greenpeace.org, consultada el 1 de marzo de 2003, Home page.
29. www.usatoday.com, consultada el 19 de febrero de 2003, Home page, lead story, "Microsoft Stock Split into 10 Billion Shares".
30. J. Barren, P. Newman y P. Hotchner, "A Secret Recipe for Success", *Newsweek* 142, núm. 18 (2004), pp. 48-49.
31. Sydney Finkelstein & A. C. Mooney, "Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better", *Academy of Management Executive* 17, núm. 2 (2003), pp. 101-113; J. M. Ivancevich, T. N. Duening, J.A. Gilbert y R. Konopaske, "Deterring White-collar Crime", *Academy of Management Executive* 17, núm. 2 (2003), pp. 114-27.

CAPÍTULO 4

1. A. K. Gupta y V. G. Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (2001), pp. 45-57.
2. M.A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2005).
3. M. Koza y A. Lewin, "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success", *European Management Journal* 18, núm. 2 (2000), pp. 146-51; M. Peng, "The Resource-Based View and International Business", *Journal of Management* 27 (2001), pp. 803-29.
4. E. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review,* Invierno (1984), pp. 3-16.
5. A. L. Kroeber y C. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952).
6. E. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", pp. 3-16.
7. A. L. Wilkins y W. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), pp. 468-81; K.A. Wade-Benzoni, T. Okumura, J. M. Brett y D.A. Moore, "Cognitions and Behavior in Asymmetric Social Dilemmas: A Comparison of Two Cultures", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 1 (2002), pp. 87-95; M.J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (2002), pp. 833-45.
8. J. E. Dutton y S. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Actions", *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 76-90; Gelfand *et al.*, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", pp. 833-45.
9. R. G. Eord y R. J. Foti, "Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior", ed. H. P Simes and D.A. Gioia (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); Wilkins and Ouchi, "Efficient Cultures"; Gelfand *et al.*, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", pp. 833-45.
10. D. Druckman, "Nationalism, Patriotism, and Group Loyalty: A Social-Psychological Perspective", *Merson International Studies Review* (1994), pp. 43-68.
11. http://stats.bls.gov, consultada el 3 de junio de 2002; H. Fullerton, "Labor Force Projections to 2008", *Monthly Labor Review,* Noviembre de 1999, p. 20; *Statistical Yearbook of Immigration and Naturalization Service,* Fiscal Years 1820-2000.
12. Comunicación personal, 2001; R Larsson, K. R Brousseau, M.J. Driver, M. Homqvist, "International Growth Through Cooperation: Brand-driven Strategies, Leadership, and Career Development in Sweden", *Academy of Management Executive* 17, núm. 1 (2003), pp. 7-21; WA. Randolph y M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?" *Academy of Management Executive* 16, núm. 1 (2002), pp. 102-15.
13. A. Zuckerman, "Strong Corporate Cultures and Firm Performance: Are There Tradeoffs?" *Academy of Management Executive* 16, núm. 4 (2002), pp. 158-60; N. Nohria, W. Joyce y B. Roberson, "What Really Works", *Harvard Business Review* 81, núm. 7 (2003), pp. 42-52.
14. Schein, "Coming to a New Awareness of Culture".
15. *Ibid.*
16. J. H. Birnbaum, "How Microsoft Conquered Washington", *Fortune*, 29 de abril de 2002, pp. 95-96; M. Roman, "Microsoft to Europe: Let's Talk", *BusinessWeek,* 10 de diciembre de 2001, p. 42.
17. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960).
18. R. J. House, "Cultural Influences on Leaders and Organizations", in *Advances in Global Leadership,* vol. 1, pp. 171-233. (JAI Press, 1999); J. C. Kennedy, "Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook", *Academy of Management Executive* 16, núm. 3 (2002), pp. 15-26.
19. J. Foley, "Hewlett-Packard Reaches a Cultural Crossroads", *Information Week*, 23 de julio de 2001, p. 47.
20. G. Hofstede, *Culture"s Consequences* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980); G. Hofstede, "Dimensions Do Not Exist: A Reply to Brendan McSweeney", *Human Relations* 55, núm. 11 (2002), pp. 1355-1631; A. Sagie y Z. Aycan, "A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations", *Human Relations* 56, núm. 4 (2003), pp. 453- 73; D. Williamson, "Foreword from a Critique of Hofstede's Model of National Culture", *Human Relations* 55, núm. 11 (2002), pp. 1373-95.
21. G. Colvin", What's Love Got to Do with It?" *Fortune*, 12 de noviembre de 2001, p.60.
22. R Suutari, "Memo to the CEO", *CMA Management* 74, núm. 7 (2000), pp. 10-11.
23. B. McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith-A Failure of Analysis", *Human Relations* 55, núm. 1 (2002), pp. 89-118.
24. J. Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: Free Press, 1973); T. Lenartowicz y J. P. Johnson, "A Cross-National Assessment of the Values of Latin American Managers: Contrasting Hues or Shades of Gray?" *Journal of International Business Studies* 34, núm. 3 (2003), p. 266.
25. C. Hawkins y P. Oster, "After a U-turn, UPS Really Delivers", *BusinessWeek*, 31 de mayo de 1993, pp. 43-45.
26. Personal communication, 1998; "IBM Sports New Attitude", *Computerworld*, 28 de Julio de 1997, p. S5.
27. S. Black, H. Gregersen, M. Mendenhall y L. Stroh, *Globalizing People through International Assignments* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999); S. M. Toh y A. S. Denisi, "Host Country National Reactions to Expatriate Par Policies: A Model and Implications", *Academy of Management Review* 28, núm. 4 (2003), pp. 606-21.
28. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (Boston, MA: Kent Publishing, 1994).
29. "Delphi Makes Another Investment in China", *Automotive News*, 22 de diciembre de 2003, p. 25; M. Loden y J. Rosener, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource* (Nueva York: Irwin, 1991).
30. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior.*
31. M. K. Kozan, "Subcultures and Conflict Management Style", *Management International Review* 42, núm. 1 (2002), pp. 89-105; C. M. Byles, "Brazil's Distinct Subcultures: Do They Matter to Business Performance?" *Academy of Management Executive* 16, núm. 2 (2002), pp. 165-66.
32. S. Black y H. Gregersen, *Leading Strategic Change* (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2002); M. Cortsjens y J.

Merrihue, "Optimal Marketing;" *Harvard Business Review* 81, núm. 10 (2003), pp. 114-22.

33. "James McNerney;" *BusinessWeek*, 12 de enero de 2004, p. 61; R Mullin, "3M, orTale of an Exiled Price", *Journal of Business Strategy* 22, núm. 5 (2001), pp. 24-26.
34. V. Pothukuchi, F. Damanpour, J. Choi, C. Chen, C. Chao y S. H. Park, "National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies* 33, núm. 2 (2002), pp. 243-65; C. Fey y P.W. Beamish, "Organizational Climate Similarity and Performance: international Joint Ventures in Russia", *Organization Studies* 22, núm. 5 (2001), pp. 853-82;W. M. Danis y A. Parkhe, "Hungarian-Western Partnerships:A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes;" *Journal of International Business Studies* 33, núm. 3 (2002), pp. 423-55.
35. Comunicación personal, 1998.
36. V. D. Miller y F. M. Jablin, "Information Seeking During Organizational Entry: Influences,Tactics, and a Model of the Process", *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 92-120; R. M. Kramer, "When Paranoia Makes Sense", *Harvard Business Review* 80, núm. 7 (2002), pp. 62-69; R. Galford y A. S. Drapeau, "The Enemies of Trust", *Harvard Business Review* 81, núm. 2 (2003), pp. 88-95.
37. E. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Doubleday, 1976).
38. S.A. Zahra, R. D. Ireland y M.A. Hitt, "International Expansion by New Venture Firms: International *Diversity,* Mode of Entry, Technological Learning and Performance", *Academy of Management Journal* 43 (2000), pp. 925-50.
39. S. Black, H. Gregersen, M. Mendenhall y L. Stroh, *Globalizing People through International Assignments* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999); J. L. Graham y N. M. Lam, "The Chinese Negotiation", *Harvard Business Review* 81, núm. 10 (2003), pp. 82-91.
40. M. Murphy y K. M. Davey, "Ambiguity,Ambivalence and Indifference in Organizational Values", *Human Resource Management Journal* 12, núm. 1 (2002), pp. 17-32; Galford y Drapeau, "The Enemies of Trust;" pp. 88-95.
41. S. Black *et al.*, *Globalizing People through International Assignments;* Graham y Lam, "The Chinese Negotiation", pp. 82-91.

CAPÍTULO 5

1. M.A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2005).
2. C. Loomis, "Inside Jay Walker's House of Cards", *Fortune* 142, núm. 11 (2000), pp. 127-38.
3. D. Peterson, A. Rhoads y B. C. Vaught, "Ethical Beliefs of Business Professionals:A Study of Gender,Age, and External Factors", *Journal of Business Ethics* 31, núm. 3 (2001), pp. 225-32; E. Marnburg, "The Questionable Use of Moral Development Theory in Studies of Business Ethics: Discussion and Empirical Findings", *Journal of Business Ethics* 32, núm. 4 (2001), pp. 275-83.
4. J.Tsalikis, B. Seaton y P.Tomaras, "A New Perspective on Cross-Cultural Ethical Evaluations:The Use of Conjoint Analysis", *Journal of Business Ethics* 35, núm. 4 (2002), pp. 281-92; L.Thorne y S. B. Saunders, "The Socio-Cultural Embeddedness of Individuals' Ethical Reasoning in Organizations (Cross-Cultural Ethics);" *Journal of Business Ethics* 35, núm. 1 (2002), pp. 1-14; J. B. Hamilton III y S. B. Knouse, "Multinational Enterprise Decision Principles for Dealing with Cross Cultural Ethical Conflicts", *Journal of Business Ethics* 31, núm. 1 (2001), pp. 77-94; C. J. Robertson y W. F. Crittenden, "Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications For multinational Firms", *Strategic Management Journal* 24, núm. 4 (2003), pp. 385-92.
5. A. J. Dubinsky, M.A. Jolson, M. Kotabe y C. U. Lim, "A Cross-National Investigation of Industrial Salespeople's Ethical Perceptions", *Journal of International Business Studies,* cuarto trimestre de 1991, pp. 651-69; J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller, W Zhang y V. I. Victorov, "Country and Organization-Level Adaptation to Foreign Workplace Ideologies:A Comparative Study of Distributive Justice Values in China, Russia and the United States", *Journal of International Business Studies* 34, núm. 4 (2003), pp. 389-406.
6. A. Kolk y R. Van Tulder, "Ethics in International Business", *Journal of World Business,* febrero de 2004, pp. 49-61; J.Tsui y C.Windsor, "Some Cross-Cultural Evidence of Ethical Reasoning", *Journal of Business Ethics* 31 (2001), pp. 143-50; C. J. Robertson y W F. Crittenden, "Mapping Moral Philosophis: Strategic Implications for Multinational Firms", *Strategic Management Journal* 24, núm. 4 (2003), pp. 385-92.
7. J. S. Black, H. B. Gregersen y M. E. Mendenhall, *Global Assignments* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).
8. C Hess y K. Hey, "Good Doesn't Always Mean Right", *Across the Board* 38, núm. 4 (2001), pp. 61-64;A. Chia y L. S. Mee, "The Effects of Issue Characteristics on the Recognition of Moral Issues", *Journal of Business Ethics* 27 (2000), pp. 255-69;A. Gaudine y L. Thorne, "Emotion and Ethical Decision Making in Organizations", *Journal of Business Ethics* 31, núm. 2 (2001), pp. 175-87.
9. J. Rawls,A *Theory of justice* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971); J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 9-22; Giacobbe-Miller *et al.*", Country and Organization-level Adaptation to Foreign Workplace Ideologies", pp. 389-406.
10. T. Donaldson y T.W. Dunfee", Toward a Unified Conception of Business Ethics", *Academy of Management Review* 19 (1994), pp. 252-84; J.A. Colquitt, R.A. Noe y C L. Jackson, "Justice in Teams:Antecedents y Consequences of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology* 55, núm. 1 (2002), pp. 83-109.
11. R. Pillai, E. Williams y J.Tan, "Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China)", *International Journal of Conflict Management* 12, núm. 4 (2001), pp. 312-32; D. Fields, M. Pang y C. Chiu, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior* 21, núm. 5 (2000), pp. 547-62;Y. Cohen-Charash y P. E. Spector, "The Role of Justice in Organizations:A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, núm. 2 (2001), pp. 278-321; J.A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J.Wesson, C. Porter y Y. K. Ng, "Justice at the Millennium:A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice *Research, Journal of Applied Psychology* 86, núm. 3 (2001), pp. 424-45; S. L. Blader, C. C. Chang y T. R.Tyler, "Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing Cross-nationally the Importance of Fair Group Processes", *International Journal of Conflict Management* 12, núm. 4 (2001), pp. 295-311; J. Greenberg, "Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, núm. 1 (2002), pp. 985-1003; B. J.Tepper y E. C.Taylor, "Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors;" *Academy of Management Journal* 46, núm. 1 (2003), pp. 97-105.
12. J. Dietz, S. L. Robinson, R. Folger, R.A. Baron y M. Schultz, "The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression", *Academy of Management Journal* 46, núm. 3 (2003), pp. 317-26.
13. J. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations:An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 366-95.
14. J. Paolillo y S. J.Vitell, "An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making", *Journal of Business Ethics* 35, núm. 1 (2002), pp. 65-74.
15. *Ibid.*

16. Chia y Mee, "The Effects of Issue Characteristics on the Recognition of Moral Issues", pp. 255-69.
17. D. Carlson, K. M. Kacmar y L. L. Wactsworth, "The Impact of Moral Intensity Dimensions on Ethical Decision Making: Assessing the Relevance of Orientation; *Journal of Managerial Issues* 14, núm. 1 (2002), pp. 15-30; J. M. Dukerich, M. J. Waller, E. George y G. P. Huber. "Moral Intensity and Managerial Problem *Solving*", *Journal of Business Ethics* 24, núm. 1 (2000), pp. 29-38.
18. P. S. Ring y A. Van De Ven, "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships" *Academy of Management Review* 19 (1994), pp. 90-118.
19. D. Robin, M. Giallourakis, F. R. David y T. Moritz, "A Different Look at Codes of Ethics", *Business* Horizons, Enero-Febrero de 1989, pp. 66- 73.
20. C. C. Langlois y B. B. Schlegelmilch, "Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies,* Fourth Quarter 1991, pp. 519-39.
21. G. Wood, "A Cross-Cultural Comparison of the Content of Codes of Ethics: USA, Canada, and Australia", *Journal of Business Ethics* 25, núm. 4 (2000), pp. 281-98.
22. Robin *et al.*, "A Different Look at Codes of Ethics".
23. *Ibid.*
24. B. Ettorre, "Ethics Inc.: The Buck Stops Here", *HR Focus,* Junio de 1992, p. 11.
25. L. P. White y L. W. Lam, "A Proposed Infrastructural Model for the Establishment of Organizational Ethical Systems", *Journal of Business Ethics* 28, núm. 1 (2000), pp. 35-42; S. A. DiPiazza, "Ethics in Action", *Executive Excellence* 19, núm. 1 (2002), pp. 15-16.
26. C. Verschoor, "To Talk About Ethics, We Must Train on Ethics", *Strategic Finance* 81, núm. 10 (2000), pp. 24, 26; T. Donaldson, "Editor's Comments: Taking Ethics Seriously-A Mission Now More Possible", *Academy of Management Review* 28, núm. 3 (2003), pp. 363-366
27. "Stronger Than Ever", *LM Today,* Enero de 2004, p. 8; K. Shelton, "The Dilbert Dilemma", *Executive Excellence,* noviembre de 2003, p. 2; R. Carey, "The Ethics ChalIenge", *Successful Meetings* 47, núm. 5 (1998), pp. 57-58.
28. M. McClearn, "A Snitch in Time", *Canadian Business,* 18 de Junio de 2004, pp. 60-67; M. P. Miceli y J. P. Near, *Blowing the Whistle* (Lexington, MA: Lexington Books, 1992).
29. Miceli y Near, *Blowing the Whistle.*
30. C. Daniels, "It's a Living Hell", *Fortune*, 15 de Abril de 2002, pp. 367-68.
31. M. P. Miceli y J. P. Near, "The Relationships among Beliefs Organizational Position, and Whistle Blowing Status: A Discriminant Analysis", *Academy of Management Journal* 27 (1984), pp. 687 - 705.
32. M. P. Miceli y J. P. Near, "Whistle Blowing: Reaping the Benefits", *Academy of Management Executive* 8 (1994), pp. 65-71.
33. Miceli y Near, *Blowing the Whistle.*
34. R. Sims y J. Brinkmann, "Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers", *Journal of Business Ethics* 35, núm. 4 (2002), pp. 327-39; R. Galford y A. S. Drapeau, "The Enemies of Trust", *Harvard Business Review* 81, núm. 2 (2003), pp. 88-95; 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* 87, núm. 5 (2002), pp. 885-93.
35. *Columbia Journalism Review,* Nueva York, noviembre/diciembre de 2000, p. 13.
36. M. Zuckerman, "Policing the Corporate Suites", *U.S. News & World Report,* 19 de enero de 2004, p. 72; *Modern Healthcare*, Chicago, 20 de abril de 1998, 28(16), pp. 54-56.
37. M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Magazine,* 13 de septiembre de 1970, pp. 32-33, 122, 126.
38. A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations,* ed. R. H. Campbell y A. S. Skinner (Oxford, RU: Clarendon Press, 1976).
39. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", p. 32; C. E. Bagley, "The Ethical Leader's Decision Tree", *Harvard Business Review* 81, núm. 2 (2003), pp. 18-19.
40. M. Rothman, "Nightmare at Kaufman's", *Business Ethics*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 15-16.
41. J. Joha, L. Serbet y A. Sundaram, "Cross-Border Liability of Multinational Enterprises: Border Taxes and Capital Structure", *Financial Management*, Invierno de 1991, pp. 54-67; C. Handy, "What's a Business For?" *Harvard Business Review* 80, núm. 12 (2002), pp. 49-55.
42. Joha, Serbet y Sundaram, "Cross-Border Liability of Multinational Enterprises: Border Taxes and Capital Structure", pp. 54-67.
43. B. Ruf, K. Muralidhar, R. Brown, J. Janney y K. Paul, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics* 32, núm. 2 (2001), pp. 143-56; C. Sanchez, "Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance", *Academy of Management Executive* 17, núm. 2 (2003), pp. 142-44.
44. ExxonMobil 2001, *Safety, Health and Environment Progress Report*; C. Watson, "Managing with Integrity: Social Responsibilities of Business as Seen by America's CEOs", *Business Horizons*, Julio/Agosto de 1991, pp. 99-109; Business Roundtable, *Statement on Corporate Responsibility* (Nueva York: Business Roundtable, Octubre de 1981); T. J. Watson, "Ethical Choice in Managerial Work: The Scope for Moral Choices in an Ethically Irrational World", *Human Relations* 56, núm. 2 (2003), pp. 167-85.

SEGUNDA PARTE. CASO DE INTEGRACIÓN

1. Él participaba en marketing y ventas en AT&T.

CAPÍTULO 6

1. M. A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company, 2005).
2. M. E. Porter, "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal* 12 (1991), pp. 95-117; R. Durand, "Competitive Advantages Exist: A Critique of Powell", *Strategic Management Journal* 23, núm. 9 (2002), pp. 867-72; D. Miller, "An Asymmetry-based View of Advantage: Towards an Attainable Sustainability", *Strategic Management Journal* 24, núm. 10 (2003), pp. 961-976; N. G. Carr, "IT Doesn't Matter", *Harvard Business Review* 81, núm. 5 (2003), pp. 41-49; R. R. Wiggins y T. W. Ruefli, "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance", *Organization Science* 13, núm. 1 (2002), pp. 82-105.
3. B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal,* Septiembre-Octubre de 1984, p. 171; J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, núm. 1 (1991), pp. 99-120; R. Amit y P. J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal,* Enero de 1993, p. 3; K R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, marzo de 1991, p. 121; Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1986).
4. D. Bunch y R. Smiley, "Who Deters Entry?" *Review of Economics and Statistics* 74, núm. 3 (1992), pp. 509-21; D. M. De Carolis, "Competencies and Imitability in the

Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance, *Journal Of Management* 29, núm. 1 (2003), pp. 27-78.

5. S. K. McEvily y B. Chakravarthy, "The Persistence of Knowledge-based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge", *Strategic Management Journal* 23, núm. 4 (2002), pp. 285-305; A. Andal y G. S. Yip, "Advantage Amnesia", *Business Strategy Review* 13, núm. 1 (2002), pp. l-11. A. Afuah, "Mapping Technological Capabilities into Product Markets and Competitive Advantage: The Case of Cholesterol Drugs", *Strategic Management Journal* 23, núm. 2 (2002), pp. 171-81.
6. D. J. Collis y C. A Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1995, pp. 119-28.
7. G. Hamel y C. K Prahalad, *Competing for the Future* (Boston, MA: Harvard Business Press, 1994).
8. R. Emmerich, "What's in a Vision?" *CMA Management* 75, núm. 8 (2001), p.10.
9. O. Harari, "Three Vital Little Words", *Management Review* 84, núm. 11 (1995), pp. 25-27; G. Hamel y C. K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review* 71, núm. 2 (1993), pp. 75-84.
10. J. Collins y J. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review* 74, núm. 5 (1996), pp. 65-77; C. Rarick y J. Vitton, "Mission Statements Make Sense", *Journal of Business Strategy* 16, núm. 1 (1995), pp. 11-12.
11. J. Younker, "Organization Direction-Setting", *Tapping the Network Journal* 2, núm. 2 (1991), pp. 20-23; W. Schiemann, "Strategy, Culture, Communication: Three Keys to Success", *Executive Excellence* 6, núm. 8 (1989), pp. 11-12.
12. Porter, *Competitive Advantage;* M. Partridge y L. Perren, "Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help?" *Management Accounting-London* 72, núm. 5 (1994), pp. 28-29.
13. K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Richard Irwin, 1971); J. A. Aragon-Correa y S. Sharma, "A Contingent Resource-based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review* 28, núm. 1 (2003), pp. 71-88; S. A. Zahra y A. P. Nielsen, "Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization", *Strategic Management Journal* 23, núm. 5 (2002), pp. 377-98; V. K. Garg, B. K. Walters, y R. L. Priem, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", *Strategic Management Journal* 24, núm. 8 (2003), pp. 725-44.
14. E. Zajac, M. S. Kraatz y R. Bresser, "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change", *Strategic Management Journal* 21, núm. 4 (2000), pp. 429-53.
15. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985).
16. R. W. Oliver, "Is It the Beginning, or Is It the End?" *Journal of Business Strategy* 22, núm. 1 (2001), pp. 7-9.
17. M. E. Porter, *Competitive Advantage.*
18. D. Bovet y J. Martha, "From Supply Chain to VaIue Net", *Journal of Business Strategy* 21, núm. 4 (2000), pp. 24-28; D. Bovet y J. Martha, "Value Nets: Reinventing the Rusty Supply Chain for Competitive Advantage", *Strategy and Leadership* 28, núm. 4 (2000), pp. 21-26; A. Afuah, "How Much Do Your Competitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?" *Strategic Management Journal* 21, núm. 3 (2000), pp. 387-404.
19. A. Afuah, "How Much Do Your Competitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?" pp. 387-404; J. Stock, T. Speh y H. Shear, "Many Happy (Product) Returns", *Harvard Business Review* 80, núm. 7 (2002), pp. 16-17; J. Hagel III, "Leveraged Growth: Expanding Sales Without Sacrificing Profits", *Harvard Business Review* 80, núm. 10 (2002), pp. 68-77; V. Shankar y B. L. Bayus, "Network Effects and Competition: An Empirical Analysis of the Home Video Game Industry", *Strategic Management Journal* 24, núm. 4 (2003), pp. 375-84.
20. J. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 9, núm. 4 (1995), pp. 49-61; W. Dyer y V. Sighn, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review* 23, núm. 4 (octubre de 1998), pp. 660- 79; B.-S. Teng y J. L. Cummings, "Trade-offs in Managing Resources and Capabilities", *Academy of Management Executive* 16, núm. 2 (2002), pp. 81-91; M. A. Peteraf y M. E. Bergen, "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Marketbased and Resource-based Framework", *Strategic Management Journal* 24, núm. 10 (2003), pp. 1027-41; A. M. Rugman y A. Verbeke, "Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View of Strategic Management", *Strategic Management Journal* 23, núm. 8 (2002), pp. 769-80; D. G. Hoopes, T. L. Madsen y G. Walker, "Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity", *Strategic Management Journal 24,* núm. 10 (2003), pp. 889-902.
21. K. Eisenhardt y J. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21, núm. s 10/11 (2000), pp. 1105-21; R. Adner y C. E. Helfat, "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities", *Strategic Management Journal* 24, núm. 10(2003), pp. 1011-25.
22. C. K. Prahalad y G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68, núm. 3 (1990), pp. 79-91.
23. M. Gort y R. Wall, "The Evolution of Technologies and Investment in Innovation", *Economic Journal* 96, núm. 383 (1986), pp. 741-57.
24. C. Anderson y C. Zeithaml, "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance", *Academy of Management Journal* 27, núm. 1 (1984), pp. 5-24; P. Ghemawat, "The Forgotten Strategy", *Harvard Business Review* 81, núm. 11 (2003), pp. 76-84; M. Zeng y P. J. Williamson, "The Hidden Dragons", *Harvard Business Review* 81, núm. 10 (2003), pp. 92-99; G. P. Cachon y P. T. Barker, "Competition and Outsourcing With Scale Economies", *Management Science* 48, núm. 10 (2003), pp. 1314-33.
25. E. Comiskey y C. Mulford, "Anticipating Trends in Operating Profits and Cash Flow", *Commercial Lending Review* 8, núm. 2 (1993), pp. 38-48.
26. J. Cantwell, "The Globalization of Technology: What Remains of the Product Life Cycle Model?" *Cambridge Journal of Economics* 19, núm. l (1995), pp. 155-74; T. Tyebjee, "Globalization Challenges Facing Fast Growing Companies;" *Journal of Business and Industrial Marketing* 8, núm. 3 (1993), pp. 58-64; D. Kelly, *Getting the Bugs Out* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001).
27. J. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage;" *Academy of Management Executive* 9, núm. 4 (1995), pp. 49-61.
28. J. Kahn. "Wal-Mart Goes Shopping in Europe", *Fortune,* 7 de Junio de 1999, pp. 105-10; "How Well Does Wal-Mart Travel?" *BusinessWeek*, 3 de Septiembre de 2001, pp.61-62.
29. B. Quinn, *Intelligent Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1992); C. B. Dobni y G. Luffman, "Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance", *Strategic Management Journal* 24, núm. 6 (2003), pp. 577+; L. G. Love, R L. Priem y G. T. Lumpkin, "Explicitly Articulated Strategy and Firm Performance Under Alternative Levels of Centralization", *Journal of Management* 28, núm. 5 (2002), pp. 611-27.
30. H. Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Otoño de 1987, pp. 11-24.
31. F. A. Maljers, "Inside Unilever: The Evolving Transnational Company", *Harvard Business Review,* Septiembre-October 1992, p. 2.
32. G. Hamel, "Innovate Now!" *Fast Company,* Diciembre de 2002, http://www.fastcompany.com.
33. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, *Strategic Entrepreneurship: Integrating a New Mindset* (Oxford, RU: Blackwell Publishing).

34. S. Black, A. Morrison y H. Gregersen, *Global Explorers: The Next Generation of Leaders* (Nueva York: Routledge, 1999); K. M. Sutcliffe y K. Weber, "The High Cost of Accurate Knowledge", *Harvard Business Review* 81, núm. 5 (2003), pp. 74-82.

CAPÍTULO 7

1. C. W. L. Hill, M.A. Hitt y R. E. Hoskisson, "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms;" *Organization Science* 3 (1992), pp. 501-21.
2. B.W Keats y M.A. Hitt, "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance", *Academy of Management Journal* 31 (1988), pp. 570-98.
3. M.A. Hitt, R. D. IreIand y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 2005).
4. H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Upper Saddie River, NJ: Prentice Hall, 1979).
5. P. Lawrence y J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Harvard University Press, 1967); J. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA:AddisonWesley, 1977).
6. *Ibid*.
7. D. Miller y C. Droge, "Psychological and Traditional Determinants of Structure", *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), pp. 539-560; L. L. Levesque, J. Wilson y R. Douglas, "Cognitive Divergence and Shared Mental Models in Software Development Project Teams;" *Journal of Organizational Behavior,* marzo de 2001, pp. 135-44.
8. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment;* Galbraith, *Designing Complex Organizations;* M.A. Schilling y H. K. Steensma, "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-level Analysis", *Academy of Management Journal* 44, núm. 6 (2001), pp. 1149-68; O. Sorenson, "Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-term Effect of Integration", *Management Science* 49, núm. 4 (2003), pp. 446-63.
9. R. Steers y J. S. Black, *Organizational Behavior* (Nueva York: Harper Collins, 1993); R. H. Hall, *Organizations: Structures, Process, and Outcomes,* 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991); Sorenson, "Interdependence and Adaptability", pp. 446-63.
10. R. Cyert y J. Marzo, *The Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963); J. R. Galbraith, "Organization Design: An Information Processing View;" *Interfaces* 4, núm. 3 (1974), pp. 28-36; Hall, *Organizations;* J. Birkinshaw, R. Nobel y J. Ridderstrale, "Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?" *Organization Science* 13, núm. 3 (2002), pp. 274-89; R. J. Trent y R. M. Monczka, "Pursuing Competitive Advantage through Integrated Global Sourcing;" *Academy of Management Executive* 16, núm. 2 (2002), pp. 66-80.
11. E. E. K1ein, "Using Information Technology to Eliminate Layers of Bureaucracy", *National Public Accountant*, Junio de 2001, pp. 46-48.
12. D. Nadler y M. Tushman, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (Nueva York: Oxford University Press, 1997).
13. Y. Rhy-song y T. Sagafi-nejad, "Organizational Characteristics of American and Japanese Firms in Taiwan", *National Academy of Management Proceedings,* 1987, pp. 111-15.
14. C.A. Bartlett y S. Ghoshal, "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution", *California Management Review,* Otoño de 1988, pp. 54-74; D. H. Doty, W H. Glick y G. P. Huber, "Fit, Effectiveness, and Equifmality: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal* 36 (1993), pp. 1196-1250.
15. J. R. Lincoln, M. Hanada y K. McBride, "Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing;" *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), pp. 338-64.
16. J. Schachter, "When Hope Turns to Frustration: The Americanization of Mitsubishi Has Had Little Success;" *Los Angeles Times*, 10 de julio de 1988, p. 1.
17. E. Wang, "Linking Organizational Context with Structure", *Omega* 29 (2001), pp. 429-43.
18. "JCPenney 100th Anniversary: The Man in the Center", *Chain Store Age* 78, núm. 6 (2002), pp. 56-60.
19. A. Coia, "Leaving Logistics in Capable Hands", *World Trade* 15, núm. 7 (2002), p. 26.
20. R. Duncan, "What Is the Right Organizational Structure?" *Organizational Dynamics,* invierno de 1979, pp. 59-79; Hall, *Organizations*; Y. Luo, "Market-seeking MNEs in an Emerging Market: How Parent-Subsidiary Links Shape Overseas Success", *Journal of International Business Studies* 34, núm. 3 (2003), pp. 290+.
21. M. Badri, D. Davis y D. Davis, "Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries", *Omega* 28, núm. 2 (2000), pp. 155-73; M. Van Gelderen, M. Frese y R. Thurik, "Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups;" *Small Business Economics* 15, núm. 3 (2000), pp. 165-81; V. K. Garg, B.A. Walters y R. L. Priem, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", *Strategic Management Journal* 24, núm. 8 (2003), pp. 725-44.
22. R. Engdahl, R. Keating y K. Aupperle, "Strategy and Structure: Chicken or Egg? (Reconsideration of Chandler's Paradigm for Economic Success);" *Organization Development Journal* 18, núm. 4 (2000), pp. 21-33; D. E. W. Marginson, "Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middlemanagement Levels: Evidence from a U.K. Organization", *Strategic Management Journal* 23, núm. 11 (2002), pp. 1019-31; J. Smith David, Y Hwang, B. K. W Pei y J. H. Reneau, "The Performance Effects of Congruence Between Product Competitive Strategies and Purchasing Management Design", *Management Science* 48, núm. 7 (2002), pp. 866-85; M. Goold y A. Campbell, "Do You Have a Well-designed Organization?" *Harvard Business Review* 80, núm. 3 (2002), pp. 117-24.
23. J. Stopford y L. Wells, *Managing the Multination Enterprise* (Nueva York: Basic Books, 1972).
24. J. Daniels, R. Pitts y M. Tretter, "Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study", *Academy of Management Journal* 27 (1984), pp. 292-307.
25. J. Wolf y W. Egelhoff, "Reexamination and Extension of International Strategy -Structure Theory", *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 181-89.
26. *Ibid*.
27. C. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989); P. Ghemawat, "The Forgotten Strategy", *Harvard Business Review* 81, núm. 11 (2003), pp. 76-84.
28. M. Dell, "Collaboration Equals Innovation" *Informationweek,* 27 de Enero de 2003; pp. 24-26.

CAPÍTULO 8

1. M.A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu y R. Kochhar, "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Human Service Firms: A Resource-based Perspective", *Academy of Management Journal* 44 (2001), pp. 13-28.
2. M.A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 2005).
3. J.A. Pearce, K. Robbins y R. Robinson, "The Impact of Grand Planning Formality on Financial Performance", *Strategic Management Journal*, marzo-abril de 1987, pp. 125-34.

4. R. Van Wingerden, "Managing Change", *International Journal of Technology Management* 21, núms. 5, 6 (2001), pp.487-95.
5. D. Rheault, "Freshening Up Strategic Planning: More than Fill-in the Blanks", *Journal of Business Strategy* 24, núm. 6 (2003), pp. 33-38; B. Walters, I. Clarke, S. Henley y M. Shandiz, "Strategic Decision-making among Top Executives in Acute-care Hospitals", *Health Marketing Quarterly* 19, núm. 1 (2001), pp. 43-59.
6. J. Camillus, "Reinventing Strategic Planning", *Strategy and Leadership,* mayo-junio de 1996, pp. 6-12; L. Olson, "Strategic Lessons", *Association Management* 44, núm. 6 (1992), pp. 35-39; J. J. Murphy, "Identifying Strategic Issues", *Long Range Planning* 22, núm. 2 (1989), pp. 101-05.
7. "The Times that Try Men's Souls", *Journal of Business Strategy,* enero/febrero de 1999, p. 4.
8. C. Ngamkroeckjoti y L. Johri, "Management of Environmental Scanning Processes in Large Companies in Thailand", *Business Process Management Journal* 6, núm. 4 (2000), p. 331; M.A. Peteraf y M. E. Bergen, "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-based and Resource-based Framework", *Strategic Management Journal* 24, núm. 10 (2003), pp. 1027-41; M. D. Watkins y M. H. Bazerman, "Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming", *Harvard Business Review* 81, núm. 3 (2003), pp. 72-80.
9. C. Jain, "Forecasting Process at Wyeth Ayerst Global Pharmaceuticals", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems,* Invierno 200l/2002, pp. 3-6; E.A. Boyd e I. O. Bilegan, "Revenue Management and E-commerce", *Management Science* 49, núm. 10 (2003), pp. 1363-1386; M. Spann y B. Skiera, "Internet-based Virtual Stock Markets for Business Forecasting", *Management Science* 49, núm. 10 (2003), pp. 1310-26.
10. G. Vastag, S. Kerekes y D. Rondinelli, "Evolution of Corporate Environmental Management Approaches: A Framework and Application", *International Journal of Production Economics* 43, núms. 2/3 (1996), pp. 193-211; B. Boyd y J. Faulk", Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model", *Journal of Management* 22, núm. l (1996), pp. 1-21; D. Lane y R. Maxfield, "Strategy Under Complexity: Fostering Generative Relationships", *Long Range Planning* 29, núm. 2 (1996), pp. 215-31; Watkins y Bazerman, pp. 72-80.
11. Michael J. Hileman, "Future Operations Planning Will Measure Plan Achievability", *Gil and Gas Journal,* 18 de marzo de 2002, pp. 84-87; L. Rouleau y F. Segui, "Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse", *Journal of Management Studies* 32, núm. l (1995), pp. 101-17.
12. "Benchmarking Strategies", *Brand Strategy,* Diciembre/Enero de 2004, p. 3*; A.* Kouzmin, E. Loffler, H. Klages y N. KoracKakabadse, "Benchmarking and Performance Measurement in Public Sectors: Towards Learning for Agency Effectiveness", *International Journal of Public Sector Management* 12, núm. 2 (1999), p. 121; R. Bergstrom, "Benchmarking", *Automotive Production* 108, núm. 9 (1996), pp. 63-65; J. Vezmar, "Competitive Intelligence at Xerox", *Competitive Intelligence Review* 1, núm. 3 (1996), pp. 15-19; David J. Smith, Y Hwang, B. K. W. Pei y J. H. Reneau, "The Performance Effects of Congruence between Product Competitive Strategies and Purchasing Management Design", *Management Science* 48, núm. 7 (2002), pp. 866-85.
13. C. Barker, C. Thunhurst, and D. Ross, "An Approach to Setting Priorities in Health Planning", *Journal of Management in Medicine* 12, núm. 2 (1998), p. *92; A.* Bhid, "The Questions Every Entrepreneur Must Ask", *Harvard Business Review* 74, núm. 6, pp. 120-30.
14. E.A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990); A. Lederer y A. Mendelow," Information Systems Planning and the Challenge of Shifting Priorities", *Information and Management* 24, núm. 6 (1993), pp. 319-28.
15. D. Federa y T. Miller, "Capital Allocation Techniques", *Topics in Health Care Financing* 19, núm. 1 (1992), pp. 68-78.
16. F. Sunderland y M. Kane, "Measuring Productivity on a Value Basis", *National Productivity Review* 15, núm. 4 (1996), pp. 57- 76; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness through Employee-Customer linkages", *Academy of Management Executive* 16, núm. 4 (2002), pp. 73-84.
17. J. P. Morgan, "EVA Measures Competitiveness", *Purchasing,* 4 de Septiembre de 2003, pp.16-18; K. Lehn y A. Makhiji, "EVA y MVA: As Performance Measures and Signals for Strategic Change", *Strategy and Leadership* 24, núm. 3 (1996), pp. 34-38; R. Kaplan y D. Norton, "Strategic Learning and the Balanced Score Card", *Strategy and Leadership* 24, núm. 5 (1996), pp. 18-24; I. Morgan y J. Rao, "Aligning Service Strategy through Super-Measure Management", *Academy of Management Executive* 16, núm. 4 (2002), pp. 121-31; L. Aiman-Smith y S. G. Green, "Implementing New Manufacturing Technology: The Related Effects of Technology Characteristics and User Learning Activities", *Academy of Management Journal* 45, núm. 2 (2002), pp. 421-30; L. G. Love, R. L. Priem y G.T. Lumpkin, "Explicitly Articulated Strategy and Firm Performance under Alternative Levels of Centralization", *Journal of Management* 28, núm. 5 (2002), pp. 611-27.
18. A. Bhid, "The Questions Every Entrepreneur Must Ask", *Harvard Business Review* 74, núm. 6, pp. 120-30.
19. L. Rivenbark y M. Frost, "Strategic Planning for Success", *HR Magazine,* Julio de 2003, pp. 120-21; L. Kempfer, "Planning for Success", *Computer-aided Engineering* 13, núm. 4 (1994), pp. 18-22; P. Sweet, "A Planner's Best Friend?" *Accountancy* 113, núm. 1206 (1994), pp. 56-58; J. Rakos, "The Virtues of the Timebar Chart", *Computing Canada* 18, núm. 17 (1992), p. 32.
20. S. Mallya, S. Banerjee y W G. Bistline, "A Decision Support System for Production/Distribution Planning in Continuous Manufacturing", *Decision Sciences,* Verano de 2001, pp. 545-56; P. Cowling y M. Johansson, "Using Real Time Information for Effective Dynamic Scheduling", *European Journal of Operational Research,* 1 de Junio de 2002, pp. 230-44; S. G. Taylor, "Finite Capacity Scheduling Alternatives", *Production and Inventory Management Journal*, tercer trimestre de 2001, pp. 70-74.
21. E. Harrison, "Strategic Control at the CEO Level", *Long Range Planning* 24, núm. 6 (1991), pp. 78-87; A. Di Primo, "When Turnaround *Management* Works", *Journal of Business Strategy* 9, núm. 1 (1988), pp. 61-64.
22. W. R. Guffey y B. J. Nienhaus, "Determinants of Employee Support for the Strategic Plan of a Business Unit", *S.A. M. Advanced Management Journal,* Spring 2002, pp. 23-30.
23. M. Ishman, "Commitment-Compliance: Counter forces in Implementing Production and Inventory Control Systems", *Production and Inventory Management Journal* 36, núm. 1 (1995), pp. 33-37.
24. J. White, "Almost Nothing New under the Sun: Why the Work of Budgeting Remains Incremental", *Public Budgeting and Finance* 14, núm. 1 (1994), pp. 113-34.
25. W. Llewellyn, "A Review of the Budgeting System", *Assessment* 1, núm. 5 (1994), pp. 47-50.
26. H. Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985); H. Levinson, "Management by Whose Objectives?" *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), pp. 107-16.
27. G. P. Latham y L. M. Saari, "The Effects of Holding Goal Difficulty Constant on Assigned and Participatively Set Goals", *Academy of Management Journal,* Marzo de 1979, pp. 163-68; A. Drach-Zahavy y M. Erez, "Challenge versus Threat Effects on the Goal-Performance Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2 (2002), pp. 667-82.
28. M. Erez, P. C. Earley y C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-step Model", *Academy of Management Journal,* Marzo 1985, pp. 50-66.

29. Locke y Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance.*

30. P. Mali, *MBO Update* (Nueva York: Willey, 1986); J. M. Jackman y M. H. Strober, "Fear of Feedback", *Harvard Business Review* 81, núm. 4 (2003), pp. 101-107; R. E. Kaplan, "Know Your Strengths", *Harvard Business Review* 80, núm. 3 (2002), pp. 20-21.

CAPÍTULO 9

1. G. R. Ungson y D. N. Braunstein, *Decision Making* (Boston: Kent, 1982).

2. D. Miller y M. Star, *The Structure of Human Decisions* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1967).

3. J. E. Dutton y S. E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 76-90; A. Drach-Zahavy y M. Erez, "Challenge Versus Threat Effects on the Goal-Performance Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2, (2002), pp. 667-82.

4. H.A. Simon, *The New Science of Management Decisions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977); J. Parking, "Organizational Decision Making and the Project Manager", *International Journal of Project Management* 14, núm. 5 (1996), pp. 257-63.

5. H.A. Simon, *Administrative Behavior* (Nueva York: The Free Press, 1957).

6. J. G. March y H.A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958) pp. 140-41.

7. F. Phillips, "The Distortion of Criteria After Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2 (2002), pp. 768-84.

8. P. Soelberg, "Unprogrammed Decision Making", *Industrial Management* (1967), pp. 19-29; D. Cray, G. H. Haines y G. R. Mallory, "Programmed Strategic Decision Making", *British Journal of Management* 5, núm. 3 (1994), pp. 191-204.

9. G. Loveman, "Diamonds in the Data Mine", *Harvard Business Review* 81, núm. 5 (2003), pp. 109-113; E. Bonabeau, "Don't Trust Your Gut", *Harvard Business Review* 81, núm. 5 (2003), pp. 116-23.

10. J. Johnson, *et al.* "Vigilant and Hypervigilant Decision Making", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 4, pp. 614-22; E. Bonabeau, "Don't Trust Your Gut".

11. D.A. Rettinger y R. Hastie, "Content Effects on Decision Makting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85, núm. 2 (2001), pp. 336-59.

12. Simon, *The New Science of Management Decisions.*

13. T. R. Mitchell y J. R. *Larson, People in Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1987).

14. E. Harrison, *The Managerial Decision Making Process* (Boston: Houghton Mifflin, 1975); J. R. Hough y M.A. White, "Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision Level", *Strategic Management Journal* 24, núm. 5, (2003), pp. 481-89.

15. R. Ebert y T. Mitchell, *Organizational Decision Processes Concepts and Analysis* (Nueva York: Crane, Russak, 1975).

16. S. S. K. Lam, X. P. Chen, y J. Schaubroeck, "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), pp. 905-14.

17. N. Margulies y J. Stewart Black, "Perspectives on the Implementation of Participative Approaches", *Human Resource Management* 26, núm. 3 (1987), pp. 385-412.

18. J. Stewart Black y Hal B. Gregersen, "Participative Decision Making: An Integration of Multiple Perspectives", *Human Relations* 50 (1997), pp. 859-78.

19. V. Vroom y P. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); V. Vroom y A. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1988).

20. R. Hof, "Why Once-Ambitious Computer Firm Quit", *Península Times Tribune,* 29 de septiembre de 1984, p. B1.

21. K. Eisenhardt y L. J. Bourgeois, "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal* 32 (1989), pp. 543-76; Hough y White, "Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality".

22. I. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972); M. E. Turner y A. R. Pratkamis, "Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory, "*Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73, núms. 2, 3 (1998), pp. 105-15; J. K. Esser, "Alive and Well After 25 Years: A Review of Groupthink Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73, núms. 2 y 3 (1998), pp. 116-41.

23. S. Schulz-Hardt, M. Jochims y D. Frey, "Productive Conflict in Group Decision Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2, (2002), pp. 563-86.

24. B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action;" *Academy of Management Review* 6 (1981), pp. 577-87; G. Whyte, A. M. Saks, and S. Hook, "When Success Breeds Failure", *Journal of Organizational Behavior* 18, núm. 5 (1997), pp. 415-32; D. R. Bobocel y J. P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 3 (1994), pp. 360-63; J. Ross y M. Straw, "Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shorehall Nuclear Power Plant", *Academy of Management Journal* 36, núm. 4 (1993), pp. 701-32.

25. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", p. 578.

26. G. McNamara, H. Moon y P. Bromiley, "Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization's Attempt to Attenuate Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal* 45, núm. 2 (2002), pp. 443-52.

27. J. S. Black, H. B. Gregersen y M. E. Mendenhall, *Global Assignments* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

28. K. Y. Ng y L. Van Dyne, "Individualism-Collectivism as a Boundary Condition for Effectiveness of Minority Influence in Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 84, núm. 2 (2001), pp. 198-225.

29. C. Schwenk y H. Thomas, "Formulating the Mess: The Role of Decision Aids in Problem Formulation", *Omega* 11 (1983), pp. 239-52.

30. A. VanDeVen y A. Delbecq, "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision-Making Processes", *Academy of Management Journal* 17 (1974), pp. 607-26.

31. B. B. Baltes, M. W. Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer y J. S. LaGanke "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 87, núm. 1 (2002), pp. 156-79; Bonabeau, "Don't Trust Your Gut".

32. J. Levere, "Low-Fare Airline Aims to Build on Attitude and Hostility", *New York Times,* 1 de diciembre de 2000.

33. Baltes *et al.*, "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis".

TERCERA PARTE. CASO DE INTEGRACIÓN

1. NewTel Enterprises Limited 1996, informe anual, cuando fue necesario se utilizaron los informes de 1994, 1995, 1997 y 1998.

2. Presentación de Paragon Information Systems para Newfoundland and Labrador Employers' Council Fall Conference: 13 de noviembre de 1997.

3. Paragon, *op. cit*.

CAPÍTULO 10

1. S. Finkelstein y D. C. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations* (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1996).
2. R. D. Ireland y M.A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of strategic Leadership", *Academy of Management Executive* 13, núm. 1 (1999), pp. 43-57.
3. M.A. Hitt y R. D. Ireland, "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (2002), pp. 3-14.
4. R. M. Stogdill, "Historical Trends in Leadership Theory and Research", *Journal of Contemporary Business,* núm. 4 (1974), pp. 1-17 (p. 2)
5. R. Levering y M. Moskowitz, *The* 100 *Best Companies to Work for in America,* ed. rev. (Nueva York: Plume, 1993); R. Galford y A. S. Drapeau, "The Enemies of Trust", *Harvard Business Review* 81, núm. 2 (2003), pp. 88-95; A. C. Edmondson y S. E. Cha, "When Company Values Backfire", *Harvard Business Review* 80, núm. 11 (2002), pp. 18-19; T. Simons, "The High Cost of Lost Trust", *Harvard Business Review* 80, núm. 9 (2002), pp. 18-19.
6. D. Katz y R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations,* 2nd ed. (Nueva York: Wiley, 1978); 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, núm. 3 (2002), pp. 454-64.
7. G. Romano, "NeverWalk Past a Mistake", *Association Management* 50, núm. 10 (1998), pp. 42-48.
8. J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), p. 45.
9. D.A. Whetten y K. S. *Cameron, Developing Management Skills,* 4a. ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998), p. 229.
10. G. E. G. Cadin, *Systematic Politics* (Toronto: University of Toronto Press, 1962), p. 71.
11. M. Davids, "Where Style Meets Substance", *Journal of Business Strategy* 16 (1995), pp. 48-52+.
12. Pfeffer, *Managing with Power.*
13. W. G. Bennis y B. Nanus, *The Strategies for Taking Charge,* (Nueva York: Harper & Row, 1985), p. 6.
14. B. M. Bass, *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior* (Nueva York: Harper, 1960); A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates* (Nueva York: Free Press of Glencoe, 1961); G.A. Yukl, *Leadership in Organizations,* 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
15. J. R. P. French y B. Raven, *The Bases of Social Power,* en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (AnnArbor, MI: Institute for Social Research, 1959), pp. 150-67.
16. D. Mechanic, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations;" *Administrative Science Quarterly* 7 (1962), pp. 349-64.
17. B. Breen, "Trickle-up Leadership;" *Fast Company,* Noviembre (2001), pp. 52,70.
18. Pfeffer, *Managing with Power,* p. 46; N. Nicholson, "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), pp. 56-65; M. Mongeau, "Moving Mountains", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), pp. 41-47.
19. D. Kipnis, S. M. Schmidt, y I. Wilkinson, "Intra-organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology* 65 (1980), pp. 440-52; L. W. Porter, R. W. Alien y H. L. Angle, "The Politics of Upward Influence in Organizations", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3 (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), pp. l09-39; G. Yukl y C. M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology* 75 (1990), pp. 132-40; G. Yukl, R. Lepsinger y T. Lucia, "Preliminary Report on the Development and Validation of the Influence Behavior Questionnaire", en K. Clark y M. Clark (eds.), *The Impact of Leadership* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1992); G. Yukl y J. B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology* 77 (1992), pp. 525-35; Mongeau, "Moving Mountains", pp. 41-47.
20. W. Bennis y B. Nanus, *Leaders;* R. M. Kanter, "Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management, *Human Resource Management* l, núm. 2 (1983), pp. 9-21; J. A. Conger, "Leadership: The Art of Empowering Others", *Academy of Management Executive* 3 (1989), pp. 17-24; J. A. Conger y R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review* 13 (1988), pp. 471-482; P. G. Foster-Fishman y C. B. Keys, "The Inverted Pyramid: How a Well Meaning Attempt to Initiate Employee Empowerment Ran Afoul of the Culture of a Public Bureaucracy", *Academy of Management Journal,* Best Papers Proceedings (1995), pp. 364-68; G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal* 38 (1995), pp. 1442-65; G. M. Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal 39* (1996), pp. 483-504; N. M. Tichy y M.A. Devanna, "The Transformational Leader", *Training and Development* 40, núm. 1 (1986), pp. 27-32.
21. N. Moskowitz y R. Levering, "Great Companies in Europe: Novo Nordisk", *Fortune,* 145, núm. 3 (2002), pp. 60-61.
22. Bennis y Nanus, *Leaders;* Kanter, "Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management", Conger and Kanungo, "The Empowerment Process"; Tichy y Devanna, "The Transformational Leader"; R. Kark, B. Shamir, y G. Chen, "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), pp. 246-55; N. Turner, J. Barling, O. Epitropaki, V. Butcher y C. Milner, "Transformational Leadership and Moral Reasoning", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002), pp. 304-11; T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio y B. Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal* 45, núm. 4 (2002), pp. 735-44.
23. R. M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology* 25 (1948), pp. 35- 71.
24. R. G. Lord, C. L. De Vader y G. M. Alliger, "A Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology* 71 (1986), pp. 402-41; S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (1991), pp. 48-60; Yukl, *Leadership in Organizations;* R. M. Kramer, "The Harder They Fall", *Harvard Business Review* 81, núm. 10 (2003), pp. 58-66.
25. Kirkpatrick and Locke, "Leadership"; Yukl, *Leadership in Organizations;* D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless y N. J. Hiller, "Research Reports-Self-monitoring Personality at Work: A Meta-analytic Investigation of Construct Validity", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002), pp. 390-401.
26. J. B. Miner, "Twenty Years of Research on Ro1e-motivation Theory of Managerial Effectiveness", *Personnel Psychology* 31 (1978), pp. 739-60; E. E. Berman y B. Miner, "Motivation to Manage at the Top Executive Level: A Test of the Hierarchic Role-motivation Theory", *Personnel Psychology* 38 (1985), pp. 377-91.
27. Bennis y Nanus, *Leaders;* J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
28. A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1986); B. M. Bass, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (Nueva York: Free Press, 1990); D. C. McClelland y R. E. Boyatzis, "Leadership Motive Pattern and

Long-term Success in Management", *Journal of Applied Psychology* 67 (1982), pp. 737-43; A. Howard y D.W. Bray, *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times* (Nueva York: Guilford Press, 1988).

29. Kouzes y Posner, *The Leadership Challenge.*
30. J. R. O'Neil, *The Paradox of Success: When Winning at Work Means Losing at Life: A Book of Renewal for Leaders* (Nueva York: G. P. Putnam & Sons, 1994); M. Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons", *Harvard Business Review* 82, núm. 1 (2004), pp. 92-100.
31. Bass, *Handbook of Leadership;* Bennis y Nanus, *Leaders;* Howard y Bray, *Managerial Lives in Transition;* C. D. McCau1ey y M. M. Lombardo, "Benchmarks: An Instrument for Diagnosing Managerial Strengths and Weaknesses", en K. E. Clark y M. B. Clark *(eds.), Measures of Leadership* (West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc., 1990), pp. 535-45; D. Goleman, R Boyatzis y A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); D. L. Countu, "Putting Leaders on the Couch: A Conversation with Manfred E. R. Kets de Vries", *Harvard Business Review* 82, núm. 1 (2004), pp. 64- 71.
32. R I. Westwood y A. Chan, "Headship lid Leadership", en R. I. Westwood (ed.), *Organizational Behavior: Southeast Asian Perspectives* (Hong Kong: Longman, 1992), pp. 118-43.
33. Goleman, Boyatzis, y McKee, *Primal Leadership;* D. Goleman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* 7, núms. 5, 6 (1998), pp. 92-103; J. D. Mayer y P. Salovey, "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings", *Applied and Preventive Psychology* 4 (1995), pp. 197-208; J. D. Mayer, D. Goleman, C. Barren, S. Gutstein *et al.*, "Leading by Feel", *Harvard Business Review* 82, núm. 1 (2004), pp. 27-37; Goleman, "What Makes a Leader?" pp. 82-91; J. E. Dutton, P. J. Frost, M. C. Worline, J. M. Lilius, y J. M. Kanov, "Leading in Times of Trauma", *Harvard Business Review* 80, núm. 1 (2002), pp. 54-61.
34. Goleman, "What Makes a Leader?"
35. D. Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam Books, 1995).
36. Goleman, Boyatzis y McKee, *Primal Leadership.*
37. J. Misumi y M. E. Peterson, "The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program", *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), pp. 198-223; R. T. Lewis, "New York Times Company President and Chief Executive Officer Russell Lewis on 'The CEO's lot is not a happy one…' (with apologies to Gilbert and Sullivan)", *Academy of Management Executive* 16, núm. 4 (2002), pp. 37-42.
38. E. A. Eagly y B. T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-analysis", *Psychological Bulletin* 108 (1990), pp. 235-56; J. B. Rosener, "Ways Women Lead", *Harvard Business Review* 68, núm. 6 (1990), pp. 119-225; G. N. Powell, "One More Time: Do Female and Male Managers Differ?" *Academy of Management Executive* 4, núm. 3 (1990), pp. 68- 75; D. J. Campbell, W. Bommer y E. Yeo, "Perceptions of Appropriate Leadership Style: Participation versus Consultation Across Two Cultures", *Asia Pacific Journal of Management* 10, núm. 1 (1993), pp. 1-9; G. Morse, "The Emancipated Organization", *Harvard Business Review* 80 (9), (2002) 20-21.
39. E. P. Hollander, "The Essential Interdependence of Leadership and Followership", *Current Directions in Psychological Science* 1, núm. 2 (1992), pp. 71- 75; R. Stewart, *Choices for the Manager* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992). Citado en: E. P. Hollander, "Leadership, Followership, Self and Others", *Leadership Quarterly* 3, núm. 1 (1992), pp. 43-54; L. R. Offermann, "When Followers Become Toxic", *Harvard Business Review* 82, núm. 1 (2004), pp. 54-60.
40. S. Motsch, "Think Gray", *Incentive* 169, núm. 4 (1995), pp. 59-60; N. Shope Griffin, "Personalize Your Management Development", *Harvard Business Review* 81, núm. 3 (2003), pp. 113-19.
41. R. E. Kelly, "In Praise of Followers", *Harvard Business Review* 66, núm. 6 (1988), pp. 142-49.
42. Hollander, *The Essential Interdependence of Leadership and Followership,* p. 44.
43. R. G. Lord y K. H. Maher, "Alternative Information-processing Models and Their Implications for Theory, Research, and Practice", *Academy of Management Review* 15 (1990), pp. 9-28.
44. B. J. Calder, "An Attribution Theory of Leadership", en B. M. Staw y G. R. Salancik (*eds.*), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1997); R. G. Lord, C. L. Devader y G. M. Alliger, "A Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions", *Journal of Applied Psychology,* 71 (1986), pp. 402-10; A. C. Edmondson y S. E. Cha, "When Company Values Backfire", *Harvard Business Review* 80, núm. 11 (2002), pp. 18-19.
45. Calder, "An Attribution Theory of Leadership"; J. Pfeffer, "The Ambiguity of Leadership", *Academy of Management Review* 2 (1977), pp. 104-12.
46. G. B. Graen, R. C. Liden y W. Hoel, "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process", *Journal of Applied Psychology* 67 (1982), pp. 868-72; G. B. Graen, T. A. Scandura, y M. R Graen, "A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity", *Journal of Applied Psychology* 5 (1986), pp. 484-91.
47. F. Dansereau, G. Graen, *et al.*, "A Vertical Dyad Lineage Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance* 13, núm. 1 (1975), pp. 46-78; G. Grae y J. F. Cashman, "A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations-A Developmental Approach;" *Organization and Administrative Sciences* 6, núms. 2 y 3 (1975), pp. 143-65; J. F. Cashman, F. Dansereau, G. Graen y W. J. Haga, "Organizational Understructure and Leadership: A Longitudinal Investigation of the Managerial Role-making Process", *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (1976), pp. 278-96; 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" *The Leadership Quarterly. Special Issue: Leadership* 6 (1995), pp. 219-47; M. Uhl-Bien y G. B. Graen, "Leadership Making in Self-managing Professional Work Teams: An Empirical Investigation" en K. E. Clark, M. B. Clark y D. P. Campbell (eds.), *The Impact of Leadership* (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1993), pp. 379-87.
48. T. N. Bauer y S. G. Green, "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal* 39 (1996), pp. 1538-67; C. R. Gerstner and D.V. Day, "Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 827-44; Graen *et al.*", Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process"; Graen, Scandura y Graen, "A Field Experimental Test" ; T.A. Scandura y G. B. Graen", Moderating Effects o Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology* 69 (1984), pp. 428-36.
49. Bauer y Green, "Development of Leader-Member Exchange"; D.A. Hofmann, S. J. Gerras y F. P. Morgeson, "Climate as a Moderator of the Relationship between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (2003), p. 170.
50. Graen y Uhl-Bien, "Relationship based Approach to Leadership"; Uhl-Bien y Graen, "Leadership Making in Self-managing Professional Work Teams"; R.T. Sparrowe y C. R Liden, "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review* 22 (1997), pp. 522-52; W. C. H. Prentice, "Understanding Leadership;" *Harvard Business Review* 82, núm. 1 (2004), pp. 102-9; 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 (2002), pp. 590-98.

51. A. N.Turner y P. R Lawrence, *Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes* (Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1965); R. W. Griffin, *Task Design: An Integrative Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1982); J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA:Addison-Wesley, 1980).

52. R. D. Ireland, M.A. Hitt y D. G. Sirmon, "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions", *Journal of Management* 29 (2003), pp. 963-89.

CAPÍTULO 11

1. M.A. Hitt, R. D. Ireland y G.W, Rowe, "Strategic Leadership: Strategy, Resources, Ethics and Succession", en J. Doh y S. Stumpf (eds.), *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business* (Cheltenham, RU: Edward Elgar Publishing, Ltd., en prensa).

2. M.A. Hitt, H. Lee y E. Yucel, "The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks Among Asian and Western Firms", *Asia Pacific Journal of Management* 19 (2002), pp. 353- 72.

3. J. R. Meindl, S. B. Ehrlixh, y J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), pp. 78-103.

4. R. R. Blake y J. S. Mouton, *The Management Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964).

5. P. Hersey, *Situational Selling* (Escondido., CA: Center for Leadership Studies, 1985); P. Hersey, K. H. Blanchard y Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources,* 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

6. L. R. Anderson y F. E. Fiedler, "The Effect of Participatory and Supervisory Leadership on Group Creativity; *Journal of Applied Psychology* 48 (1964), pp. 227-36; F. E. Fiedler, A *Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967); M. M. Chemers y F. E. Fiedler, "The Effectiveness of Leadership Training: A Reply to Argyris", *American Psychologist* 33 (1978), pp. 391-94.

7. M. J. Strube y E. Garcia, "A Meta-analytic Investigation of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness", *Psychological Bulletin* 90 (1981), pp. 307-21; 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* 7 (1985), pp. 274-85.

8. M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (1970), pp. 277-98; R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), pp. 321-29; R. J. House y G. Dessler, "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests", en J. Hunt y L. Larson (eds.), *Contingency Approaches to Leadership* (Carbondale, IL: Southern Illinois Press, 1974), pp. 81-87; R. J. House and T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business* 3, núm. 4 (1974), pp. 81-97.

9. House, *A Path-goal Theory of Leader Effectiveness,* p. 324.

10. V. H. Vroom y P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh, FA: University of Pittsburgh Press, 1973); B. H. Vroom y A. G. Jago., *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988).

11. Vroom y Jago., *The New Leadership.*

12. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (1978), pp. 375-403; J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr y P. M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics* 19 (1990), pp. 20-38; J. P. Howell y P.W. Dorfmann, "Substitutes for Leadership: Test of a Construct", *Academy of Management Journal* 24 (1981), pp. 714- 28; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y W, H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management* 22 (1996), pp. 259-98; S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff y R. Fetter, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing* 57 (1993), pp. 70-80; P. M. Podsakoff, B. P. Nichoff, S. B. MacKenzie y M. L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54 (1993), pp. 1-44.

13. S. Finkelstein, "Seven Habits of Spectacularly Unsuccessful People", *Strategy Review* 14, núm. 4 (2003), pp. 39-51; N. Nohria, W, Joyce y B. Roberson, "What Really Works", *Harvard Business Review* 81, núm. 7 (2003), pp. 42-52; W. G. Bennis y B. Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge,* 2a ed. (Nueva York: Harper Business, 1997); J. P. Kotter, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review* 68, núm. 3 (1990), pp. 103-211; A. Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* 70, núm. 2 (1992), pp. 126-35.

14. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization,* A. M. Henderson y T. Parson, (trad.); editado con una introducción de T. Parsons (Nueva York: Free Press, 1948).

15. S. Callan, "Charismatic Leadership in Contemporary Management Debates", *Journal of General Management* 29(1), 1-14; M. Frese, S. Beimel 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* 56, núm. 3 (2003), pp. 671-97; R. Khurana, "The Curse of the Superstar CEO", *Harvard Business Review* 80, núm. 9 (2002), pp. 60-66; S. W. Tester, B. M. Meglino y M.A. Korsgaard, "The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups", *Academy of Management Journal* 45, núm. 2 (2002), pp. 352-68; D. De Cremer y D. van Knippenberg, "How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (2002), pp. 858+; J-C. Pastor, J. R. Meindl y M. C. Mayo, "A Network Effects Model of Charisma Attributions", *Academy of Management Journal* 45, núm. 2 (2002) pp. 410-20; O. Behling y J. M. McFillen", A Syncretical Model of Charismatic/Transformation Leadership", *Group and Organizational Management* 21 (1996), pp. 163-91; J.A. Conger, *The Charismatic Leader: Beyond the Mystique of Exceptional Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); J.A. Conger, R. N. Kanungo, S.T. Menon y P. Mathur, "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (1997), pp. 290-302; R.J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt (ed.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois Press (1977); R.J. House, W. D. Spangler, y J. Woycke, "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), pp. 364-96.

16. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership".

17. C. Macrae, I. Ryder, J. Yan, J. Caswell, T. Kitchin, T. Power, M. McQuarrie y S. Anholt, "Can Brand Leadership Recover Local Trust and Global Responsibility?" *Journal of Brand Management* 10, núms. 4, 5 (2003), pp. 268-79; Robert L. Veniga, "Five Ways to Rebuild Trust", *Executive Excellence* 75, núm. 10 (2001), pp. 13-14.

18. Conger, *Leadership;* Conger y Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting", *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 637-47.

19. C. G. Ernrich, "Images in Words: Presidential Rhetoric, Charisma y Greatness", *Administrative Science Quarterly* 46 (2001), pp. 527-61; J.A. Conger, R. N. Kanungo y S.T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effects;" *Journal of organizational Behavior* 21 (2000), pp. 747-67.

20. L. Lee, "Tricks of E*Trade: In His Drive to Create a Net Powerhouse, Christos Cotsakos Is Building a Culture That's Edgy, a Bit Bizarre-And Often Brilliant", *BusinessWeek,* p. EB18.
21. D.Tourish y A. Pinnington, "Transformational Leadership, Corporate Cultism, and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace?" *Human Relations* 55, núm. 2 (2002), pp. 147-72; R. Kark, B. Shamir y G. Chen, "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), pp. 246-55; T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio y B. Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal* 45, núm. 4 (2002), pp. 735-44; J. Barling, C. Loughlin y E. K. Kelloway, "Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 3 (2002), pp. 488-96; B. M. Bass, D. I. Jung, B. J. Avolio e Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), pp. 207-18", J. M. Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
22. Burns, *Leadership.*
23. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics* 13, núm. 3 (1985), pp. 26-40; B. M. Bass and B. J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training* 14, núm. 5 (1992), pp. 21-27.
24. Bass, *Leadership.*
25. Bass, Jung, Avolio y Berson, "Predicting Unit Performance", 207-18; B. J. Avolio, "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (1999), pp. 441-63.
26. C. L. Hoyt y J. Blascovich, "Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments", *Small Group Research* 34, núm. 6 (2003), pp. 678- 716; N. M. Tichy y M. A. Devanna, "The Transformational Leader", *Training and Development* 40, núm. 7 (1986), pp. 27-32; G. A. Yukl, *Leadership in Organizations,* 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
27. Bennis y Nanus, *Leaders.*
28. Yukl, *Leadership in Organizations.*
29. 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. 325-39; M. Raffoni, "E-Leadership, Take Two", *Harvard Business* Update; B. J. Avolio, S. Kahai y G. E. Dodge, "E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice", *Leadership Quarterly* 77 (2001), pp. 615-68.
30. S. D. Friedman, "Leadership DNA: The Ford Motor Story", *Training and Development* 55, núm. 3 (2001), pp. 22-31.
31. R. J. House, *et al.*, "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE", en W. Mobley (ed.), *Advances in Global Leadership,* vol. 1 (Stamford, CT: JAI Press, 1998).
32. R. I. Westwood y A. Chan, "Headship and Leadership", en R. I. Westwood (ed.), *Organizational Behavior: Southeast Asian Perspectives*, (Hong Kong: Longman, 1992).
33. S. Ronen, *Comparative and Multinational Management* (Nueva York: Wiley, 1986).
34. Westwood y Chan, *Headship and Leadership.*
35. E. Ogliastri, C. McMillen, C. Altschul, M. R. Arias, C. Bustamante, C. Davila, P. Dorftnan, M. Ferreira, C. Finmen y S. Martínez, "Cultura y Liderazgo Organizacional en America Latina: El Estudio Globe" (Culture and Organizational Leadership in Latin America: The Globe Study), *Revista Latinoamericana de Administración*, 1999.
36. M. Dickson, D. N. Den Hartog y J. K. Mitchelson, "Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions", *Leadership Quarterly* 14, núm. 6 (2003), pp. 729-69; P. W. Dorfman y J. P. Howell, "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures", *Leadership Quarterly* 8 (1997), pp. 233-74.
37. House, "Cultural Influences on Leadership and Organizations".
38. B. Powell, R. Tomlinson, E. Nee, J. Fox, *et al.*, "25 Rising Stars", *Fortune,* 2001, pp. 140-64.
39. W. Bennis, "The End of Leadership: Exemplary Leadership Is Impossible without Full Inclusion, Initiatives, and Cooperation of Followers", *Organizational Dynamics* 25, núm. 1 (1999), pp. 71-80.
40. M. A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 2005).

CAPÍTULO 12

1. G. Hofstede, "Culture and Organizations", *International Studies of Management and Organization* 70, núm. 4 (1980), pp. 15-41; C. Sue-Chan y M. Ong, "Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-efficacy and the Moderating Role of Power Distance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, núm. 2 (2002), pp. 1140-61; P E. Spector, C. L. Cooper, J. L. Sanchez, M. O'Driscoll y K. Sparks, "Locus of Control and Well-being at Work: How Generalizable are Western Findings", *Academy of Management Journal* 45, núm. 2 (2002), pp. 453-66.
2. A. H. Maslow, *Motivation and Personality,* 2a. ed. (Nueva York: Harper & Row, 1970).
3. R. Jacob, "Secure Jobs Trump Higher Pay", *Fortune,* 1995, p. 24.
4. K. Schoenberger, P.J. McDonnell y S. Hubler, "Thais Found in Sweatshop Are Released", *Los Angeles Times,* 21 de agosto de 1995, pp. A1+.
5. Hofstede, *Culture and Organizations,* pp. 55-56 y figura 7.
6. C. P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1969), pp. 142-75; C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth: Human Need in Organizational Settings* (Nueva York: The Free Press, 1997); H. Levinson, "Management by Whose Objectives?" *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), pp. 107-16.
7. F. Ferris, "Unlocking Employee Productivity", *American Printer* 2, núm. 5 (1995), pp. 30-34.
8. D. C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985); D. C. McClelland y R. E. Boyatzis, "Leadership Motive Pattern and Long-term Success in Management", *Journal of Applied Psychology* 67 (1982), pp. 734-43; D. C. McClelland y D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (Nueva York: The Free Press, 1969).
9. S. H. Schwartz y W. Blisky, "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values", *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987), pp. 550-62; S. H. Schwartz y W. T. Bilsky, "Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-cultural Replications", *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (1990), pp. 878-81.
10. M. Erez y P. C. Earley, *Culture, Self-Identity and Work* (Nueva York: Oxford University Press, 1993), p. 102.
11. J. W Connor y G. A. DeVos, "Cultural Influences on Achievement Motivation and Orientation: Towards Work in Japanese and American Youth", en D. Stern y D. Eichorn (eds.), *Influences of Social Structure, Labor Markets, and Culture* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), pp. 291-326.
12. A. Sagie, D. Elizur y H. Yamauchi, "The Structure and Strength of Achievement Motivation: A Cross-cultural Comparison", *Journal of Organizational Behavior* 17 (1996), pp. 431-44; K. P. Parboteeah y J. B. Cullen, "Social Institutions and Work Centrality: Explorations Beyond National Culture; *Organizarian Science* 14, núm. 2 (2003), pp. 137-48; K. S. Law, D. K. Tse y N. Zhou, "Does Human Resource Management Matter in a Transitional Economy? China as an Example",

Journal of International Business Studies 34, núm. 3 (2003), pp. 255-65.

13. F. Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland, OH: Worth Publishing, 1966); F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 46 (1968), pp. 54-62; F. Herzberg, B. Mausner y B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: Wiley, 1959).
14. M. Murray, "Giant Task: GE's Immelt Starts Renovations on the House that Jack Built-Under Intense Spotlight, CEO Focuses on Core Operations that Welch Had Trimmed, Opening the Books a Bit Wider", *Wall Street Journal,* 6 de febrero de 2003, p. A1.
15. R. W Griffin, *Task Design: An Integrative Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1982); J. L. Pierce y R B. Dunham, "Task Design: A Literature Review", *Academy of Management Review* 1 (1976), pp. 83-97.
16. J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
17. R. B. Tiegs, L. E. Tetrick e Y. Fried, "Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model", *Journal of Management* 18 (1992), pp. 575-93; X. Huang y E. Van De Viert, "Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators on Intrinsic Motivation", *Journal of Organizational Behavior* 24, núm. 2 (2003), pp. 159-80; S. Friday y E. Friday, "Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction", *Journal of Management Development* 22, núms. 5,6 (2003), pp. 426-42.
18. M. Attaran y T. T. Nguyen, "Creating the Right Structural Fit for Self-directed Teams", *Team Performance Management* 6, núm. 12 (2000), pp. 25-33; WA. Randolph y M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?" *Academy of Management Executive* 16, núm. 1 (2002), pp. 102-15.
19. J. S. Adams, "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963), pp. 422-36; J. S. Adams, "Inequity in Social Exchange", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology,* vol. 2 (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267 -99; R. T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", en R. M. Steers, L. W Porter y G. A Bigley (eds.), *Motivation and Leadership at Work,* 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1996); J. D. Shaw, N. Gupta, y J. E. Delery, "Pay Dispersion and Work force Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence", *Strategic Management Journal* 23, núm. 6 (2002), pp. 491-512; C. C. Chen, J. Choi y S-C. Chi, "Making Justice Sense of Local- Expatriate Compensation Disparity: Mitigation by Local Referents, Ideological Explanations, and Interpersonal Sensitivity in China Foreign Joint Ventures", *Academy of Management Journal* 45*,* núm. 5 (2003), pp. 807-17.
20. C. C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 287.
21. L. W Porter, G. A. Bigley y R. M. Steers, *Motivation and Work Behavior,* 7a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2003), p. 47; L. K. Scheer, N. Kumar, J-B. E. M. Steenkamp, "Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships", *Academy of Management Journal* 46, núm. 3 (2003), pp. 303-16.
22. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: Wiley, 1964).
23. J. Caisson, "Jump Start Motivation", *Incentive* 775, núm. 5 (2001), pp. 77, 88; A. Erez y M. A. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 6 (2002), pp. 1055-67.
24. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches", *Organizational Dynamics* 26, núm. 4 (1998), pp. 62-74; T. A. Wright, "What Every Manager Should Know: Does personality Help Drive Employee Motivation?" *Academy of Management Executive* 17, núm. 2 (2003), pp. 131-33.
25. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice", en L. W Porter, G. A. Bigley y R. M. Steers (eds.), *Motivation and Work Behavior,* 7ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2003); A. Bandura y E. A. Locke, "Negative Self-efficacy and Goal Effects Revisited", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (2003), pp. 87-99.
26. M. Erez, "Goal Setting", en N. Nicholson (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (Cambridge, MA: Blackwell Business Publishing, 1995), pp. 193-94; E. A. Locke, "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (1991), pp. 288-99; E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990); W. Q. Judge, G. E. Fryxell y R. S. Dooley, "The New Task of R&D Management: Creating Goal-directed Communities for Innovation", *California Management Review* 39, núm. 3 (1997), pp. 72-85; Wright, "What Every Manager Should Know", pp. 131-33.
27. E. A. Locke y G. P. Latham, "Goal Setting Theory: An Introduction", en R. M. Steers, L. W. Porter y G. A. Bigley (eds.), *Motivation and Leadership at Work,* 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).
28. Erez, *Goal Setting; A.* Drach-Zachavy y M. Erez, "Challenge versus Threat Effects on the Goal-Performance Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2 (2002), pp. 667-82; T. W Britt, "Black Hawk Down at Work", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), pp. 16+; N. Nicholson, "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), pp. 56-58.
29. *Ibid*.
30. L. Helliker, "Pressure at Pier 1: Beating Sales Numbers of Year Earlier Is a Storewide Obsession", *Wall Street Journal,* 7 de diciembre de 1995, p. B1.
31. M. Erez y P. C. Earley, "Comparative Analysis of Goal-setting Strategies Across Cultures", *Journal of Applied Psychology* 72 (1987), pp. 658-65; S. S. K Lam, X.-P. Chen y J. Schaunbroeck, "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/ Idiocentrism and Efficacy", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), pp. 905-14.
32. Erez y Earley, *Culture, Self; Identity, and Work,* p. 107.
33. J. E. Komaki, T. Coombs, and S. Schepman, "Motivational Implications of Reinforcement Theory", en R. M. Steers, L. W Porter y G. A. Bigley (eds.), *Motivation and Leadership at Work,* 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).
34. S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B", *Academy of Management Journal* 18 (1975), pp. 769-83.
35. S. Kerr, *Ultimate Rewards* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
36. Komaki, Coombs y Schepman, *Motivational Implications of Reinforcement Theory.*
37. *Ibid*.
38. H. C. Triandis, "Collectivism vs. Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross-cultural Social Psychology", en G. K. Verma y Y. C. Bagley (eds.), *Cross-Cultural Studies of Personality, Attitudes, and Cognition* (Londres: Macmillan, 1988, pp. 60-95); Erez y Earley, *Culture, Self-Identity, and Work.*
39. S. E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group* (Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1954).
40. D. Krackhardt y L. W. Porter, "When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship Between Turnover and Stayers' Attitudes", *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), pp. 242-61.
41. L. Chang, "Amway, Once Barred in China, Now Finds Business Booming", *Wall Street Journal,* 21 de marzo de 2003, p. B1.
42. F. Dansereau, Jr., G. Graen y W. J. Haga, "A Vertical Dyad Link age Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (1975), pp. 46- 78; G. B. Graen y J. F. Cashman, "A Role Making

Model of Leadership in Formal Organizations:A Developmental Approach", en J. G. Hunt and L. L. Larson *(eds.),Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University Press, 1975), pp. 143-65; M. Mongeau,"Moving Mountains", *Harvard Business Review* 81, núm 1 (2003), pp. 41-47.

43. D. Mechanic, *Students Under Stress:A Study in the Social psychology of Adaptation* (Nueva York: Free Press, 1962).
44. C. O'Reilly,"Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review* 31, núm. 4 (1989), p.12.
45. E. Schonfeld,"Have the Urge to Merge? You'd Better Think Twice", *Fortune* 135, 1997, pp. 114-16.
46. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: Free Press, 1973).
47. Erez y Earley, *Culture, Self-Identity, and Work;* Eocke, *The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core.*
48. F. Elashmawi y R. R. Harris, *Multicultural Management: New Skills for Global Success* (Houston,TX: Gulf Publishing, 1993), tabla 6.2, p. 144; G. Morse,"Why We Misread Motives", *Harvard Business Review* 81, núm. 1 (2003), p. 18.
49. H. C.Triandis, R. Brislin y C. H. Hui,"Cross-cultural Training across the Individualism-Collectivism Divide", *International Journal of Intercultural Relations* 12 (1988), pp. 269-89.
50. K. Leung y M. H. Bond,"How Chinese and Americans Reward Task-related Contributions:A Preliminary Study", *Psychology: An International Journal of Psychology in the Orient* 25, núm. 1 (1982), pp. 32-39; M. H. Bond, K. Eeung y K. C.Wan, "How Does Cultural Collectivism Operate? The Impact of Task and Maintenance Contributions on Reward Distribution", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 47 (1982), pp. 793-804; K. Eeung y H. park,"Effects of Interactional Goal on Choice of Allocation Rule:A Cross-national Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37 (1986), pp. 111-20; K. L. Kim, H. park y N. Suzuki,"Reward Allocations in the United States, Japan, and Korea:A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures", *Academy of Management Journal* 33 (1990), pp. 188-98; Chen, Choi y Chi,"Making Justice Sense of Local- Expatriate Compensation Disparity", pp. 807-17.
51. M.Weber, *The Protestant Work Ethic and the Spirit of Capitalism* (T. Parsons, trad.) (Nueva York: Scribner's, 1958); R.Wuthnow,"Religion and Economic Life", in N.J. Smelser y R. Swedheri (eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (Princeton: Princeton University Press, 1994), pp. 620-46.
52. G.W. England y L. Harpaz,"Some Methodological y Analytic Considerations in Cross-national Comparative Research", *Journal of International Business Studies* 14, núm. 2 (1983), pp. 49-59.
53. L. Harpaz y H. Fu,"Sork Centrality in Germany, Israel, Japan, and the United States", *Journal of Cross-Cultural Research* 31(1997), pp. 171-200.
54. D. Finegold y S. Mohrman,"What Do Employees Really Want: The Perception vs. the Reality". Documento presentado en el World Economics Forum Annual Meeting, Davos, Suiza, 2001.

CAPÍTULO 13

1. J. Bunderson,"Team Member Functional Background and Involvement in Management Teams: Direct Effects and the Moderating Role of Power and Centralization", *Academy of Management Journal* 46 (2003), pp. 458- 74; S. Finkelstein y D. Hambrick, *Strategic Leadership* (St. Paul, MN:West Publishing Company, 1996).
2. M.A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2005).
3. S. Barsade,A. Ward, J.Turner, y J. Sonnenfeld,"To Your Heart's Content:A Model of Affective Diversity in Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly* 45 (2000), pp. 802-36.
4. P. Sellers,"Get Over Yourself", *Fortune,* 2001, pp. 76-88.
5. H. J. Leavitt,"The Old Days, Hot Groups, and Managers' Lib;" *Administrative Science Quarterly* 41 (1996), pp. 288-300; L.I. Glassop,"The Organizational Benefit of Teams", *Human Relations* 55, núm. 2 (2002), pp. 225-49.
6. B.I. 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* 22 (1997), pp. 730-57; S. S. K. Lam, X-P. Chen, y J. Schaubroeck,"Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures:The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), pp. 905-14; D. C. Thomas y K.Au,"The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies* 33, núm. 2 (2002), pp. 309-26.
7. E. Sundstrom, K. P. de Meuse y D. Futrell,"Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist* 45, núm. 2 (1990), pp. 120-33.
8. M. Cotrill,"Give Your Work Teams Time and Training", *Academy of Management Executive* II, núm. 3 (1997), pp. 87-89; R. D. Banker, J. M. Field, R. G. Schroeder, K. K.Y. Sinha,"Impact of Work Teams on Manufacturing Performance:A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal* 39 (1996), pp. 867-90.
9. R. Peterson,"Ergonomics and an Office Renovation", *Editor and Publisher* 128, núm. 44 (1995), pp. 14P-15P.
10. J. D. Zbar,"Hispanics Attract Publishers' Notice", *Advertising Age,* 1995, p. 12.
11. Anon,"Employee Empowerment Works for Revlon", *Quality* 34, núm. 12 (1995), pp. 59-60.
12. E. Krapf,"Utility Player", *America's Network* 99, núm. 11 (1995), p.40.
13. K.A. Jehn y P. P. Shah,"Interpersonal Relationships and Task Performance:An Examination of Mediation Processes in Friendship and Acquaintance Groups", *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (1997), pp. 775-90;Anon.,"Friends Make Good Teammates", *Quality* 36, núm. 1 (1997), p. 12; K.A. Mollica, B. Gray y L. K.Trevino,"Racial Homophily and Its Persistence in Newcomers' Social Networks", *Organization Science* 14, núm. 2 (2003), pp. 123-36.
14. Sundstrom *et al.*,"Work Teams", p.126; B. B. Baltes, M.W Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer y J. S. LaGanke,"Computer-mediated Communication and Group Decision Making:A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 87, núm. 1 (2002), pp. 156-79.
15. B. Mullen, C. Symons, L. Hu, y E. Salas,"Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction", *Journal of General Psychology* 116, núm. 2 (1989), pp. 155-70.
16. B. Mullen, D.A. Johnson y S. D. Drake,"Organizational Productivity as a Function of Group Composition:A Self-attention Perspective", *Journal of Social Psychology* 127 (1987), pp. 143-50.
17. B. Latane, K.Williams y S. Markings,"Social Loafing", *Psychology Today* 13, núm. 5 (1979), pp. 104-10; P. C. Barley,"Social Loafing and Collectivism:A Comparison of the United States and fue People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), pp. 565-81; S. M. Murphy, S. J.Wayne, R. C. Liden y B. Erdogan,"Understanding Social Loafing:The Role of justice Perceptions and Exchange Relation-ships", *Human Relations* 56, núm. 1 (2003), pp. 61-84; X-P. Chen y D. G. Bachrach,"Tolerance of Free-riding:The Effects of Defection Size, Defection Pattern, and Social Orientation in a Repeated Public Goods Dilemma", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, núm. 1 (2003), pp. 139-47; H. Goren, R. Kurzban, and A. Rapoport,"Social Loafing vs. Social Enhancement: Public Goods Provisioning in Real-time with Irrevocable Commitments", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, núm. 2 (2003), pp. 277-90.

18. K. L. Bettenhausen, "Five Years of Group Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed", *Journal of Management* 17 (1991), pp. 345-81.
19. K. D. Williams, S. A. Nica, L. D. Baca y B. Latane, "Social Loafing and Swimming: Effects of Identifiability on Individual and Relay Performance of Intercollegiate Swimmers, *Basic and Applied Social Psychology* 70 (1989), pp. 73-81.
20. W K. Gabrenya, Y. Wang y B. Latane, "Social Loafing on an Optimizing Task: Cross-cultural Differences among Chinese and Americans", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 16 (1985), pp. 223-42.
21. M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior;* 3a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).
22. R. E. Silverman, "For Charlie Kim, Company of Friends Proves a Lonely Place", *Wall Street Journal,* pp. Al +.
23. L. H. Pelled, "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", *Administrative Science Quarterly* 7 (1996), pp. 615-31; L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt y K. R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), pp. 1-28; K. Jehn, G. B. Northcraft y M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), pp. 741-63.
24. S. Caudron, "KeepingTeam Conflict Alive", *Training and Development* 52, núm. 9 (1998), pp. 48-52; G. S. Van der Vegt y O. Janssen, "Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation", *Journal of Management* 29, núm. 5 (2003), pp. 729-51.
25. S. G. Cohen, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the stop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management* 23 (1997), pp. 239-90; J.T. Polzer, L. P. Milton y W. B. Swann, Jr., "Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups", *Administrative Science Quarterly* 47, núm. 2 (2002), pp. 296-324; Van der Vegt y Janssen", Joint Impact of Interdependence", pp. 729-51.
26. Pelled, "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes", Pelled *et al.*, "Exploring the Black Box"; J. A. Chatman y F. J. Flynn, "The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams", *Academy of Management Journal* 44 (2001), pp. 956- 74; D.A. Harrison, K. H. Price y M. P. Bell, "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-level Diversity on Work Group Cohesion", *Academy of Management Journal* 41 (1998), pp. 96-107; Jehn *et al.*", Why Differences Make a Difference"; J. S. Bunderson y K. M. Sutcliffe, "Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), pp. 875-93; Harrison, Price, Gavin, and Florey, "Time, Teams, and Task Performance", pp. 1029-45.
27. Chatman y Flynn, "The Influence of Demographic Heterogeneity".
28. Harrison *et al.*, "Beyond Relational Demography".
29. J. Gordon, M. Hequet, C. Lee, M. Picard *et al.*, "Workplace Blues", *Training* 35, núm. 2 (1996), p. 16.
30. M. S. Abramson, "FirstTeams", *Government Executive* 18, núm. 5 (1996), pp. 53-58; L. F. Brajkovich, "Executive Commentary", *Academy of Management Executive* 17, núm. 1 (2003), pp. 110-11; L. Thompson, "Improving the Creativity of Organizational Work Groups", *Academy of Management Executive* 17, núm. 1 (2003), pp. 96-97; Van der Vegt y Janssen, "Joint Impact of Interdependence and Group Diversity", pp. 729-51; R. Sethi, D. C. Smith y C.W. Park, "How to Kill a Team's Creativity", *Harvard Business Review* 80, núm. 8 (2002), pp. 16-17.
31. C. C. Manz y H. P Sims, Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly* 32 (1987), pp. 106-29.
32. S. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know", *Fortune,* 1995, pp. 93-100.
33. C. Fishman, "Creative Tension", *Fast Company,* noviembre de 2000, pp. 359-66.
34. Shaw, *Group Dynamics;* M. C. Thomas-Hunt, T. Y. Ogden y M. A. Neale, "Who's Really Sharing? Effects of Social and Expert , Status on Knowledge Exchange within Groups", *Management Science* 49, núm. 4 (2003), pp. 464- 77; T. R. Tyler y S. L. Blader, "Autonomous vs. Comparative Status: Must We Be Better than Others to Feel Good About Ourselves?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, núm. 1 (2002), pp. 813-38; P. M. Valcour, "Managerial Behavior in a Multiplex Role System", *Human Relations* 55, núm. 10 (2002), pp. 1163-88.
35. J. E. Driskell y E. Salas, "Group Decision Making Under Stress", *Journal of Applied Psychology* 76 (1991), pp. 473-78.
36. Shaw, *Group Dynamics.*
37. *Ibid.*
38. D. C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms", *Academy of Management Review* 9 (1984), pp. 47-53.
39. R. A. Proehl, "A Panacea or Just Another Headache?" *Supervision* 57, núm. 1 (1996), pp. 6-8.
40. Shaw, *Group Dynamics.* See also N. Nicholson (ed.), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (Oxford, UK: Biackwell, 1995), p. 199.
41. Cohen, "What Makes Teams Work".
42. D. Druckman y J. A. Swets (eds.), *Enhancing Human Performance: Issues, Theories and Techniques.* National Research Council. (Washington, DC: National Academy Press, 1988).
43. *Ibid.*
44. Shaw, *Group Dynamics;* Sethi, Smith y Park, "How to Kill a Team's Creativity", pp. 16-17.
45. *Ibid.*, p. 218; Sethi, Smith y Park, "How to Kill a Team's Creativity", pp. 16-17.
46. D. M. Landers, M. O. Wilkinson, B. D. Hatfield y H. Barber, "Causality and the Cohesion-Performance Relationship", *Journal of Sport Psychology* 4, núm. 2 (1982), pp. 170-83; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, J. A. Colquitt y A. Ellis, "Gender Composition, Situational Strength, and Team Decision making Accuracy: A Criterion Decomposition Approach", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 1 (2002), pp. 445- 75.
47. J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-42.
48. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know".
49. Banker *et al.*, "Impact of the Work Teams on Manufacturing Performance".
50. C. D. Cramton, "The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration", *Organization Science* 12 (2001), pp. 346-67; C. D. Cramton, "Finding Common Ground in Dispersed Collaboration", *Organizational Dynamics* 4 (2002), pp. 356- 71; M. K. Ahuja y J. A. Galvin, "Socialization in Virtual Groups", *Journal of Management* 29, núm. 2 (2003), pp. 161-86.
51. Cramton, "Finding Common Ground in Dispersed Collaboration"; Ahuja y Galvin, "Socialization in Virtual Groups", pp. 161-86.
52. B. E. Ashforth y F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review* 14 (1989), pp. 20-39; Bettenhausen, "Five Years of Group Research".
53. J. S. Heinem y E. Jacobsen, "A Model of Task Group Development in Complex Organizations and a Strategy of Implementation", *Academy of Management Review* 1, núm. 4 (1976), pp. 98-111; B.W. Tuckman y M. A. Jensen, "Stages of Small-group Development Revisited", *Group and Organization Studies* 2 (1977), pp. 419-27; R. L. Moreland y J. N. Levine, "Group Dynamics Over Time: Development and Socialization in Small Groups", en J. M. McGrath (ed.), *The Social Psychology of Time: New Perspectives* (Sage Focus editions, vol. 19, pp. 151-81) (Newbury Park, CA: Sage, 1988);

Sundstrom *et al.*, "Work Teams"; Bettenhausen, "Five Years of Group Research"; A. Chang, P. Bordia y J. Duck, "Punctuated Equilibrium and linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development", *Academy of Management Journal* 46, núm. 1 (2003), pp. 106-17.

54. B. W. Tuckman, "Development Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin* 63 (1965), pp. 384-99; Tuckman y Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited".
55. Sundstrom *et al.*, "Work Teams", p. 127.
56. J. M. Perdue, "A Global Success Story", *Oil and Gas Investor. Supplement: ExxonMobil's Hoover/Diana—A deepwaterpioneer,* pp. 16-19.
57. A. De Marco, "Teamwork Pays Off for Ross and Sterling Winthrop", *Facilities Design and Management* 72, núm. 12 (1993), pp. 38-41.
58. S. Convey. "Performance Measurement in Cross-functional Teams", *CMA Magazine* 68, núm. 8 (1994), pp. 13-15.
59. M. H. Safizadeh, "The Case of Workgroups in Manufacturing Operations", *California Management Review* 35, núm. 4 (1991), pp. 61-82; 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* 55, núm. 4 (2002), pp. 929-48; L. I. Glassor, "The Organizational Benefit of Teams", *Human Relations* 55, núm. 2 (2002), pp. 225-49.
60. J. Thompson, "Joe versus the Bureaucracy", *Government Executive* 27, núm. 10 (1995), pp. 50-55.
61. Kirkman y Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams".
62. P. Baker, "Open Sesame!" *Works Management* 54, núm. 8 (2001), p. 35.
63. K. Lovelace, D. L. Shapiro y L. R. Weingart, "Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective", *Academy of Management Journal* 44 (2001), pp. 779-93.
64. A. R. Jassawalla y H. C. Sashittal, "Building Collaborative Cross-functional New Product Teams", *Academy of Management Executive* 13, núm. 3 (1999), pp. 50-63; Bunderson y Sutcliffe, "Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams", pp. 875-93; Sethi, Smith y Park", How to Kill a Team's Creativity", pp. 16-17.
65. J. M. Liedtka, "Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 10, núm. 2 (1996), pp. 20-38; Sethi, Smith y Park, "How to Kill a Team's Creativity", pp. 16-17.
66. J. J. Distefano y M. L. Maznevski, "Creating Value with Diverse Teams in Global Management", *Organizational Dynamies* 29 (2000), pp. 45-63.
67. S. Caspar, "Virtual Teams, Real Benefits", *Network World* 18, núm. 39 (2001), p. 45.
68. J. A. Cannon-Bowers y E. Salas, "Teamwork Competencies: The Interaction of Team Member Knowledge, Skills y Attitudes", en H. F. O'Neil Jr. (ed.), *Workforce Readiness: Competencies and Assessment* (Mahwah, NJ:. Lawrence Erlbaum Associates, 1997), pp. 151- 74; J. A. Cannon-Bowers y E. Salas, "A Framework for Developing Team Performance Measures in Training", en M. T. Brannick, E. Salas y C. Prince (eds.), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997); J. A. Cannon-Bowers, S. L. Tannenbaum, E. Salas y C. E. Volpe, "Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements", en R. A. Guzzo, E. Salas and Associates (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); E. Salas, T. L Dickinson, S. A. Converse, y S. L. Tannenbaum, "Toward an Understanding of Team Performance and Training", en R. Swezey y E. Salas (eds.), *Teams: Their Training and Performance* (Norwood, NJ: Ablex, 1992), pp. 3-29; G. A. Okhuysen y K. M. Eisenhardt, "Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility", *Organizarian Science* 13, núm. 4 (2002), pp. 370-86.
69. Cannon-Bowers *et al.*, "Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements".
70. Cannon-Bowers y Salas, "Teamwork Competencies"; Cannon-Bowers y Salas, "A Framework for Developing Team Performance Measures in Training"; Cannon-Bowers *et al.*, "Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements"; Salas *et al.*, "Toward an Understancling of Team Performance and Training".
71. S. Caudron, "Keeping Team Conflict Alive", pp. 48-52.
72. A. C. Amason, W. A. Hochwater, K. R. Thompson y A. W. Harrison, "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams", *Organizational Dynamics* 24, núm. 2 (1995), pp. 20-35; S. Schulz-Hardt, M. Jochims y D. Frey, "Productive Conflict in Group Decision Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2 (2002), pp. 563-86.
73. K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), pp. 256-82; Schulz-Hardt, Jochims y Frey, "Productive Conflict in Group Decision Making", pp. 563-86.
74. Amason *et al.*, "Conflict"; K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy, y L. J. Bourgeois, III, "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", *California Management Review* 39, núm. 2 (1997), pp. 42-62; 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* 44 (2001), pp. 238-51; T. L. Simons y R. S. Peterson, "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust", *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), pp. 102-11; Pelled, Eisenhardt y Xin, "Exploring the Black Box".
75. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict".
76. Amason *et al.*, "Conflict".
77. *Ibid.*; Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict".
78. Pelled, Eisenhardt y Xin, "Exploring the Black Box".
79. Pelled, "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes".
80. Jehn, Gregory y Neale, "Why Differences Make a Difference".
81. Amason *et al.*, "Conflict".
82. Eisenhardt *et al.*, "Conflict and Strategic Choice".
83. Jehn *et al.*, "Why Differences Make a Difference".
84. Jenn y Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict".
85. D. R. Forsyth, "An Introduction to Group Dynamics" (Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing, 1983).
86. G. A. Neuman y J. Wright, "Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability", *Journal of Applied Psychology* 84 (1999), pp. 376-89; D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech", *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 553-85; M. A. Campion, E. M. Papper y G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 429-52; Cohen y Bailey, "What Makes Teams Work".
87. J. Fitz-Enz, "Measuring Team Effectiveness", *HR Focus* 74, núm. 8 (1997), p. 3.
88. J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't).*
89. J. Huey, "Eisner Explains Everything", *Fortune* 1995, pp. 44-68.
90. Hackman, *Groups that Work.*
91. Campion *et al.*, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness"; Hyatt y Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance".

92. R. Wageman y G. Baker, "Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance", *Journal of Organizational Behavior* 18, núm. 2 (1997), pp. 139-58.

93. Banker *et al.*, "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance"; Cottrill, "Give Your Teams Time and Training".

94. Abramson, "First Teams".

95. Cohen y Bailey, "What Makes Teams Work".

96. G. L. Hallam, "Seven Common Beliefs About Teams: Are They True?" *Leadership in Action* 17, núm. 3 (1997), pp. 1-4.

97. G. Ahuja y M. Lampert, "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions", *Strategic Management Journal* 22 (Special Issue) (2001), pp. 521-43.

CAPÍTULO 14

1. S. Bing, "Business as a Second Language", *Fortune,* 1998, pp. 57-58.

2. K. Krone, F. M. Jablin, y L. L. Putnam, "Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives", en F. M. Japlin, L. L. Putnam, K. H. Roberts y L. W. Porter (eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987).

3. H. C. Triandis, *Culture and Social Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994); B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organizarían Science* 14, núm. 3 (2003), p. 312; M. Becerra y A. K. Gupta, "Perceived Trust worthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects", *Organization Science* 14, núm. 1 (2003), pp. 32-44.

4. R. L. Daft y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en L. L. Cummings y B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* vol. 6 (Greenwich, CT: JAI, 1984), pp. 191-223; R. L. Daft y R H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science* 32 (1986), pp. 554-72; K. Miller, *Organizational Communication: Approaches and Processes,* 2a. ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1999).

5. L. K. Trevino, R. L. Daft, y R. H. Lengel, "Understanding Managers Media Concerns", en J. Fulk y C. Steinfeile (eds.), *Organizations and Communication Technology* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990); Anonymous, "How to Create Communications Materials Employees Will Actually Use", *Harvard Business Review* 80, núm. 1 (1990), p. 102.

6. B. B. Baltes, M. W Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer y J. S. LaGanke, "Computer-mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 87, núm. 1 (2002), pp. 156-79.

7. J. Yates y W. J. Orlikowski, "Genres of Organizational Communication: A Structurational Approach to Studying Communication and Media", *Academy of Management Review* 17 (1992), pp. 299-326.

8. L. W Porter, E. E. Lawler, III y J. R. Hackman, *Behavior in Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1975).

9. K. Davis, "The Care and Cultivation of the Corporate Grapevine", *Dun's Review* 102, núm. 1 (1973), pp. 44-47.

10. C. Dellarocas, "The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms", *Management Science* 49, núm. 10 (2003), pp. 1407-24.

11. Anon, "BASF Launches *SMIPO* Venture", *Chemical Market Reporter* 262, núm. 11 (2002), p. 23.

12. "He Said, She Said", *Communications* 46, núm. 9 (2003), p. 11; H. Ibarra, "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Strueture and Access in an Advertising Firm", *Administrative Science Quarterly* 37 (1992), pp. 422-47; H. Ibarra, "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review* 18 (1993), pp. 56-87; H. Ibarra, "Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks", *Academy of Management Journal* 38 (1995), pp. 673- 703; K. A. Mollica, B. Gray y L. K. Trevino, "Racial Homophily and Its Persistence in Newcomers' Social Networks", *Organization Science* 14, núm. 2 (2003), pp. 123-36.

13. J. M. Beyer, P. Cattopadhyay, E, George, W. H. Gliek *et al.*, "The Selective Perception of Managers Revisited", *Academy of Management Journal* 40 (1997), pp. 716-37.

14. A. Tversky y D. Kahneman, "Rational Choice and the Framing of Decisions", *Journal of Business* 59 (1986), pp. S251- 78; I. Grugulis, "Nothing serious? Candidates' Use of Humour en Management Training", *Human Relations* 55, núm. 4 (2002), pp. 387-406.

15. C. M. Jones, "Shifting Sands: Women, Men, and Communication", *Journal of Communication* 49 (1999), pp. 148-55.

16. C. R. Rogers y F. J. Roethlisberger, "Barriers and Gateways to Communication", *Harvard Business Review* 69, núm. 6 (1991), pp. 105-11; L. Perlow y S. Williams, "Is Silence Killing Your Company?" *Harvard Business Review* 81, núm. 5 (2003), pp. 52-58.

17. R. Wilkinson, "Do You Speak Obscuranta?" *Supervision* 49, núm. 9 (1988), pp. 3-5; C. Argyris, "Four Steps to Chaos", *Harvard Business Review* 81, núm. 10 (2003), p. 140.

18. R. Harrison, *Beyond Words: An Introduction to Nonverbal Communication* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974); A. Kristof-Brown, M. R Barriek y M. Franke, "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", *Journal of Management* 28, núm. 1 (2002), pp. 27-46; H. A. Elfenbein y N. Ambady, "Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (2002), pp. 963- 71.

19. J. A. Mausehund, S. A. Timm, y A. S. King, "Diversity Training: Effects of an Intervention Treatment on Nonverbal Awareness", *Business Communication Quarterly* 58, núm. 1 (1995), pp. 27-30.

20. J. H. Robinson, "Professional Communication in Korea: Playing Things by Eye", *IEEE Transactions on Professional Communication* 39, núm. 3 (1996), pp. 129-34; G. E, Kersten, S. T Koeszegi y R. Vetschera, "The Effects of Culture in Computer-mediated Negotiations", *Journal of Information Technology Theory and Application* 5, núm. 2 (2003), pp. 1-28.

21. T. E. McNamara y K. Hayashi, "Culture and Management: Japan and the West Towards a Transnational Corporate Culture", Management Japan 27, núm. 2 (1994), pp. 3-13.

22. S. Okazaki y J. Alonso, "Right Messages for the Right Site: On-line Creative Strategies by Japanese Multinational Corporations", *Journal of Marketing Communications* 9, núm. 4 (2002), pp. 221-240; M. Rosch y K. G. Segler, "Communication with Japanese", *Management International Review* 27, núm. 4 (1987), pp. 56-67.

23. C. Gouttefarde, "Host National Culture Shock: What Management Can Do", *European Business Review* 92, núm. 4 (1992), pp. 1-3.

24. H. Triandis, "Cross-Cultural Contributions to Theory in Social Psychology", en W. B. Gudykunst y Y. Y. Kim (eds.), *Reading on Communication with Strangers* (p. 75) (Nueva York: McGraw-Hill, 1992), p. 75; R S. Marshall y D. M. Boush, "Dynamie Decision-making: A Cross-Cultural Comparison of U.S. and Peruvian Export Managers, *Journal of International Business Studies* 32, núm. 4 (2001), pp. 873-93; T. R. Tyler y S. L. Blader, "Autonomous vs. Comparative Status: Must We Be Better Than Others to Feel Good About Ourselves?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, núm. 1 (2002), pp. 813-38; L. Huff y L. Kelley, "Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-nation Study", *Organization Science* 14, núm. 1 (2003), pp. 81-90; A.

C. Lewis y S. J. Sherman, "Hiring You Makes Me Look Bad: Social-identity Based Reversal of the In group Favoritism Effect", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, núm. 2 (2003), pp. 262- 76.

25. S. Carlson, "International Transmission of Information and the Business Firm", *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 412 (1974), pp. 55-63; Marshall y Boush, "Dynamic Decision-making", pp. 873-93; Y. Luo, "Building Trust in Cross-cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspeetive", *Journal of Management* 28, núm. 5 (2002), pp. 669-94.
26. J. Main, "How 21 Men Got Global in 35 Days", *Fortune,* 1989, pp. 71-79.
27. C. Peter, P. Scott, y J. Calvert, "Chinese Business Face: Communication Behaviors and Teaching Approaches", *Business Communication Quarterly* 66, núm. 4 (2003), pp. 19-23; R S. Burnert, "Ni Zao: Good Morning, China", *Business Horizons* 33, núm. 6 (1990), pp. 65- 71.
28. R. Alsop, "Playing Well with Others", *Wall Street Journal,* 9 de septiembre de 2002, p. R1-1; A. Kristof-Brown, M. R. Barrick y M. Franke, "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", *Journal of Management* 28, núm. 1 (2003), pp. 27-46.
29. T. D. Lewis y G. H. Graham, "Six Ways to Improve Your Communication Skills", *Internal Auditor* (1988), p. 25.
30. G. M. Barton, "Manage Words Effectively", *Personnel Journal* 69, núm. 1 (1990), pp. 32-40.
31. L. W. Porter y L. E, MeKibbin, *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century* (Nueva York: McGraw-Hill, 1988).
32. S. L. Silk, "Making Your Speech Memorable", *Association Management* 46, núm. 1 (1994), pp. L59-L62.
33. A. DeMeyer, "Tech Talk: How Managers Are Stimulating Global R & D Communication", *Sloan Management Review* 32, núm. 3 (1991), pp. 49-58.
34. R. Fisher y W. Ury, *Getting to Yes* (London: Simon & Schuster, 1987); K. A. Wade-Benzoni, A. J. Hoffman, L. L. Thompson, D. A. Moore *et al.*, "Barriers to Resolution in Ideologically Based Negotiations: The Role of Values and Institutions", *Academy of Management Review* 27, núm. 1 (2002), pp. 41-57.
35. *Ibid*.
36. *Ibid*., p. 54.
37. N. J. *Adler, International Dimensions of Organizational Behavior,* 2a. ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), p. 185.
38. G. Fisher, *International Negotiations* (Chicago: Intercultural Press, 1980); J. L. Graham, "Brazilian, Japanese, and American Business Negotiations", *Journal of International Business Studies* 14, núm. 1 (1983), pp. 47-61; J. L. Graham y N. M. Lam, "The Chinese Negotiation", *Harvard Business Review* 81, núm. 10 (2003), pp. 82-91; J. K. Sebenius, "The Hidden Challenge of Cross-border Negotiations", *Harvard Business Review* 80, núm. 3 (2002), pp. 76-85; L. J. Kray, A. D. Galinsky y L. Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 87, núm. 2 (2002), pp. 386-409.
39. J. L. Graham y R. A. Herberger Jr. "Negotiators Abroad Don't Shoot from the Hip", *Harvard Business Review* 83, núm. 4 (1983), pp. 160-68.
40. R. Fisher y W. Ury, *Getting to Yes.*
41. M. Lee, "10 Myths about Multicultural Customers", *Selling,* noviembre de 2003, pp. 10-12; K. Kumar, S. Noneth y C. Yauger, "Cultural Approaches to the Process of Business Negotiation: Understanding Cross-Cultural Differences in Negotiating Behaviors", en C. L. Swanson (ed.), *International Research in the Business Disciplines* (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), pp. 79-90; B. M. Hawrysh y J. L. Zaichkowsky, "Cultural Approaches to Negotiations: Understanding the Japanese", *International Marketing Review* 7, núm. 2 (1990), pp. 28-42.
42. Kumar *et al.*, "Cultural Approaches to the Process of Business Negotiations".
43. Graham y Herberger, "Negotiators Abroad Don't Shoot from the Hip".
44. Kumar *et al.* , "Cultural Approaches to the Process of Business Negotiations".
45. N. Woliansky, "We Do (Do Not) Accept Your Offer", *Management Review* 75, núm. 12 (1989), pp. 54-55; Kumar *et al.*", Cultural Approaches to the Process of Business Negotiations".
46. Kumar *et al.*, "Cultural Approaches to the Process of Business Negotiations", p. 86.
47. Graham y Herberger, "Negotiators Abroad Don't Shoot from the Hip".
48. J. L. Graham y N. J. Adler, "Cross-cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?" *Journal of International Business Studies* 20 (1989), pp. 515-37; C. Barnum y N. Wolniasky, "Why Americans Fail at Overseas Negotiations", *Management Review* 75, núm. 10 (1989), pp. 55-57.
49. Kumar *et al.*, "Cultural Approaches to the Process of Business Negotiations".

CAPÍTULO 15

1. S. A. Snell, M. A. Shadur y P. M. Wright, "Human Resources Strategy: The Era of Our Ways", en M. A. Hitt, R. E. Freeman, y J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management* (Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2001).
2. M. A. Hitt y R. D. Ireland, "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", *Journal of Leadership and Organization Studies* 9 (2002), pp. 3-14.
3. P. M. Wright, B. B. Dunford y S .A. Snell, "Human Resources and the Resource-based View of the Firm", *Journal of Management* 27 (2001), pp. 701-21.
4. M. W. McCall y M. M. Lombardo, *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed* (Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership, 1983).
5. D. Ulrich, *Human Resource Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
6. R. W. Rowden, "Potential Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Planning Process", *S.A.M. Advanced Management Journal* 64, núm. 3 (1999), pp. 22-27.
7. M. Huselid, S. Jackson y R. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal* 40 (1997), pp. 171-88; K. S. Law, D. K. Tse y N. Zhou, Does Human Resource Management Matter in a Transitional Economy? China As an Example", *Journal of International Business Studies* 34, núm. 3 (2003), pp. 255-65; S. L. Rynes, K. G. Brown y A. E. Colbert, "Seven Common Misconceptions About Human Resource Practices: Research Findings Versus Practitioner Beliefs", *Academy of Management Executive* 16, núm. 3 (2002), pp. 92-102; R. Batt, "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal* 45, núm. 3 (2002), pp. 587-97.
8. J. Pfeffer, *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
9. S. Bates, "Growing Pains Are Cited in Study of HR Outsourcing", *HRMagazine* 47, núm. 8 (2002), p. 10; D. P. Lepak y S. A. Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management* 28, núm. 4 (2002), pp. 517-43.
10. W. Wiggenhorn, "Motorola U: When Training Becomes an Education", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1990, pp. 71-83; Lepak y Snell, "Examining the Human Resource Architecture", pp. 517-43.

11. M. O'Daniel, "Online Assistance for Job Seekers", *New Strait Times,* 11 de noviembre de 2003; L. Goff, "Job Surfing", *ComputerWorld* 30, núm. 36 (1996), p. 81; M. K. McGee, "Job Hunting on the Internet", *Information week* 576 (1996), p. 98.
12. D. Terpstra, "The Search for Effective Methods", *HR Focus* 73, núm. 5 (1996), pp. 16-17.
13. J. S. Black, H. B. Gregersen, M. E. Mendenhall y L. Stroh, *Global People through International Assignments* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999).
14. J. Conway, R. Jako y D. Goodman, "A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews", *Journal of Applied Psychology* 80, núm. 5 (1995), pp. 565- 79; M. McDaniel, D. Whetzel, E Schmidt y S. Maurer, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 4 (1994), pp. 599-616.
15. G. Dessler, *Human Resource Management,* 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000),
16. L. Rudner, "Pre-Employment Testing and Employee Productivity", *Public Management* 21, núm. 2 (1992), pp. 133-50; P. Lowry, "The Assessment Center: Effects of Varying Consensus Procedures", *Public Personnel Management* 21, núm. 2 (1992), pp. 171-83; T. Payné, N. Anderson y T. Smith, "Assessment Centres: Selection Systems and Cost-Effectiveness", *Personnel Review* 21, núm. 4 (1992), pp. 48-56; D.J. Schleicher, D.Y. Day, B. Mayes, y R. E. Riggio, "A New Frame for Frame-of-Reference Training: Enhancing the Construct Validity of Assessment Centers", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (2002), pp. 735-46; E. Lievens, "Trying to Understand the Different Pieces of the Construct Validity Puzzle of Assessment Centers: An Examination of Assessor and Assessee Effects", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (2002), pp. 675-86; W. Arthur, Jr., E. A. Day, T. L. McNelIy y P. S. Edens, "A Meta-analysis of the Criterion-related Validity of Assessment Center Dimensions", *Personnel Psychology* 56, núm. 1 (2003), pp. 125-54; D. J. Woehr y W. Arthur, Jr., "The Construct-related Validity of Assessment Center Ratings: A Review and Meta-analysis of the Role of Methodological Factors", *Journal of Management* 29, núm. 2 (2003), p. 231; K. Dayan, R. Kasten, y S. Fox, "Entry-level Police Candidate Assessment Center: An Efficient Tool for a Hammer to Kill a Fly?" *Personnel Psychology* 55, núm. 4 (2002), pp. 827-49.
17. R. Bentley, "Candidates Face Alternative Testing", *Computer Weekly,* 18 de noviembre de 2003, p. 54; S. Adler, "Personality Tests for Sales force Selection", *Review of Business* 16, núm. 1 (1994), pp. 27-31.
18. M. McCullough, "Can Integrity Testing Improve Market Conduct?" *LIMRA's Marketfacts* 15, núm. 2 (1996), pp. 15-16; H.J. Bernardin y D. Cooke, "Validity of an Honesty Test in Predicting Theft among Convenience Store Employees", *Academy of Management Journal* 36, núm. 50 (1993), pp. 1097-108.
19. B. Murphy, W. Barlow y D. Hatch, "Employer-Mandated Physicals for Over-70 Employees Violate the ADEA", *Personnel Journal* 72, núm. 6 (1993), p. 24; R. Ledman y D. Brown, "The Americans with Disabilities Act", *SAM Advanced Management Journal* 58, núm. 2 (1993), pp. 17-20.
20. C. Fisher, "Organizational Socialization: An Integrative Review", en K. Rowland y J. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* 4 (1986), pp. 101-45.
21. T. J. Fogarty, "Socialization and Organizational Outcomes in Large Public Accounting Firms", *Journal of Managerial Issues* 12, núm. 1 (2000), pp. 13-33; M. K. Ahuja y J. E. Galvin", Socialization in Virtual Groups", *Journal of Management* 29, núm. 2 (2003), p. 161; E. W. Morrison, "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization", *Academy of Management Journal* 45, núm. 6 (2002), pp. 1149-60.
22. B. Jacobson y B. Kaye, "Service Means Success", *Training and Development* 45, núm. 5 (1991), pp. 53-58; J. Brechlin y A. Rossett, "Orienting New Employees", *Training* 28, núm. 4 (1991), pp. 45-51.
23. W. P. Anthony, P. L. Perrewé y K. M. Kacmar, *Strategic Human Resource Management* (Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1993).
24. L. W. Porter y L. E. McKibbin, *Management Education and Development* (Nueva York: McGraw-Hill, 1988); A. KristofBrown, M. R. Barrick y M. Franke, "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", *Journal of Management* 28, núm. 1 (2002), pp. 27 -46.
25. J. De Kok, "The Impact of Firm-provided Training on Production", *International Small Business Journal* 20, núm. 3 (2002), pp. 271-95.
26. J. K Eskildsen y J. J. Dahlgaard, "A Causal Model for Employee Satisfaction", *Total Quality Management* 11, núm. 8 (2000), pp. 1081-94.
27. M. Harnmer y J. Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: HarperCollins, 1993); D.A. Buchanan, "Demands, Instabilities, Manipulations, Careers: The Lived Experience of Driving Change", *Human Relations* 56, núm. 6 (2003), p. 663.
28. T. Redman, E. Snape y G. McElwee, "Appraising Employee Performance: A Vital Organizational Activity?" *Education and Training* 35, núm. 2 (1993), pp. 3-10; R. Bretz, G. Milkovitch y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice", *Journal of Management* 18, núm. 2 (1992), pp. 321-52.
29. R. Cardy y G. Dobbins, *Performance Appraisal* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1994).
30. L. Gomez-Mejia, "Evaluating Employee Performance: Does the Appraisal Instrument Make a Difference?" *Journal of Organizational Behavior Management* 9, núm. 2 (1988), pp. 155-272.
31. C. Rarick y G. Baxter, "Behaviorally Anchored Rating Scales: An Effective Performance Appraisal Approach", *Advanced Management Journal* 51, núm. 1 (1986), pp. 36-39; D. Naffziger", BARS, RJPs y Recruiting", *Personnel Administrator* 30, núm. 8 (1985), pp. 85-96; M. Hosoda, E. E Stone-Romero y G. Coats, "The Effects of Physical Attractiveness on Job-related Outcomes: A Meta-analysis of Experimental Studies", *Personnel Psychology* 51, núm. 2 (2003), p. 431; T. J. Watson", Ethical Choice in Managerial Work: The Scope for Moral Choices in an Ethically Irrational World", *Human Relations* 56, núm. 2 (2003), pp. 167-85.
32. K Clark, "Judgment Day", *U.S. News & World Report* 134, núm. 2 (2003), p. 31; D. Bohl, "Minisurvey: 360 Degree Appraisals Yield Superior Results", *Compensation and Benefits Review* 28, núm. 5 (1996), pp. 16-19.
33. P.W. B.Atkins y R. E. Wood, "Self versus Others' Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 36D-degree Feedback Programs", *Personnel Psychology* 55, núm. 4 (2002), pp. 871-904.
34. S. Brutus y M. Derayeh, "Multisource Assessment Programs in Organizations: An Insider's Perspective", *Human Resource Development Quarterly* 13, núm. 2 (2002), pp. 187-202; M. Vinson, "The Pros and Cons of 360 Degree Feedback", *Training and Development* 50, núm. 4 (1996), pp. 11-12.
35. J. Lawrie, "Steps Toward an Objective Appraisal", *Supervisory Management* 34, núm. 5 (1989), pp. 17-24.
36. "Changing with the Times", *IRS Employment Review,* 21 de febrero 2003, pp. 14-17; J. Kanin-Lovers and M. Cameron, "Broadbanding-A Step Forward or a Step Backward?" *Journal of Compensation and Benefits* 9, núm. 5 (1994), pp. 39-42.
37. L. Stroh, J. Brett, J. Baumann y A. Reilly, "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *Academy of Management Journal* 39, núm. 3 (1996), pp. 751-67.
38. L. Herman, "Beating the Midlife Career Crisis", *Fortune,* 1993, pp. 52-62.
39. Personal communication with vice president of human resources at Sony.
40. A. M. Chaker, "Luring Moms Back to Work", *Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 2003, pp. DI-2; A. Leibowitz y J.

Merman, "Explaining Changes in Married Mothers' Employment Over Time", *Demography* 32, núm. 3 (1995), pp. 365- 78; S. Werner, "Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals", *Journal of Management* 28, núm. 3 (2002), pp. 277-305.

41. J. S. Black y H. B. Gregersen, So *You're Going Overseas: A Handbook for Personal and Professional Success* (San Diego, CA: Global Business Publishers, 1999).
42. H. S. Farber y B. Western, "Accounting for the Decline of Unions in the Private Sector, 1973-1998", *Journal of Labor Research* 22, núm. 3 (2001), pp. 459-85.
43. Comunicación personal con el gerente de recursos humanos de Delta Airlines.
44. P. Feltes, R. K Robinson y R. L. Fink, "American Female Expatriates and the Civil Rights Act of 1991: Balancing Legal and Business Interests", *Business Horizons,* marzo-abril de 1993, pp. 82-86.
45. N. Adler, "Expecting International Success: Female Managers Overseas", *Columbia Journal of World Business* 19 (1987), pp. 79-85.
46. E. P. Gray, "The National Origin of BFOQ Under Title VII", *Employee Relations Law Journal* 11, núm. 2 (1985), pp. 311-21.

CUARTA PARTE. CASO DE INTEGRACIÓN

Lista de fuentes al final del caso.

CAPÍTULO 16

1. R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm* (Nueva York: Oxford University Press, 1994).
2. G. Orwell, *1984: A Novel* (Nueva York: New American Library, 1950); D. E. W. Marginson, "Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle-management Levels: Evidence from a D.K Organization", *Strategic Management Journal* 23, núm. 11 (2002), pp. l019-31; M. Goold y A. Campbell, "Do You Have a Well-designed Organization?" *Harvard Business Review* 80, núm. 3 (2002), pp. 117-24; W. Nasrallah, R. Levitt y P. Glynn, "Interaction Value Analysis: When Structured Communication Benefits Organizations", *Organization Science* 14, núm. 5 (2003), pp. 541-57.
3. A. S. Tannenbaum (ed.), *Control in Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1968); Marginson, "Management Control Systems and Their Effects", pp. 1019-31; Goold y Campbell, "Do You Have a Well-designed Organization?" pp. 117-24; Nasrallah, Levitt y Glynn", Interaction Value Analysis; pp. 541-57.
4. L. Seism", Prudential's Auditor Gave Early Warning Signals about Sales Abuses", *Wall Street Journal*, 7 de agosto de 1997, pp. A1, A4.
5. http://www.dartadvantage.com/vision.html, consultada el 30 de noviembre de 2002.
6. V. Govindarajan, "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives", *Decision Sciences* 7 (1986), pp. 496-516.
7. D. Drickhamer, "Europe's Best Plants: Medical Marvel", *Industry Week* 257, núm. 3 (2002), pp. 47-49.
8. E. A. Lock, "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review* 3 (1978), pp. 594-601; A. Drach-Zachavy y M. Erez, "Challenge Versus Threat Effects on the Goal-Performance Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, núm. 2 (2002), pp. 667-82.
9. R. N. Anthony y J. S. Reece, *Accounting Principles,* 7ª ed. (Chicago: Richard D. Irwin, 1995).
10. *Ibid.*
11. J. Hope y R. Fraser, "Who Needs Budgets?" *Harvard Business Review* 81, núm. 2 (2003), pp. 108-15.
12. G. Palmer, "Back on Top", *Banker* 144, núm. 824 (1994), pp. 31-34.
13. *Ibid.*, pp. 31-34; A. W Clausen, "Strategic Issues in Managing Change: The Turnaround at BankAmerica Corporation", *California Management Review* 32, núm. 2 (1990), pp. 98-105.
14. E. D. Buggie, "Set the 'Fuzzy Front End' in Concrete", *Research Technology Management* 45, núm. 4 (2002), pp. 11-14.
15. Marginson, "Management Control Systems and Their Effects", pp. 1019-31; M. Goold y J. J. Quinn", The Paradox of Strategic Controls", *Strategic Management Journal* 77 (1990), pp. 43-57.
16. J. Hogan y B. Holland, "Using Theory to Evaluate personality y Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 1 (2003), p. 100; P. Lorauge y D. C. Murphy, "Strategy and Human Resources: Concepts and Practice", *Human Resource Management* 22, núms. 1 y 2 (1983), pp. 111-35; Hogan y Holland", Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations", p. 100.
17. J. A. Alexander, "Adaptive Change in Corporate Control Practices", *Academy of Management Journal* 34 (1991), pp. 162-93; V. Govindarajan y J. Fisher, "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-unit Performance", *Academy of Management Journal* 33 (1990), pp. 259-85.
18. A. Zuber, "McD Restructures to Beef Up Performance; *Nation's Restaurant News* 35, núm. 44 (2001), pp. 1,6.
19. Alexander, "Adaptive Change in Corporate Control Practices", p.181.
20. G. Hamel y L. Valikangas, "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review* 81, núm. 9 (2003), pp. 52-63; Goold y Quinn, "The Paradox of Strategic Controls".
21. *Ibid.*, figura 2, p. 55.
22. L. Strauss, "Come Fly with Me", *Barron's* 52, núm. 33 (2002), p.T8.
23. Goold y Quinn, "The Paradox of Strategic Controls".
24. N. C. Churchill, "Budget Choice: Planning vs. Control", *Harvard Business Review* 62, núm. 4 (1984), pp. 150-64.
25. R. Whiting, "Crystal-ball Glance into Fiscal Future", *Information Week,* 22 de julio de 2002, p. 37.
26. W. A. Van der Stede, "The Relationship Between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation", *Accounting, Organizations, and Society* 25 (2000), pp. 609-22.
27. M. Gallagher y V S. Radcliffe, "Internal Controls in Nonprofit Organizations: The Case of the American Cancer Society, Ohio Division", *Nonprofit Management and Leadership* 12, núm. 3 (2002), pp. 313-25.
28. D. Brown, "Using Competencies and Rewards to Enhance Business Performance and Customer Service at the Standard Life Assurance Company", *Compensarian and Benefits Review* 33, núm. 4 (2001), pp. 14-24
29. J. R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams", *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), pp. 408-37; Goold y Quinn", The Paradox of Strategic Controls"; W.G. Ouichi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science* 25 (1979), pp. 833-48; W G. Ouichi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), pp. 129-41; R. E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review* 63, núm. 2 (1985), pp. 76-84.
30. Barker, "Tightening the Iron Cage".
31. W. H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1975).

32. Anon.,"How Conrail Is Building a 'Transparent' Physical Plant", *Railway Age* 795, núm. 12 (1994), pp. 41-42.
33. P. Odell,"Wine.com Plans Big October E-mailing", *Direct* 14, núm. 11 (2002), p. 11; E. Gunn,"A Good Year", SmartBusinessMag.com, pp. 40-42.
34. R. N. Anthony, J. Dearden y V. Govindarajan, *Management Control Systems,* 8a. ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995).
35. R. S. Kaplan y D. P. Norton,"The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* 70, núm. 1 (1992), pp. 71-80;A. Neely y M. Bourne,"Why Measurement Initiatives Fail; *Quality Focus* 4, núm. 4 (2000), pp. 3-6.
36. Kaplan y Norton,"The Balanced Scorecard".
37. Neely y Bourne,"Why Quality Initiatives Fail"; E. M. Olson and S. E Slater,"The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance", *Business Horizons* 45, núm. 3 (2002), pp. 11-16.
38. Olson y Slater,"The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance".
39. Neely y Bourne,"Why Quality Initiatives Fail".
40. G. E Hanks, M.A. Freid y J. Huber,"Shifting Gears at Borg Warner Automotive", *Management Accounting* 75, núm. 8 (1994), pp. 25-29.
41. G.A. Bigley y K. H. Roberts,"The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments", *Academy of Management Journal* 44 (2001), pp. 1281-1299.
42. K. H. Roberts,"Managing High Reliability Organizations; *California Management Review* 34, núm. 4 (1990), pp. 101-13.
43. D. M. Iadipaolo,"Monster or Monitor? Have Tracking Systems Gone Mad?" *Insurance and Technology* 17, núm. 6 (1992), pp. 47-54.
44. M.A. Hitt, R. E. Hoskisson, R.A. Johnson y D. D. Moesel,"The Market for Corporate Control and Firm Innovation", *Academy of Management Journal* 39 (1996), pp. 1084-1119.

CAPÍTULO 17

1. M.A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 2005).
2. A. Serwer,"The Hottest Thing in the Sky", *Fortune,* 8 de marzo, 2004, pp. 86-88, 101-2.
3. P. E. Drucker,"The New Society of Organizations; *Harvard Business Review* 70, núm. 5 (1992), pp. 95-104; C. K.Wagner, "Managing Change in Business: Views from the Ancient Past", *Business Horizons* 38 (1995),p. 812; G. Hamel y L.Valikangas, "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review* 81, núm.9 (2003), pp. 52-63; H.Tsoukas y R. Chia,"On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science* 13, núm. 5 (2002), pp. 567-82.
4. Anon.,"Business: Flying High; Lufthansa", *Economist* 365, núm. 8298 (2002), p. 78;Anon.,"Boeing Said It Will Cut Another 5,000 Jobs in 2003", *Aviation Week and Space Technology* 757, núm. 22 (2002), p. 19.
5. E.Walzer,"Eye on Fiber: DuPont Trims Its Textile Subsidiary", *Sporting Goods Business* 35, núm. 6 (2002), p. 56.
6. D. Machan,"ls the Hog Going Soft?" *Forbes,* 1997, pp. 114-19.
7. C. Covault,"Kennedy Cutbacks Could Risk Capability", *Aviation Week and Space Technology* 145, núm. 10 (1996), pp. 53+.
8. A. Capan,"Peddling Mellon in Europe", *Institutional Investor-International Edition* 28, núm. 11 (Noviembre de 2003), p. 77; J. McTague,"New and Improving", *Barron's* 82, núm. 14 (2002), pp. 19-20.
9. C. Fox,"Reducing Risk", *Business Mexico* 72, núm. 11 (2002), pp. 38-41.
10. B. Breen,"Forced to Face the Web", *Fast Company* 43, núm. 2 (2001), pp. 162-67.
11. Anon.,"Workplace Smoking Ban Would Help Kick Habit", *Occupational Health* 54, núm. 9 (2002), p. 7; 1. Doss, "Operators Feel Del. Smoke Ban's Heat, Fear Law Will Filter Business", *Nation's Restaurant News* 36, núm. 23 (2002), pp. 8,12;P. Frumpkin,"N.Y County's Smoke Ban Sparks Downstate Furor", *Nation's Restaurant News* 36, núm. 42 (2002), pp. 4, 6.
12. U.S. Census Bureau, Population Projections Program, Population Division,Washington, D. C 20233, (301) 763-2428.
13. J. Pfeffer,"Understanding Power in Organizations", *California Management Review* 34, núm. 2 (1992), pp. 29-50.
14. E. J. Sobo y B. L. Sadler,"Improving Organizational Communication and Cohesion in a Health Care Setting Through Employee-Leadership Exchange", *Human Organization* 61, núm. 3 (2002), pp. 267- 77.
15. E. Iritani y M. Dickerson,"Tallying Port Dispute's Costs", *Los Angeles Times,* 25 de noviembre de 2002, p. Bl.
16. N. Venkatraman,"IT-enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition", *Sloan Management Review* 35, núm. 2 (1994), pp. 73-87.
17. P. Bradley,"Emerson Retools", *Logistics Management* 41, núm. 41 (2002), pp. 22-24.
18. J. Evans,"Grand Cathay's Assets Take a Walk", *Asiamoney* 73, núm. 9 (2002),p.49.
19. J. Champy,"Reengineering Management:The Mandate for New Leadership" (Nueva York: Harper Business, 1996).
20. A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: M. I.T. Press, 1962);T. L.Amburgey y T. Dacin",As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *Academy of Management Journal* 37 (1994), pp. 1427-52; M.T. Hannan, L. Polos y G. R. Carroll,"Cascading Organizational Change", *Organization Science* 14, núm. 5 (2003), pp. 463-82.
21. D.A. Nadler y M. L.Thshman,"Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review* 32, núm.2 (1990), pp. 77-97; Hannan, Polos y Carroll,"Cascading Organizational Change", pp. 463-82.
22. M. Wall,"Manufacturing Flexibility", *Automotive Industries* 183, núm. 10 (2003), pp. 44-46;T. Sonada,"Honda: Global Manufacturing and Competitiveness", *Competitiveness Review* 72, núm. 1 (2002), pp. 7-13.
23. "Nokia Restructures for More 'Mobility,'" *Electronic News* (NorthAmerica) 49, núm. 39 (2003).
24. L.A.Armour,"Me and the Mayo", *Fortune,* 1997, pp. 86-89.
25. D. L. Madison, R. W. Alien, L. W., Porter, P.A. Renwick *et al.*, "Organizational Politics:An Exploration of Managers' Perceptions", *Human Relations* 33, núm. 2 (1980), pp. 79-100; M. C. Kernan y P. J. Hanges,"Survivor Reactions to Reorganization:Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (2002), pp. 916-28.
26. D. Clark,"Inside Intel, It's All Copying", *Wall Street Journal,* 28 de octubre de 2002, p. B1.
27. A. Barrett y J. Carety,"Merck's New Alchemist", *BusinessWeek,* 16 de diciembre de 2002, p. 40.
28. S. Ghoshal y C. A. Bartlett,"Rebuilding Behavioral Context:A Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review* 37, núm. 2 (1989), pp. 23-36.
29. W.Weitzel y E. Johnson,"Decline in Organizations:A Literature Integration y Extension", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), pp. 91-109.
30. B. Dumaine,"Times Are Good? Create a Crisis", *Fortune,* 1993, pp. 123-30.
31. S. Holmes",Planet Starbucks", *Business Week,* 9 de septiembre de 2002, pp. 100-10.
32. M. L. Thshman,W, H. Newman y E. Romanelli,"Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review* 29, núm. 1 (1986), pp. 29-44.

33. C. Yang, "AOL: Anatomy of a Long-shot", *Business Week,* 16 de diciembre de 2002, pp. 58-60; B. Steinberg, "You've Got a Makeover! This Is Time Warner's AOL", *Wall Street Journal,* 3 de diciembre de 2002, p. A1.
34. C. Ponicki, "Case Study: Improving the Efficiency of Small Business Lending at First National Bank of Chicago", *Commercial Lending Review* 11, núm. 2 (1996), pp. 51-60.
35. C. Filler, "So What if Amelio's File Is Closed? Apple Can Reboot", *Los Angeles Times,* 10 de julio de 1997, pp. Dl+; J. Carlton y L. Gomes, "Apple Computer Chief Amelio Is Ousted: Co-founder Jobs to Assume Broader Role as Search for a Successor Begins", *Wall Street Journal,* 10 de julio de 1997, p. A3.
36. Anon, "Winning Team Plays: The Dream Team", *Supervisory Management* 40, núm. 5 (1995), p. 10; Q. N. Huy, " Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly* 47, núm. 1 (2002), pp. 31-69.
37. J. Barbian, "Mark Spear", *Training* 38, núm. 10 (2001), pp. 34-38.
38. M. MacCallan, "Re-engineering Treasury at Cookson Group", *TMA Journal* 16, núm. 4 (1996), pp. 45-51.
39. F. Warner, "In a Word, Toyota Drives for Innovation", *Fast Company,* agosto de 2002, pp. 36-38.
40. K. Bailen, "Report Card on the Baby Bells", *Fortune,* 1988, pp. 87-96; P. Coy y M. Lewyn, "The Baby Bells Learn a Nasty New Word: Competition", *Business Week,* 1991, pp. 96-10 1; N. Staudenmayer, M. Tyre y L. Perlow, "Time to Change: Temporal Shifts as Enablers of Organizational Change", *Organization Science* 13, núm. 5 (2002), pp. 583-97.
41. L. Maneth, "A Hoosier in Budapest", *CFO: The Magazine for Senior Financial Executives* 77, núm. 1 (1995), pp. 34-46.
42. T. A. Stewart, "3M Fights Back", *Fortune,* 1996, pp. 94-99.
43. C. R. Leana, "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life", *Academy of Management Review* 25 (2000), pp. 753-62; Q. N. Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly* 47, núm. 1 (2002), pp. 31-69.
44. V. Baxter y A. Margavio, "Assaultive Violence in the U.S. Post Office", *Work and Occupations* 23 (1996), pp. 277-96.
45. S. K. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", *Academy of Management Review* 25 (2000), pp. 783-95; Y. J. Mabin, "Harnessing Resistance: Using the Theory of Constraints to Assist Change Management", *Journal of European Industrial Training* 25, núms. 2/3/4 (2001), p. 168; M. S. Feldman and B.T. Pentland", Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly* 48, núm. 1 (2003), pp. 94-118; Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change", pp. 31-69; R. Vince", The Politics of Imagined Stability: A Psychodynamic Understanding of Change at Hyder plc.;" *Human Relations* 55, núm. 10 (2002), pp. 1189-1208.
46. Anon, "Shake-up or Cock-up?" *The Economist* 343, núm. 8019 (1997), p. 67.
47. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence"; Vince, "The Politics of Imagined Stability", pp. 1189-1208.
48. K. Lewin, *Field Theory in Social Science; Selected Theoretical papers* (Nueva York: Harper, 1951).
49. D. Wong-Mingli, "Dealing with the Dynamic Duo of Innovation and Inertia: The 'in-' Theory of Organization Change", *Organization Development Journal* 20, núm. 1 (2002), pp. 36-52.
50. B. K. Spiker y E. Lesser, "We Have Met the Enemy", *Journal of Business Strategy* 16, núm. 2 (1995), pp. 17-21.
51. J. Kurtzman, "Is Your Company Off Course: Now You Can Find Out Why", *Fortune,* 135, 1997, pp. 58-60.
52. W. L. French, C. H. Bell Jr., y R. A. Zawicki, *Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change,* 4a. ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994).
53. *Ibid.*
54. R. Beckhard, *Organizarian Development: Strategies and Models* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969); R. D. Smither, J. M. Houston y S. D. McIntire, *Organization Development: Strategies for Changing Environments* (Nueva York: Harper-Collins, 1996); B. Firman, "Leading for Value", *Harvard Business Review* 81, núm. 4 (2003), pp. 41-46.
55. Smither *et al.*, *Organization Development: Strategies for Changing Environments.*
56. *Ibid*.
57. K. Lewin, "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations* 1 (1947), pp. 5-41; A. Clardy, "Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents", *Personnel Psychology* 56, núm. 3 (2003), pp. 785-88.
58. Smither *et al.*, *Organization Development: Strategies for Changing Environments;* N. J. Foss, "Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization", *Organization Science* 14, núm. 3 (2003), pp. 331+.
59. W. L. French y C. H. Bell, Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement,* 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995); M. J. Benner y M. E. Tushman, "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review* 28, núm. 2 (2003), pp. 238-56; M. J. Benner y M. Tushman, "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries", *Administrative Science Quarterly* 41, núm. 4 (2002), pp. 676-706.
60. D. A. Garvin, "Leveraging Processes for Strategic Advantage", *Harvard Business Review* 73, núm. 5 (1995), pp. 76-79; Hammer y Champy, "Reengineering the Corporation", pp. 65-69.
61. D. Rigby, "Management Tools and Techniques: A Survey", *California Management Review* 43, núm. 2 (2001), pp. 139-61.
62. *Ibid.*
63. G. Hall, J. Rosenthal y J. Wade, "How to Make Reengineering Really Work", *Harvard Business Review* 71, núm. 6 (1993), pp. 119-31.
64. J. B. White, "Next Big Thing: Reengineering Gurus Take Steps to Remodel Their Stalling Vehicles", *Wall Street Journal,* 26 de noviembre de 1996, pp. Al, A10; Rigby, "Management Tools and Techniques"; D. Elmuti y Y. Kathawala, "Business Reengineering: Revolutionary Management Tool, or Fading Fad?" *Business Forum* 25, núms. 1 y 2 (2000), pp. 29-36.
65. Hall y Rosenthal, "How to Make Reengineering Really Work"; Benner and Tushman, "Exploitation, Exploration, and Process Management", pp. 238-56.
66. Elmuti y Kathawala, "Business Reengineering"; M. C. Kernan y P. J. Hanges, "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 5 (2002), pp. 916-28; D. A. Buchanan, "Demands, Instabilities, Manipulations, Careers: The lived Experience of Driving Change", *Human Relations* 56, núm. 6 (2003), pp. 663-84.
67. White, "Next Big Thing"; Benner y Tushman, "Process Management and Technological Innovation", pp. 676- 706; Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change", pp. 631-91; A. E. Akgun, G. S. Lynn y J. C. Byrne, "Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework", *Human Relations* 56, núm. 7 (2003), pp. 839-68.
68. D. M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era", *Annual Review of Psychology* 48 (1997), pp. 515-46; C. Argyris y D. A. Schoen, *Organizational Learning*

II: Theory, Method, and Practice (Reading, MA: Addison-Wesley, 1996); D.A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71, núm. 4 (1993), pp. 78-91; E. C. Nevis, A.J. DiBella, y J.A. Gould, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review* 36, núm. 2 (1995), pp. 73-85; F.A. Schein, "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review* 34, núm. 2 (1993), pp. 85-92; P. M. Senge, "The Leader's New York: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review* 32, núm. 1 (1990), pp. 7-23; P.M. Senge, *The Fifth Discipline* (Nueva York: Doubleday, 1990); S. E Slater, "Learning to Change", *Business Horizons* 38, núm. 6 (1996), pp. 13-20.

69. A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, Y. Bayin y S. W. Howton, "The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment", *Human Resource Development Quarterly* 13, núm. 1 (2002), pp. 5-21.
70. Garvin, "Building a Learning Organization", p. 80.
71. Nevis *et al.*, "Understanding Organizations as Learning Systems".
72. Garvin, "Building a Learning Organization".
73. J. Levinson, "Benchmarking Compliance Performance", *Environmental Quality Management* 6, núm. 4 (1997), pp. 49-60.
74. http://www.nummi.com/tours.html, consultada el 10 de diciembre de 2002.

QUINTA PARTE. CASO DE INTEGRACIÓN

1. La razón P/E se calcula dividiendo el precio de mercado de una acción entre las ganancias por acción (EPS). En otras palabras, si una compañía informa una EPS de 2 R, y cada título se vende en 2 R, la razón P/E es 10 porque el comprador pagaría 10 veces las utilidades. [20 R por acción de divide entre 2 R por las ganancias de cada acción = 10 P/E].
2. En el verano fue la máxima demanda para las gaseosas, por lo que Coca Cola dudaba respecto de interrumpir las operaciones en cualquier forma.

créditos

CAPÍTULO 1

p. 4 AP /Wide World Photos; p. 10 © RON KUNTZ / Reuters / Corbis; p. 11 Getty Images, Inc.; p.12 AP / Wide World Photos; p. 15 Eye Wire Collection / Getty Images, Inc.; Photodisc.

CAPÍTULO 2

p. 26 Corbis / Bettmann; p. 59 Corbis / Bettmann.

CAPÍTULO 3

p. 97 Jacques M. Chenet / Corbis / Bettmann; p. 100 © Mark Peterson / CORBIS.

CAPÍTULO 4

p. 118 Eyewire Collection / Getty images, Inc. Photodisc; p.126 AP / Wide World Photos.

CAPÍTULO 5

p. 153 Brown-Forman Wines; p. 162 Peter Charles worth / CORBIS / SABA Press Photos, Inc.; p. 169 Gregory Heisler / Getty images /Time Life Pictures.

CAPÍTULO 6

p. 198 KELLOGG'S FROSTED FLAKES, KELLOGG'S COCOA FROSTED FLAKES, KELLOGG'S CHOCO ZUCARITAS y KELLOGG'S ZUCARITA'S son marcas registradas de Kellogg Company.Todos los derechos reservados. Se utiliza con autorización.

CAPÍTULO 7

p. 233 Suncor Energy, Inc.

CAPÍTULO 8

p. 268 Procter & Gamble; p. 272 Bellagio Hotel & Casino / MGM Mirage; p. 276 3M; p. 279 Spencer Grant / PhotoEdit; p. 290 AP / Wide World Photos.

CAPÍTULO 9

p. 322 Computer History Museum; p. 324 Nokian Footwear Ltd.; p. 324 Nokia.

CAPÍTULO 10

p. 351 AP /Wide World Photos; p. 360 AP / Wide World Photos; p. 366 General Motors.

CAPÍTULO 11

p. 391 Photo Courtesy Harpo Productions / Getty images Inc.; p. 394 CORBIS / Bettmann; p. 397 AP /Wide World Photos.

CAPÍTULO 12

p. 419 Paul S. Howell / Getty Images, Inc.-Liaison.

CAPÍTULO 13

p. 448 Simon Brooke-Webb / LogicaCMG; p. 452 IBM Corporation; p. 458 AP /Wide World Photos.

CAPÍTULO 14

p. 520 Iams Company.

CAPÍTULO 15

p. 524 Brunswick Corporation; p. 531 Keith Brofsky / Getty Images, Inc.-Photodisc; p. 553 Marriott International, Inc.

CAPÍTULO 16

/ Getty Images; p. 566 © Ian Waldie / Reuters / CORBIS; p. 575 Wegman's Food Markets, Inc.; p. 588 Sea Launch Company, L.L.C.

CAPÍTULO 17

p. 604 Anthony Bolante / Getty Images /Time Life Pictures.

glosario

A

abogado del diablo integrante del grupo que juega el papel de desafiar la postura de la mayoría

accionistas individuos o grupos que tienen interés en las acciones de una organización, y son afectados por ellas

actividades de apoyo facilitan la creación del producto o servicio, así como su transferencia al cliente

actividades primarias se involucran de manera directa en el proceso de producción de un bien o servicio, hasta ponerlo en las manos del cliente y mantenerlo ahí

administración proceso de ensamblar y usar conjuntos de recursos de manera dirigida hacia una meta, para lograr tareas en un escenario organizacional

agentes de cambio individuos responsables de implementar los esfuerzos de cambio, los cuales pueden ser internos o externos a la organización

alcance estratégico trascendencia de la estrategia de una compañía o su amplitud de enfoque

ambiente de las tareas fuerzas que poseen un gran potencial para afectar a la organización en forma inmediata

ambiente externo conjunto de fuerzas y condiciones afuera de la organización que influyen potencialmente en su desempeño

ambiente general fuerzas que de manera habitual influyen en el ambiente de las tareas externo de la organización y, por ende, en la propia organización

ambiente interno factores y fuerzas clave al interior de la organización que afectan su forma de operar

ambigüedad del rol situación en la cual no se han definido bien los comportamientos esperados de un miembro del grupo

ámbito de control número de empleados que le reportan a un solo supervisor

análisis de puestos determinar el alcance y la profundidad de los puestos, así como las habilidades, las capacidades y el conocimiento que se requieren para que los individuos los desempeñen con éxito

análisis del campo de las fuerzas usa el concepto del equilibrio, condición que ocurre cuando las fuerzas para el cambio, o "fuerzas impulsoras" están en equilibrio con las fuerzas que se oponen al cambio, o "fuerzas limitadoras", y cuyo resultado es un estado relativamente estable

análisis del portafolios técnicas diseñadas para ayudar a los administradores a valorar el atractivo de los mercados

análisis swot requiere que los administradores consideren las fortalezas (***s**trengths*), debilidades (***w**eaknesses*), oportunidades (***o**pportunities*) y amenazas (***t**hreats*) de su empresa respecto de sus operaciones continuas

apalancamiento razón de deuda total y activos totales

apatía social fenómeno de disminución del esfuerzo en un individuo, que ocurre en grupos grandes

aprendizaje organizacional lo manifiesta aquella organización con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como para modificar su conducta para reflejar las nociones y conocimientos adquiridos nuevos

artefactos manifestaciones visibles de una cultura, como su arte, vestimenta, alimentos, arquitectura y costumbres

aspectos demográficos elementos descriptivos de los individuos de una sociedad como promedios de edad, nivel académico o nivel socioeconómico

autoeficacia seguridad de un individuo sobre su capacidad para utilizar la motivación, los recursos cognoscitivos y los cursos de acción necesarios para ejecutar satisfactoriamente una tarea dada en un contexto determinado

B

barreras de entrada obstáculos que dificultan la entrada de las empresas a un negocio

benchmarking investigación de los mejores resultados entre los competidores y los no competidores, así como de las prácticas que llevaron a dichos resultados

C

cadena de valor serie de actividades clave que directamente producen o apoyan la producción de aquello que la empresa ofrece a final de cuentas a los consumidores

calificaciones ocupacionales *bona fide* (BFOQ) calificaciones que tienen efecto directo y material en el desempeño de un puesto de trabajo y sus resultados

cambios estructurales cambios que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica

cambios tecnológicos del proceso variaciones en la forma en que se hacen los productos o en la forma en que se dirigen los proyectos

cambios tecnológicos en el producto cambios que llevan a nuevas características y capacidades de los productos existentes o a productos por completo nuevos

canales formales de comunicación rutas autorizadas, planeadas y reguladas por la organización, que además se conectan directamente a su estructura oficial

canales informales de comunicación rutas que la organización no ha planteado en específico pero que se han desarrollado por las actividades habituales o acostumbradas de las personas en el trabajo

castigos consecuencias indeseables que se aplican para reducir la probabilidad de una conducta se repita

centralidad del trabajo grado de importancia general que tiene el trabajo en la vida de un individuo en un momento específico

centros de evaluación técnica de muestreo del trabajo en que los candidatos realizan varios ejercicios, cada uno diseñado para captar uno o más de los aspectos clave del puesto de trabajo

codificación acción de elaborar o construir un mensaje

código de conducta ética declaración formal que resume los tipos de comportamiento considerados aceptables y no aceptables

cohesión grado en que los individuos están motivados para permanecer en un grupo

colaboración paso en una negociación donde las partes trabajan juntas para enfrentar y resolver un problema

colectivismo medida en la cual la identidad del individuo es una función del grupo al cual pertenece

comité grupo temporal o permanente, cuyos miembros sólo se reúnen en forma ocasional, y que fuera del comité se reportan con diferentes supervisores en una estructura organizacional

competencia medular se enfoca en una serie de actividades interrelacionadas que podrían brindar una ventaja com-

petitiva no sólo a corto plazo, sino también en el futuro

competencias dependientes de la tarea destrezas necesarias en los equipos que realizan una serie específica y recurrente de tareas, pero que tienen conjuntos variables de miembros

competencias orientadas al equipo competencias que son específicas de un equipo en particular, pero que son aplicables a actividades que varían

competencias dirigidas por el contexto competencias que son específicas tanto para la naturaleza singular de ciertas tareas como para la composición particular del equipo

competencias transportables competencias útiles en cualquier situación

comportamientos de la tarea conductas que especifican e identifican los papeles y las tareas de los líderes y sus subordinados, como las tareas de planeación, programación, establecimiento de estándares, e idear procedimientos

comportamientos del individuo conductas que se enfocan en la interacción, como ser amigable y dar apoyo, mostrar confianza y seguridad, interesarse por los demás y dar reconocimiento

comunicación proceso de transferir información, significado y comprensión del emisor al receptor

comunicación ascendente mensajes de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores

comunicación ascendente mensajes que se envían de los niveles inferiores a los niveles superiores de una organización

comunicación horizontal mensajes que se envían entre niveles esencialmente equivalentes en una organización

concentración del efecto grado en que cual las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos más

conflicto (afectivo) de relación diferencias interpersonales entre los miembros de un grupo

conflicto entre roles situación en que el miembro de un grupo enfrenta dos o más conjuntos de expectativas

conflicto entre grupos diferencias que ocurren entre distintos grupos

conflicto intergrupal diferencias que ocurren entre los grupos

conflicto por las tareas (sustancial) conflicto centrado en las diferencias de ideas y cursos de acción en relación con el problema que enfrenta el grupo

conformidad adhesión franca a las normas del grupo por parte de sus miembros individuales

conformismo tendencia de quienes toman las decisiones a aceptar la primera alternativa que cubre los requerimientos mínimos aceptables, en vez de seguir buscando una alternativa que genere los mejores resultados

confrontación medio para ayudar a que las personas perciban los contrastes que consiste en brindarles una experiencia ineludible

consenso social grado del acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de si un acto es positivo o negativo

contexto cultural grado en que una situación influye en el comportamiento o la percepción de lo que es apropiado

contrastar medio que sirve para que la gente perciba diferencias

control regulación de actividades y conductas dentro de una organización; ajuste o conformidad con especificaciones u objetivos

control (de clan) por compromiso enfoque al control táctico que destaca el consenso y la responsabilidad compartidas para el cumplimiento de metas

control burocrático perspectiva del control táctico que destaca la adhesión a las reglas y las normas impuestas por otros

control concurrente tipo de control operativo que evalúa la conversión de insumos en productos mientras ocurre tal conversión

control estratégico valoración y reglamentación de cómo la organización, en su conjunto, se ajusta a su ambiente externo y cómo satisface sus objetivos y metas a largo plazo

control operativo valoración y reglamentación de las actividades y los métodos específicos de los que se vale la organización para producir bienes y servicios

control presupuestal tipo de control táctico con base en la responsabilidad para cumplir metas financieras, así como en la evaluación de la forma en cual se cumplieron tales metas financieras

control táctico valoración y regulación de las funciones cotidianas de una organización y sus unidades principales en la implementación de su estrategia

controlar regular el trabajo de aquellos por quienes un administrador es responsable

costos del cambio grado de dificultad o de gasto que debe hacer el cliente para cambiar de una compañía a otra

costos del proceso incremento en los costos de coordinación en la medida que se incrementa el tamaño del grupo

cuestionamiento dialéctico proceso para mejorar la toma de decisiones que consiste en asignar a un miembro (o miembros) de un grupo el papel de cuestionar los supuestos subyacentes asociados con la formulación de un problema

cuidadores de puerta individuos ubicados en la interfase de la comunicación entre organizaciones separadas o entre unidades diferentes dentro de una organización

cultura serie de supuestos, valores y comportamientos aprendidos que se aceptan como suficientemente exitosos como para transferirse a nuevos integrantes

D

debate estructurado proceso para mejorar la formulación del problema que incluye los procesos de abogado del diablo, defensores múltiples y cuestionamiento dialéctico

decisión no programada decisión sobre un problema nuevo o mal formulado

decisión programada respuesta programada a una tarea simple o a un problema de rutina

declaración de misión articula el propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes

decodificar acción de interpretar un mensaje

defensores múltiples proceso para mejorar la toma de decisiones que consiste en asignar a varios miembros del grupo para que representen las opiniones de las partes constituyentes que podrían tener intereses en la decisión

desarrollo organizacional enfoque al cambio organizacional con fuerte orientación hacia el comportamiento y las personas, que acentúa los esfuerzos planeados, estratégicos y de largo alcance enfocados en las personas y sus interrelaciones en la organización

descongelar deshacer viejos patrones

desliz ético decisiones contrarias a las creencias establecidas por el individuo y las políticas de la compañía

diferenciación grado al cual las tareas se dividen en subtareas que desempeñan individuos con habilidades especializadas

diferenciación cognoscitiva grado en que las personas de diferentes unidades de una misma organización piensan acerca de cosas distintas, o acerca de cosas similares de manera distinta

diferenciación de las tareas diferenciación por lo que hacen los empleados

diferenciación de precios estrategia para hacer un producto o servicio diferente de aquellos de los competidores

dilemas éticos tener que elegir entre dos opciones que tienen igual validez

dirigir proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales

diseño del puesto de trabajo estructuración o reestructuración de los componentes clave del puesto

diseño organizacional proceso de valorar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, como base para establecer las estructuras organizacionales adecuadas

distancia cultural diferencia general que existe entre las características básicas de dos culturas como en lenguaje, desarrollo económico y tradiciones y costumbres

distancia del poder medida con que las personas aceptan que existen diferencias de poder y autoridad entre sí

distorsión perceptual resalta las características positivas de la alternativa favorita implícita más que los de la opción alternativa

E

eficiencia (actividad) razón del monto de ventas y el costo total de inventario

empatía capacidad para ponerse uno mismo en el lugar de alguien más, para así comprender sus sentimientos, su situación y sus motivos

empleados expatriados individuos que se envían al exterior para cumplir una tarea que durará de tres a cinco años

empowerment compartir el poder con los demás

enfoque de los derechos morales se centra en el examen de la postura moral de la acción, sin tomar en cuenta sus consecuencias

enfoque en la justicia se centra en qué tan equitativa es la distribución de los costos y los beneficios por las acciones

enfoque universal consiste en elegir el curso de acción que uno considera aplicable a todas las personas y en todas las situaciones

enfoque utilitarista centra su atención en las consecuencias de una acción

enlace individuo encargado de actuar como puente o conexión entre distintas áreas de la compañía

enriquecimiento del puesto de trabajo aumento en la complejidad de un puesto para que entrañe mayores responsabilidad, realizaciones y logros

entrevista no estructurada aquella en que los entrevistadores tienen una idea general de las preguntas que pueden plantear pero no una serie estándar

entrevistas estructuradas en ellas los entrevistadores hacen la misma serie de preguntas a todos los candidatos acerca de sus destrezas y capacidades relativas al desempeño del puesto de trabajo

equipo tipo de grupo con características adicionales: alto grado de interacción interdependiente y coordinada, y sus miembros tienen un fuerte sentido de responsabilidad para conseguir sus metas específicas

equipo global equipo multinacional altamente diverso que representa una o varias áreas por función y diversos antecedentes culturales

equipo virtual compuesto por individuos que no trabajan juntos en estrecha cercanía física

equipos interfuncionales empleados de distintos departamentos —como finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos— que trabajan juntos en la solución de problemas

escalas de evaluación ancladas al comportamiento (BARS) sistema de evaluación del desempeño donde el evaluador pone en una escala de evaluación ciertas características detalladas del empleado

estándares metas de desempeño

estatus posición de prestigio que tiene un individuo en un grupo, que podría tener como base varios factores, como capacidades percibidas para liderar, antigüedad o habilidades especiales

estrategia de nicho estrategia de alcance limitado o enfoque estrecho

estrellas productos que en mercados con futuros atractivos tienen una participación de mercado relativamente alta

estructura de supervisión tipo de control táctico basado en los niveles de reporte en una organización

estructura organizacional suma de las formas en que una organización divide sus labores en distintas tareas y luego las coordina

estructura organizacional alta aquella con múltiples capas (estratos) y que es alta en términos de diferenciación vertical

estructura plana de organización tiene menos capas (o estratos) de jerarquía que una estructura alta

estructura salarial rango de pago para un puesto o cierta clasificación de puesto

estructuras en red relaciones formales o informales entre unidades u organizaciones (por ejemplo, a lo largo de la cadena de valor de la empresa)

ética administrativa estudio de la moral y los estándares en el comportamiento de negocios

etnocentrismo creencia en la superioridad y la importancia del grupo al que se pertenece

evasión de la incertidumbre necesidad de que las cosas sean claras en vez de ambiguas

externalidades consecuencias indirectas o no intencionales que se imponen a la sociedad, que quizá no se entienden o se prevean

extinción falta de consecuencias positivas que refuercen un comportamiento, lo cual disminuye la probabilidad de tal conducta en el futuro

F

formalización estructuras y sistemas definidos y oficiales para la toma de decisiones, comunicación y control en una organización

formar redes proceso de desarrollo de patrones regulares de comunicación con individuos o grupos particulares para enviar y recibir información

formulación proceso que implica identificar un problema u oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado y diagnosticar las causas y relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad

fuerza de proyecto/tarea reunión temporal de un grupo por parte de la organización para un objetivo específico

G

globalización tendencia a integrar actividades con una base mundial coordinada

grupo conjunto de personas limitado en su número (entre 3 y 20), que tiene cierto grado de interacción mutua y objetivos compartidos

grupo de comando (del supervisor) grupo cuyos miembros consisten de un supervisor (o administrador) y todos aquellos que le reportan sus actividades

grupo de pertenencia grupo al cual se integra un individuo

grupo de trabajo autoadministrado (autónomo) grupo sin supervisor formal pero semejante a los grupos de mando en que sus miembros coordinan su trabajo organizacional, como si todos reportaran a un mismo supervisor formal; por lo regular los grupos nombran a su propio líder de manera informal

grupo formal grupo diseñado, creado y sancionado por la organización para que lleve a cabo su trabajo básico y satisfaga su misión general

grupo informal grupo cuyos miembros interactúan de manera voluntaria

grupos de enfoque grupos pequeños que participan en discusiones sobre las características positivas o negativas de determinados bienes y servicios

grupos-T grupos de individuos que participan en sesiones de desarrollo organizacional fuera del lugar de trabajo; también llamados grupos de capacitación en habilidades básicas

H

heurística regla que guía la búsqueda de alternativas hacía áreas con alta probabilidad de tener éxito

I

identificación del *benchmarking* análisis y comparación de las mejores prácticas de los competidores contra las prácticas de una organización

incertidumbre punto en que no puede elaborarse un pronóstico preciso de los insumos, su transformación y las salidas (*output*)

incidentes críticos registro de incidentes específicos en los cuales la conducta y desempeño del empleado están por debajo o por encima de las expectativas

individualismo medida en que la persona basa su identidad en sí misma y en que se espera que cuide de sí misma y de su familia inmediata

informante empleado que revela conductas ilegales o no éticas cometidas por otros en la organización

inmediación temporal se demarca en función del intervalo que hay entre el momento en que ocurre la acción y el comienzo de sus consecuencias

integración grado en que cooperan e interactúan entre si ciertas partes de una organización

inteligencia emocional implica tener conciencia de los sentimientos de los demás, así como la sensibilidad para entender las emociones propias y la habilidad para controlarlas

inteligencia social habilidad para "interpretar" a otras personas y sus intenciones, y para ajustar la conducta individual que se da en respuesta

intención estratégica se refiere a lo que una organización, en última instancia, desea ser y hacer

intensidad moral medida en que las personas consideran que un problema constituye un dilema ético

intensificación del compromiso tendencia a manifestar mayor compromiso con una decisión conforme pasa el tiempo y se realizan más inversiones en tal decisión, incluso después de haber surgido evidencia significativa de que la idea original era incorrecta

interdependencia grado en que una unidad o un individuo dependen de otros para realizar una tarea

"intereses" en la negociación intereses y deseos de una parte o partes; en otras palabras, lo que quieren las partes

intervenciones series de actividades estructuradas o pasos de acción diseñados para mejorar las organizaciones

J

jerarquía de necesidades de Maslow teoría que establece que las personas satisfacen sus necesidades básicas, como las necesidades fisiológicas y de seguridad, antes de hacer cualquier esfuerzo por satisfacer otras necesidades, como las sociales de pertenencia, autoestima y autorrealización

justicia compensatoria en caso de que fallen tanto la justicia distributiva como la procedimental, deberá repararse el daño inflingido a los perjudicados por la iniquidad en la distribución de las recompensas

justicia distributiva implica la distribución equitativa de premios y castigos con base en el desempeño

justicia procedimental asegura que quienes son afectados por las decisiones administrativas aprueben el proceso de toma de decisiones y que dicho proceso se utilice de manera imparcial

L

ley de planeación de Gresham tendencia de los administradores a dejar que las actividades programadas eclipsen a las no programadas

Ley de prácticas corruptas en el extranjero ley que prohíbe que los empleados de empresas estadounidenses corrompan en el extranjero las acciones de funcionarios, políticos o candidatos a cargos públicos

liderazgo carismático liderazgo que ejerce la persona que tiene influencia sobre los demás con base en sus cualidades individuales para inspirar, en vez de por tener poder formal o correspondiente al puesto

liderazgo eficaz influencia que busca ayudar a que un grupo u organización cumpla sus metas y objetivos, y a que se desempeñe con éxito

liderazgo electrónico entraña una dependencia notable del uso de tecnología de la información para complementar los métodos de liderazgo más tradicionales

liderazgo negociador liderazgo que se enfoca en motivar a los seguidores a través de sus intereses personales, intercambiando gratificaciones por su compromiso; su énfasis está en hacer que los subalternos implementen los procedimientos de manera correcta y en hacer cambios necesarios, pero relativamente rutinarios

liderazgo organizacional proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otras personas para que alcancen cierta meta

liderazgo por costo significa luchar por ser el productor de un bien o servicio al menor costo, cobrando un precio apenas por debajo del precio promedio en la industria

liderazgo transformador liderazgo que motiva a los seguidores para que ignoren sus intereses personales y de que trabajen por el bien mayor de la organización, para alcanzar logros significativos; el énfasis se pone en articular una visión que convenza a los subalternos de realizar cambios significativos

línea de autoridad especifica quién le reporta a quién

liquidez medida de qué tan bien una unidad puede satisfacer sus requerimientos de efectivo a corto plazo

localización tendencia a diferenciar las actividades país por país

lluvia de ideas proceso para generar muchas soluciones creativas sin evaluar inicialmente su mérito individual

M

magnitud de las consecuencias anticipación ideal del nivel que tendría el efecto del resultado de una acción dada

mapa mental patrones cognoscitivos habituales

marcos de referencia series existentes de actitudes que sirven como formas rápidas de interpretar mensajes complicados

medio modo o forma de transmisión de un mensaje

método de presupuesto base cero supone que toda asignación de fondos debe justificarse a partir de cero cada año

modelo de las características del trabajo enfoque que centra su atención en los atributos de motivación de los trabajos que destaca tres conjuntos de variables: características fundamentales del trabajo, estados psicológicos críticos y resultados

modelo de racionalidad limitada (*homo administrativus*) supone que las personas casi siempre se conforman con las opciones aceptables en vez de buscar aquellas que maximicen su objetivo, porque las decisiones que enfrentan habitualmente demandan mayor capacidad para procesar información de la que poseen

modelo de utilidad subjetivamente esperada modelo de toma de decisiones que sostiene que los administradores eligen la alternativa que subjetivamente creen que maximiza el resultado deseado

modelo del liderazgo situacional sostiene que distintos tipos adecuados de liderazgo son "dependientes de" al-

guna otra variable, en este caso "la situación"

modelo normativo de la decisión modelo que prescribe estándares para determinar hasta qué punto conviene permitir que los subalternos participen en la toma de decisiones

modelo racional (clásico) modelo que describe en siete pasos la toma de decisión, que representa el primer intento de reproducir los procesos de decisión

modelo retrospectivo de toma de decisiones (favorito implícito) modelo de toma de decisiones que centra su atención en la forma en la cual quien toma las decisión trata de racionalizar (o justificar) su elección después de haberla elegido

motivación conjunto de fuerzas que mueven, dirigen y mantienen el comportamiento

movimiento cambio en las percepciones con base en el nivel de certidumbre o incertidumbre que se asocia con el cambio

N

negociación proceso de hace posible llegar a un arreglo entre partes diferentes, cada una con sus propios intereses y preferencias

neutralizadores del liderazgo aspectos de la organización o situación de trabajo que podrían obstruir los mejores esfuerzos de los líderes

normas estándares compartidos de un grupo que dirigen los comportamientos de sus miembros

O

objetivos condiciones o metas finales que los administradores de la compañía se esfuerzan por conseguir

objetivos estratégicos traducen la intención estratégica y la misión de la empresa en metas concretas posibles de medir

oportunidad posibilidad de alcanzar un estado más deseable que el actual

organigrama ilustra las relaciones que hay entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos

organización informal medios no oficiales pero influyentes de comunicación, toma de decisiones y control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización

organización sin barreras se superan las barreras para la integración eficaz usando individuos facultados para trabajar a todo lo largo y ancho de la organización

organizaciones grupos de individuos y grupos interconectados que buscan alcanzar metas comunes a través de funciones diferenciadas coordinadas de manera intencional

organizaciones centralizadas limitan la toma de decisiones a pocos individuos, en general de los niveles superiores de la organización

organizaciones descentralizadas tienden a promover que descienda la autoridad para la toma de decisiones hasta el nivel más bajo posible

organizar reunir recursos de manera sistemática

orientación al corto plazo o al largo plazo sociedades que se enfocan en los resultados inmediatos y sociedades que se enfocan en desarrollar relaciones sin esperar resultados inmediatos

P

parejas de carrera doble parejas donde ambos miembros laboran de tiempo completo en puestos de trabajo profesionales, administrativos o gerenciales

paternalismo el líder se aprecia como el "padre" proveedor, quien cuidará del subalterno a cambio de su conducta y desempeño responsables

pegar el anuncio de una vacante método de reclutamiento interno mediante el cual el puesto, su remuneración, nivel, descripción y destrezas necesarias se colocan en lugar visible a la vista de todos los empleados actuales

pensamiento grupal modo de pensamiento en que la búsqueda de acuerdo entre los miembros de un grupo llega a ser tan dominante que supera la apreciación realista de las alternativas de cursos de acción

percepción forma en que uno ve una situación con base en experiencias, personalidad y necesidades presentes

percepción selectiva proceso de bloquear ciertas partes de un mensaje debido a que contradicen nuestras creencias o deseos

perro producto o unidad estratégica de negocio que en mercados no atractivos, tienen relativamente poca participación de mercado

perspectiva de la eficiencia concepto de que el administrador tiene la responsabilidad de maximizar las utilidades de los propietarios del negocio

planeación proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en el cómo lograr sus objetivos

planes medios a través de los cuales el administrador espera alcanzar las metas deseadas

planes de contingencia identifican los factores que podrían afectar los resultados esperados y especifican las acciones que se deberían llevar a cabo si cambian los eventos clave

planes de incentivos sistemas que vinculan cierta remuneración al desempeño

planes estilo cafetería planes de prestaciones donde los trabajadores tienen un número establecido de "dinero en prestaciones", y que pueden usar para comprar las prestaciones que concuerden con sus necesidades particulares

planes estratégicos centran su atención en el futuro (en el sentido amplio de la palabra) de la organización e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos a las acciones de los administradores

planes operativos centran su atención en el corto plazo y aterrizan los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización

planes tácticos aterrizan los planes estratégicos en metas específicas y particulares para áreas de la organización

poder la capacidad o habilidad para influir en los demás

poder coercitivo tipo de poder correspondiente al puesto que tiene como base la autoridad de un individuo para administrar castigos, ya sea reteniendo algo que se quiere o dando algo que no se desea

poder correspondiente al puesto poder que tiene como base una estructura organizacional

poder legítimo (autoridad formal) tipo de poder correspondiente al puesto que la organización le otorga a un individuo específico

poder para recompensar tipo de poder correspondiente al puesto que tiene como base la autoridad de un individuo para asignar gratificaciones

poder personal facultad que tiene como base las características individuales del individuo

poder por conocimiento tipo de poder personal que tiene como base un conocimiento especializado no tan fácilmente disponible para mucha gente

poder referente tipo de poder personal que se adquiere cuando la gente se siente atraída o identificada con la persona que lo posee; este poder se logra cuando las personas se "refieren" a dicha persona

políticas y procedimientos de recursos humanos tipo de control táctico basado en el enfoque general de la organización para el uso de sus recursos humanos

poscontrol tipo de control operativo que revisa la calidad luego de la producción de los bienes o servicios resultantes

"posiciones" en la negociación postura que guarda una parte o partes respecto de sus intereses

precontrol tipo de control operativo que centra su atención en la calidad, la cantidad y las características de los insumos dentro del proceso de producción

presupuesto aprobado especifica los rubros y los montos en los cuales se autoriza el gasto al administrador

presupuesto de gastos incluye todas las actividades primarias en que una unidad u organización planea gastar dinero, así como en el monto que se les asignará para el próximo año

presupuesto incremental método en que los administradores utilizan el presupuesto autorizado el año anterior como base para argumentar las razones por las cuales el presupuesto siguiente debería ser mayor o menor

presupuesto para gastos de capital especifica la cantidad de dinero que se gastará en artículos específicos para su uso a largo plazo; son artículos cuya compra exige cantidades significativas

presupuesto propuesto brinda un plan sobre el monto de dinero que será necesario, y se somete a la revisión de un superior o comité de revisión de presupuesto

presupuestos sirven para estimar y asignar recursos para actividades específicas

primeras ganancias refuerzo temprano, constante y positivo del cambio que se desea que se confronte

probabilidad del efecto la intensidad moral de un problema crece o decrece respecto de si las personas anticipan en forma ideal una mayor o menor probabilidad de que ocurran las consecuencias

problema brecha que hay entre el desempeño existente y el deseado

procedimiento operativo estándar (POE) procedimiento de acción establecido que especifica exactamente lo que se debe hacer respecto de decisiones programadas

proceso conductual característica clave de orientación del enfoque del desarrollo organizacional al cambio organizacional que centra su atención en nuevas formas de comportamiento y nuevas relaciones

producto interno bruto el valor monetario total de los bienes terminados y los servicios producidos dentro de las fronteras de un país

programas de acción afirmativa programas de contratación y capacitación que buscan corregir iniquidades anteriores para ciertos grupos de individuos con base en género, raza y origen étnico, edad o religión

propuesta de valor la razón que existe entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que paga a tal compañía, en relación con las alternativas que ofrece la competencia

proximidad cercanía física, psicológica y emocional que siente la persona que toma la decisión con aquellos que resultarán afectados por su decisión

puesto de trabajo compartido situación en que dos individuos comparten un mismo puesto al trabajar tiempo parcial cada uno

punto de equilibrio cantidad necesaria de ventas de un producto para cubrir los costos tanto fijos como variables de una empresa

R

racionalidad prospectiva creencia en que los cursos de acción futuros son racionales y correctos

rasgos características relativamente perdurables en un individuo

redes de comunicación patrones de comunicación identificables dentro y entre organizaciones, ya sea mediante canales formales o informales

rediseño del proceso entraña el rediseño fundamental de los procesos de negocios con la finalidad de alcanzar mejoras contundentes

refuerzo positivo consecuencias deseables que, al darse o aplicarse, aumentan la probabilidad de que una conducta se repita en el futuro

refuerzos negativos consecuencias indeseables que, de eliminarse o evitarse, incrementan la probabilidad de que un comportamiento se repita en el futuro

reingeniería entraña el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para alcanzar mejoras significativas en medidas contemporáneas críticas del desempeño, como costo, calidad, servicio o rapidez

remuneración en riesgo paga que varía dependiendo de condiciones específicas que incluyen la rentabilidad de la compañía; llegar al tope de un presupuesto o ganancias particulares; metas de ahorro en costos para una unidad; o el logro de metas de desempeño individuales

rendimiento supernormal utilidades obtenidas por encima del promedio de un grupo de compañías comparables

renovación organizacional concepto de cambio organizacional que propone una meta de flexibilidad y capacidad para el cambio continuo

rentabilidad razón entre costo y beneficio

responsabilidad social de la corporación obligaciones de la corporación para con aquellos que la constituyen, como accionistas, empleados, clientes y ciudadanos en general

retícula administrativa método para medir el grado en que un administrador se orienta hacia las tareas o hacia los individuos

retroalimentación del desempeño de 360 grados sistema de evaluación en que la información se recolecta de supervisores, compañeros de trabajo, subalternos y, a veces, de proveedores y clientes

riqueza del medio clasificación de distintos medios —desde ricos hasta pobres— con base en su capacidad para facilitar el significado compartido

rituales comunicación simbólica de la cultura de una organización

ROI (rendimiento sobre la inversión) medida de rentabilidad que se obtiene al dividir la renta neta entre el monto total de activos invertidos

rotación de puestos de trabajo interfuncionales oportunidad para que el empleado trabaje y adquiera experiencia adicional en distintas funciones

ruido interferencia potencial con la transmisión o decodificación de un mensaje

rutas de la carrera series y secuencias de puestos y experiencias

S

segmento de clientes grupo de clientes que comparten preferencias o que da un valor similar a las características de un producto

signos de interrogación productos o unidades estratégicas de negocio que en mercados atractivos tienen relativamente poca participación de mercado

simulación de un trabajo situaciones en que los candidatos a un empleo desempeñan el trabajo que realizarían de ser contratados, o actividades que simulen cercanamente las tareas que desempeñarían

sistemas de banda ancha estructuras de pago (o escala salarial) en las cuales el rango del pago es amplio y cubre una extensa variedad de puestos de trabajo

sociedades femeninas valoran las actividades que se enfocan en el cuidado de los demás y en mejorar la calidad de vida

sociedades masculinas valoran las actividades que se enfocan en el éxito, el dinero y las posesiones

socios estratégicos organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para perseguir metas que los benefician a ambos

solución proceso que implica generar alternativas, seleccionar la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decidió

subcontratación (***outsourcing***) práctica de tomar una de las actividades significativas de la organización y contratar dicha actividad con una tercera parte independiente

subcultura donde los valores se arraigan con fuerza pero no se comparten de manera extensa

supuestos creencias acerca de aspectos fundamentales de la vida

sustitución se refiere a si el cliente puede satisfacer la necesidad que usted satisface a través de otros medios

sustitutos alternativas de productos o servicios que pueden sustituir los productos o servicios existentes

sustitutos del liderazgo enfoques alternativos que pueden, cuando menos en forma parcial, dar respuesta a la necesidad de liderazgo, o que en ciertas ocasiones ayudarían a que mejore un liderazgo deficiente

T

tácticas de influencia uso de comportamientos específicos para influir en las conductas y actitudes de otras personas

tarjeta de registro balanceada serie de medidas integradas y "equilibradas" para cuatro áreas o perspectivas fundamentales: financiera, clientes, negocio interno e innovación y aprendizaje

técnica de selección válida proceso de detección de personas, que diferencia a quienes tendrán éxito en un trabajo de quienes no lo tendrán

técnica del grupo nominal proceso de hacer que los miembros del grupo registren sus propuestas de solución, que resuman todas las soluciones propuestas y de que califiquen cada solución de manera independiente, hasta que surja la solución claramente más conveniente

técnica *delphi* método para la toma de decisiones que nunca permite que se reúnan frente a frente los participantes en la decisión, sino que identifica problemas y ofrece soluciones a través de un cuestionario

techo de cristal barrera invisible que evita que se promueva a mujeres a los puestos ejecutivos más altos

teoría bifactorial teoría de la motivación que centra su atención en los supuestos efectos diferentes que tienen los factores intrínsecos al trabajo (motivación) y los factores situacionales extrínsecos (factores de higiene)

teoría cognoscitiva social teoría que se interesa en la forma en que los individuos piensan o "procesan cognitivamente" la información que obtienen de su ambiente social

teoría de la equidad teoría de la motivación que centra su atención en las comparaciones que hacen las personas de sus circunstancias con las de otros, y cómo dichas comparaciones podrían motivar cierta clase de conducta

teoría de la expectativa teoría de la motivación que centra su interés en los procesos de pensamiento que usan los individuos que enfrentan elecciones particulares entre diversas alternativas, en especial cuando se trata de alternativas de cursos de acción

teoría de las necesidades adquiridas teoría de la motivación que centra su interés en las necesidades aprendidas que se convierten en predisposiciones duraderas sobre afiliación, poder y logros

teoría del compañero de trabajo menos preferido teoría del liderazgo contingente que identifica los tipos de situación en que serían más eficaces los líderes orientados a las tareas o los líderes orientados a las personas

teoría del establecimiento de metas supone que las acciones del hombre están dirigidas por metas e intenciones conscientes

teoría del intercambio líder-miembro enfoque del liderazgo basado en la relación que se centra en la importancia de las relaciones fuertes, satisfactorias y de respeto mutuo, entre líderes y seguidores

teoría del liderazgo camino-meta teoría del liderazgo contingente que centra su atención en el papel que juega el líder para incrementar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado mediante el aumento en las gratificaciones personales por el logro de metas, así como para facilitar el camino hacia dicha gratificación

teoría X supone que al ser humano promedio le disgusta el trabajo de manera inherente y que lo evitará siempre que sea posible

teoría Y supone que el trabajo es para el hombre algo tan natural como el juego o el descanso

teorías del contenido teorías de la motivación que se enfocan en qué necesidades está tratando de satisfacer una persona y en qué características del ambiente laboral parecen satisfacer tales necesidades

teorías del proceso teorías de la motivación que tratan sobre la forma en que las diferentes variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que los individuos aportan

toma de decisiones proceso de especificar la naturaleza de un problema u oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad

toma de decisiones intuitiva proceso primario subconsciente para identificar una decisión o elegir la alternativa preferida

U

unidad de mando noción de que un empleado debe tener sólo uno y nada más que un jefe

V

vacas de efectivo productos o unidades estratégicas de negocio que en mercados con futuros no atractivos tienen una participación de mercado relativamente alta

valor fundamental valor ampliamente compartido y profundamente arraigado

valores creencias duraderas acerca de que una conducta o estados de conducta específicos son personal o socialmente preferibles que otros

valores culturales fuertes *versus* débiles grado en que los miembros de una organización comparten valores culturales

valores sociales deseos y condiciones comúnmente compartidos

ventaja competitiva capacidad de una empresa para ganar de manera constante durante un plazo largo en una situación de competencia

volver a congelar el proceso de reforzar para hacer que se cumpla el cambio con la finalidad de que se convierta en algo establecido

índice onomástico

A

Acton, Lord, 352
Adam, Scott, 168
Adams, Stacy, 424-425
Akre, Jane, 170
Akst, Daniel, 163n
Alexander, Tom, 57, 58, 64
Alexandrovich, Sergei, 76n
Alison, Sebastian, 76n
Allaire, Paul, 185, 186, 187, 188
Allport, G. W., 128n
Amelio, Gilbert, 619
Anderson, Jeff, 398
Andrews, Kenneth, 204
Ansell, Jeff, 521
Anthony, William P., 537n, 541n
Armbruster, William, 411n
Armstrong, Michael, 12
Arndt, Michael, 68n, 407n
Arquit, Kevin, 70
Arthur, Charles, 411n
Asaravala, Amit, 278n
Ash, Mary Kay, 360

B

Babcock, Havilah, 264
Baird, Jim, 71
Bajpai, Rajendra, 140n
Baker, George W., 224
Baker, Stephen, 642n
Bakken, Jill, 467
Ball, George, 326
Ballmer, Steve, 603, 604, 605
Balmond, Sarah, 84n
Banaszak, Robert Scott, 437n
Bandura, Albert, 427-428
Bannan, Karen, 5n
Barker, Bob, 97
Barnes, Julian E., 120n, 184n
Barnett, Megan, 120n
Baron, Rita, 307
Beatty, Sally Goll, 225n
Becker, Cinda, 229n
Behr, Mary E., 357n
Bell Ceci H., Jr., 632n
Bell, David, 580
Benedict, Jim, 71
Benton, William, 83
Bernstein, Allen J., 569
Bettenhausen, Kenneth, 461n
Bezos, Jeff, 357, 397
Bhattacharjee, Yudhijit, 497n
Bigley, 431n
Black, J. Stewart, 113n, 114n, 117n, 299n, 320n
Blair, Ray, 453
Blake, R. R., 380-382
Blake, S., 131n
Blanchard, K. H., 382-383
Blank, Arthur, 612
Blum, Stephen A., 316n
Blum, Vanessa, 437n
Bodow, Steve, 605n
Bolan, Sandra, 612n
Borden, G., 563n
Bourgeois, L. J., 320-323
Bowen, Flynn, 304
Boyle, Matthew, 178n, 184n
Brade, Kimberly, 390
Brannick, M. T., 472n
Branson, Richard, 391
Breen, Bill, 609n
Bright, Julian, 642n
Brooke, James, 88n
Brooker, Katrina, 184n
Brown, Dick, 609
Buelher, William F., 187, 188
Burke, Steve, 136-137, 300n
Burman family, 643
Burns, James M., 393
Burrows, Dan, 133n
Burrows, Peter, 398n
Bush, George W., 86, 351
Bush, Laura, 391
Byrne, J. A., 120n

C

Campbell, Callum, 69n
Campbell, Mark, 71
Cannon-Bowers, J. A., 472n, 473n
Capellan, Pernando, 410, 411
Carlson, Chester, 185
Carroll, John, 71
Carter, Walter, 70
Carver, Dan, 87
Casey, James, 304
Chamberlain, Tony, 87n
Chandrasekaran, Rajiv, 163n
Chapman, Erwin, 178n
Charlton, Peter, 71
Chenault, Ken, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 31, 350
Childs, David, 71
Chin, Spencer, 147n
Chisman, June, 360
Chow, Lotte, 357n
Churchill, N. C., 584n
Churchill, Winston, 391
Clark, Charles B., 264
Clark, Cindy, 549
Clausen, Tom, 573
Claver, Enrique, 642n
Clegg, Cathy, 366
Clifford, Stephanie, 531n
Clinton, Bill, 85
Cole, Caroline Louise, 147n
Collins, G., 569n
Collins, Keith, 340, 342-343
Conaway, W., 563n
Conlin, Elizabeth, 490n
Conner, Dennis, 87
Cook, David P., 224
Cooper, Cynthia, 169
Cornell, Peter, 69, 71
Cotsakos, Christos, 392-393
Cox, T. H., 131n
Crain, Keith, 2l2n
Cranch, Laurence, 70
Crane, R., 563n
Crank, Vicki, 360
Creighton, Bishop Mandell, 352
Cunningham, Louis, 559-560

D

Dahle, Cheryl, 411n
Darrow, Barbara, 605n
David, Fred R., 166n
Davis, Errol B., Jr., 558
Dawly, Heidi, 265n
Dawson, Chester, 543n
Dec, Irene, 140
Demick. Al, 304
Derbort, Joanne, 416n
Desjardins, Doug, 225n
Diaz, Sam, 225n
Dimon, Jamie, 593
Dolan, Paul, 153
Donald, David Herbert, 348n
Dooner, John J., Jr., 580
Doyle, Ciaran, 624n
Dubrowski, Jerry, 212n
Ducasse, Alain, 458
Dunningham, David, 71
Dworkin, Arnold, 173
Dwyer, Graham, 624n
Dwyer, Pavia. 566n

E

Ebert, R., 317
Echeverria, Lina, 459
Einhorn, Bruce, 300n
Eisenhardt, Kathleen, 320-323
Eisenhower, Dwight, 36
Eisner, Michael, 477
Elashmawi, Farid, 437n
Ellerin, Stephen, 840
Elliott, Michael, 566n
Ellis, Len, 133n
Ellison, Larry, 61
England, Dan, 593
Evanoff, Ted, 366n
Evans, Philip, 84n
Evans, R. E. Blake, 111n

F

Fader, K., 563n
Feist, Hollace A., 465n
Feldman, Amy, 339n
Fiedler, F. E., 383-385
Figel, Brad, 162
Fishman, Charles, 5n
Fitzgerald, Kevin, 61
Flowers, Vonetta, 467
Folford, Benjamin, 543n
Fonti, Nancy, 307n
Ford, Henry II, 600

Ford, William Clay, Jr., 600-601
Forest, Stephanie Anderson, 265n
France, M., 120n
Freeman, Kathy, 216, 217, 220
French, Douglas, 71
French, Wendell L., 632n
Frieden, Robert, 12
Friedman, Milton, 172, 173
Fu, H., 438n
Fung, Alice, 140n

G
Galarza, Pablo, 624n
Gale, Sarah Fister, 531n
Gandel, Stephen, 624n
Gandhi, Mahatma, 391
Garza, Francisco, 201
Gasco, Jose L., 642n
Gates, Bill, 32, 368, 604
Geneen, Harold, 125
Gerhart, Barry, 548n
Gesteland, R., 563n
Ghosn, Carlos, 543
Giallourakis, Michael, 166n
Gibbs, Lisa, 624n
Gines, Stephen, 593
Girion, Lisa, 378n
Giuliani, Rudy, 351
Golub, Harvey, 4
Gonzalez, Reyes, 642n
Goodnight, Jim, 415
Goodridge, Elisabeth, 521n
Goold, M., 579n
Gordon, Joanne, 553n
Goudy, Jack, 489-490
Goudy, John, 489-490
Graen, G. B., 368n
Graham, J. L., 513n
Greene, Jay, 605n
Gregersen, H., 113n, 114n
Grove, Andrew, 193
Groves, Peter, 437
Gunn, E. P., 272n
Gurzinksi, J., 272n
Guyon, Janet, 76n, 140n
Guzzo, R. A., 473n

H
Haas, Robert D., 176
Hackman, J. Richard, 422-423, 477, 479n
Haddleton, Ian, 502
Hakim, Danny, 601n
Hall, Chris, 300n
Hall, E., 139n
Hallam, G. L., 480n
Halliday, Jean, 601n
Hammel, Gary, 209, 221
Hammer, 634
Hammonds, Keith H., 407n
Hankins, Paula, 428
Hansen, Barbara, 307
Harpaz, I., 438n
Harper, Jane, 452, 453
Harris, Philip R., 4370
Hartsock, Rick, 444
Harvey, Steve, 604
Heckert, Richard E., 176
Heinecke, William, 290
Helft, Miguel, 398n
Henkelman, Leo, 443, 444-445
Hersey, P., 382-383
Herzberg, Frederick, 420-421
Heywood, Peter, 642n
Hickman, Jonathan, 553n
Hill, Greg, 559, 560, 561, 562—563
Hirshberg, Jerry, 456-457
Hitler, Adolf, 393
Hjelt, Paola, 140n
Hobbs, Patti, 304
Hochmuth, Phil, 624n
Hoff, Rob, 357n, 398n
Hofstede, Geert, 124, 125, 126, 139, 329
Hollenbeck, John R., 548n
Holmes, Stanley, 193n
Holthaus, John, 321
Hood, Stephen, 70
House, R. J., 385-386, 399n
Howe, Geoffrey, 69, 71
Huizenga, Wayne, 224
Hymowitz, Carol, 569n

I
Iacocca, Lee, 391
Iams, Paul, 520
Ikeda, Yukihiko, 88

J
Jackson, Steve, 157
Jager, Durk, 183-184
Jago, Arthur, 320
James, LeBron, 10
Jani, Irving, 323-326
Jansen, Harry, 407n
Japsen, Bruce, 407n
Jefferson, Thomas, 347
Jenney, Timothy, 355
Jermier, J. M., 388n
Jick, Todd, 69n
Joan of Arc, 351
Jobs, Steve, 32
Johnson, Lyndon, 326
Jones, Jim, 393
Jordan, Michael H., 609
Joshi, Vyomesh, 57

K
Kacmar, K. Michele, 537n, 541n
Kanaga, K., 450n
Kano, Cindy, 140n
Kant, Immanuel, 158
Kapner, Suzanne, 580n, 642n
Karatz, Bruce, 110
Karkaria, Urvaksh, 366n
Katzenberg, Jeffrey, 477
Kaye, Stephen D., 566n
Keane, Angela Greiling, 136n
Kearns, David T., 176, 186, 18
Keillor, Garrison, 416
Kelleher, Herb, 124, 392
Kelly, David, 212n
Kennedy, John F., 391
Kent, Simon, 605n
Kerr, Steven, 388n, 430-431
Kerwin, Kathleen, 601n
Khanna, Ninu, 645
Khermouch, Gerry, 580n
Khodorkovksy, Mikhail, 76
Kim, Charlie, 19, 456
Kim, Queena Sook, 111n
Kimberly, John A., 264
King, Martin Luther, Jr., 391
Kinikin, Erik, 416
Kirkpatrick, S. A., 362n
Kirsner, Scott, 453n
Kneeley, John, 378
Knox, Nancy Napier, 140n
Koenig, David, 225n
Komaki, Judith L., 431n
Konoplyanik, A., 76n
Kossler, M. E., 450n
Kotchian, Carl, 171
Kotter, John P., 628n
Kraemer, Harry M., Jr., 406, 407
Krause, Kristin S., 47n
Kreil, Erik, 76n
Kreiter, Brian, 437

L
Lafley, Alan, 184
Land, Steven, 609n
Langbert, Mitchell, 120n
Larson, Ken, 188
Lavelle, Louis, 304n
Lavelle, Marianne, l20n
Law, Annette, 304
Lay, Ken, 119, 169
Layne, Anni, 453n
Lee, Charles S., 300n
Lee, W. A., 609n
Leeds, Jeff., 378n
Leeson, Nick, 566
Lewin, Kurt, 47-50, 55, 64, 466
Lincoln, Abraham, 347-348, 351
Lindzey, Q., 128n
Lingblom, Marie, 609n
Li, Yifei, 399, 400
Llopis, Juan, 642n
Lockard, Michael, 304
Locke, E. A., 362n
Lodal, Kirsten, 437
Lombardo, M. M., 33n
Lopez, Enrique A., 642n
Loranger, John, 416
Lorenzo, Angel, 409-410, 411
Lowe, Frank, 580
Lublin, Joann S., 184n
Lucido, Betty, 360
Luh, Shu Shin, 163n
Lundy, Jim W., 185

M
MacArthur, Douglas, 367
Machiavelli, Niccolo, 47
Maitland, Alison, 163n
Maljers, Floris A., 219
Malott, Robert H., 176
Mandela, Nelson, 391
March, J.G., 309
Marcial, Gene G., 357n
Marcy, Ray, 531
Margulies, N., 320n
Marshall, George C., 367
Martins, Luis L., 457n
Maslow, Abraham, 414-419
Masters, Tom, 157
Mathile, Clay, 520
Mayrhofer, Wolfgang, 140n
McAuley, Cliff, 71
McCall, M. W., Jr., 33n

McClelland, David, 419-420
McCright, John S., 61n
McGregor, Douglas, 123
McLester, Susan, 355n
McNealy, Scott, 609
McNerney, James, 67-68, 134
Meckler, Laura, 437n
Melymuka, Kathleen, 5n, 140n
Mendenhall, M., 113n, 114n
Mercer, Robert E., 176
Merry, Chris, 71
Meyer, John, 521, 521n
Meyer, Tom, 153
Miller, Lee I., 321
Miller, Matthew, 68n
Miller, Scott, 601n
Miller, Stuart, 110
Milliken, Frances L., 457n
Mintzberg, Henry, 26-29, 219-220
Mitchell, C., 563n
Mitchell, T., 317
Mizal-Archer, Michelle, 355n
Moger, Andrew, 569
Moorhead, Gregory, 323n
Moreno, Jenalia, 201n
Morgan, Robin, 76n
Moritz, Thomas E., 166n
Morris, Betsy, 601n
Morrison, T., 563n
Mount, Ian, 61n
Mouton, J. S., 380-382
Mueller, Nancy, 558n
Mulady , Kathy, 133n
Mulally, Alan, 192, 193
Mulcahy, Anne M., 185, 188, 189
Mulligan, Thomas S., 378n
Munro, R., 563n
Murnighan, J. Keith, 461n
Murray, Matt, 184n

N

Nabholtz, Kevin, 232, 233
Nardelli, Robert, 15-16, 612
Nathan, Arte, 272
Naughton, Keith, 395n
Nebholz, Kevin, 261
Neeleman, David, 100
Neff, Jack, 265n, 521n
Newborn, Steve, 70
Newman, Paul, 99, 563n
Noe, Raymond A., 548n
Nordstrom, Bruce, 133
Norton, Leslie P., 88n

O

O'Connell, Vanessa, 580n
Ogando, Angela, 410
Oldham, Greg, 422-423
O'Meara, Kelly Patricia, 120n
O'Neill, Finbarr, 395
Ostertag, Ronald, 146
Ouchi, William G., 587n
Overholt, Alison, 465n

P

Palmer, Phillip, 71
Palmisano, Sam, 452
Park, Andrew, 609n
Pascale, Richard, 218n
Paulson, Henry, 88
Pearson, Tess, 307n
Pedersen, Daniel, 566n
Peiperl, Maury, 69n
Peled, Alon, 478n
Pelkey, Karen, 304n
Pepper, John, 269n
Perot, Ross, 609
Perrewé, Pamela L., 537n, 541n
Perrin, Chris, 71
Persky, Marla, 407
Phillips, John R., 340
Pignatelli, Nicolo, 149-150, 151, 171
Pinder, C. C., 443n
Pitt, Harvey, 96
Pizzo, Stephen, 470
Popham, Stuart, 70
Popov, Victor, 560, 561-562, 563
Porter, 431n
Porter, Michael, 92, 204, 205
Pottruck, David, 338
Powell, Bill, 76n, 88n, 300n, 566n
Powell, Colin, 351
Prahalad, C. K., 209
Prince, C., 472n
Prussel, Deborah, 111n
Putin, Vladimir, 76
Puzankov, Dmitry, 563

Q

Quinn, John J., 579n

R

Raish, Steve, 240
Rarick, Charles A., 559
Raskin, Andy, 543n
Raymond, Joan, 87n
Raymond, Lee, 176
Reagan, Ronald, 85
Rechin, Mark, 395n
Reed, Grace, 373-374
Reid, Douglas, 186, 187
Riehl, Mark, 300n
Riggio, Leonard, 614
Riley, Helen, 448n
Ring, Niamh, 339n
Rivero, Enrique, 225n
Robarge, Randy, 168
Robb, Drew, 497n
Roberts, George, 61
Robin, Donald, 166n
Robinson, James III, 4
Roman, Monica, 61n
Rooney, Paula, 605n
Roosevelt, Theodore, 347
Rosen, S., 139n
Roth, Daniel, 278n
Rowe, W. Glenn, 340
Rowley, Coleen, 169

S

Safra, Jacob, 83
Salas, E., 472n, 473n
Salopek, Jennifer J., 304n
Sanders, Betsy, 133
Sandomir, Richard, 225n
Sandstrom, Jim, 444
San Martin, Nancy, 411n
Sano, Y., 513n
Sarrell, Matthew, 497n
Schlesinger, Leonard A., 628
Schlooser, Julie, 593n
Schmitt, Christopher H., 120n
Schneider, Hans-Josef, 71
Schonfield, Erick, 339n
Schwab, Charles, 337, 338
Schwartz, Nelson D., 5n
Schwarzenegger, Arnold, 394
Sears, W., 563n
Sellers, Patricia, 612n
Serwer, Andy, 184n
Sethi, Deepak, 645
Shattuck, Frank C., 264
Shenkar, O., 139n
Shih, Stan, 299, 301
Shuler, Jo, 360
Simon, Herbert, 308
Simon, John, 378
Sireno, Bob, 444
Sittenfeld, Curtis, 431n
Sivaraman, Ravi, 645
Skilling, Jeffrey, 119, 169
Slania, John T., 321n
Sloan, Allan, 593n
Sloan, Carole, 416n
Smith, Adam, 172
Smith, B., 563n
Smith, Rod, 569n
Soelberg, Peter, 310
Solley, Sam, 265n
Solomon, Melissa, 416n
Soto, Monica, 357n
Speer, Mark, 620
Spooner, John G., 300n
Sriram, Yogi, 645
Stankevich, Debby, 416n
Staw, B.M., 327
Steers, 431n
Steers, Richard M., 117n, 299n
Stewart, Martha, 170
Stroh, L., 113n, 114n
Stuart, Anne, 497n
Sudip, Ruy, 201n
Sweeting, Paul, 225n
Szkutak, Thomas J., 357

T

Tamulionyte-Lentz, A., 563n
Tannenbaum, S. I., 473n
Tapsell, Sherrill, 448n
Taylor, Chris, 225n
Taylor, Sully, 140n
Teresa (Mother), 391
Thoman, Rick, 185, 186, 188, 189
Thomas, Paulette, 307n
Tomlinson, Richard, 140n
Torchinsky, O., 563n
Treaster, Joseph B., 378n
Troy, Mike, 390n
Tucci, Joe, 278
Tucker, Laurie, 136
Tully, Shawn, 393n
Tusa, Frances, 502n

U

Uhl-Bien, M., 368n
Useem, Jerry, 68n

V

Vernon, P. E., 128n
Vogelstein, Fred, 339n
Volpe, C. E., 473n
Vroom, Victor H., 320, 386-387, 388n, 425-426

W

Wallace, Doug, 157n
Walton, Sam, 391
Wang, J. T., 300
Ward, Steve, 452-453
Warner, Fara, 339n, 395n
Warren, Dennis, 497
Washington, George, 347
Watanabe, Kuniyuki, 543
Watkins, Sherron, 169
Watson, Julie, 201n
Webb, Doug, 447-448
Weber, Max, 438
Wejman, Janet, 609
Welch, David, 543n
Welch, Jack, 34n, 134-135, 250, 356
Wells, Frank, 477
Wells, Melanie, 398n
Wernle, Brad, 601n
Werth, Brian, 316n
Wetlaufer, Suzy, 484n
Wheat, Alynda, 553n
Wheeler, Caren, 157
Whigman-Desir, Marjorie, 5n
White, Erin, 580n
White, Gregory L., 212n
Whitman, Meg, 3, 4-5, 6, 7, 19, 31, 350, 398, 449
Whyte, Fred, 178
Wian, Casey, 212n
Will, Larry, 178
Wilson, Amy, 601n
Wilson, Jean, 360
Wilson, Joseph C., 186
Windsor-Lewis, Stephen, 502n
Winfrey, Oprah, 391
Wisner, Priscilla S., 465n
Woods, Jacqueline, 61
Woollen, Ian, 76n
Wozniak, Steve, 32
Wright, Patrick M., 548n
Wurster, Thomas, 84n

X

Xin, Zhang, 88

Y

Yetton, Phillip W., 320, 386–387, 388n
Yukl, G., 359n, 396n

Z

Zale family, 224
Zambrano, Lorenzo, 201
Zane, Bob, 410
Zuckerman, Laurence, 193n

índice analítico

A

ABB, estructura matricial por producto-por área geográfica de, 256
Abogado del diablo
  definición de, 325
  en grupos, 463
  toma de decisiones mejor y, 331
Academia Militar de Estados Unidos (West Point), seguidores, liderazgo y, 365
Acción, en el proceso de control, 575-577
Ace Hardware, 584
Aceptación, en el modelo de la decisión normativa, 386
Acer, toma de decisiones en, 299-300, 301
Acoso sexual, 550
Actitudes, hacia el trabajo, motivación y, 4 38-439
Actividad(es); *véase* Eficiencia (actividad)
  de apoyo
    definición de, 205
    de la cadena de valor, 206, 207-208
  de abastecimiento en la cadena de valor, 207
  primarias
    definición de, 205
    de la cadena de valor, 205-206
Actuación, mejorar las capacidades para el liderazgo y, 402-403
Acuerdo, en el proceso de negociación, 516
Administración
  capacidad para la, ámbito de control y, 236
  vs. liderazgo, 389-391, 404
  de recursos humanos
    acoso sexual y, 550
    actividades de planeación y, 528-529
    análisis de puestos de trabajo en la, 529
    capacidades del administrador para la, 525
    cese y, 546-547
    como actividad de apoyo de la cadena de valor, 207
    desempeño del empleado y, 535-547
    despidos y, 547
    diseño de puesto de trabajo y, 538-539
    diversidad de la fuerza laboral y, 5 50-552, 557-558
    en hotel de lujo ruso, 559-563
    en Nissan, 543
    estrategia de globalización en Brunswick y, 523-524
    estrategia y, 525, 526-527
    evaluación del desempeño y, 539-542
    globalización y, 552-554
    leyes y reglamentos que inciden en la, 547-550
    marco de referencia general en la, 527
    perspectiva tradicional de la, 525
    perspectivas administrativas en, 554-555
    proceso de selección y, 532-535
    promoción y, 546
    reclutamiento y, 529-532
    relaciones laborales y, 547
    remuneración y, 543-545
    sistemas de desarrollo de carrera y empleado y, 545-546
    socialización, capacitación y, 536-538
    software de inteligencia artificial para selección de empleados, 531
    tecnología, ámbito de control y, 238
  estratégica. *Véase también* Estrategia
    en Blockbuster, 224-225
    en Boeing, 191-193
    evaluación de la estrategia en, 219
    fijar el rumbo en, 197-199
    formulación de la estrategia en, 200-216
    implementación de la estrategia en, 216-218
    perspectivas administrativas en, 220-221
    proceso de, 197-219
    ventaja competitiva y, 193, 194-197
  por objetivos, 289, 291
Administradores
  de recién ingreso, 221-222
    cambio organizacional y decisiones de, 610
    de nivel inferior, 294
  en el exterior, mujeres como, 549
Agencias de empleo, para candidatos a puestos de trabajo, 530-532
Agentes del cambio, 632
Ahlstrom Fakop, 416
Airbus, Boeing y, 191-193
Ajustes en tiempo real, implementación del plan y, 285-286
Alcan Aluminum Ltd., 507
Alcance estratégico, 202-203
Alliant Energy, diversidad laboral en, 557-558
Alternativas, en el modelo de toma de decisiones racional, 303-306
Amazon.com
  liderazgo electrónico en, 397
  Szkutak usa su poder personal en, 357
Ambiente
  análisis del, en el proceso de planeación, 268, 275-279
  control estratégico y, 578
  en la toma de decisiones individual, 313-314
  externo
    cambio organizacional y, 605, 607-608
    complejidad del, 251-252
    control estratégico y, 578
    dinamismo del, 252-253
    estructura deficiente-ajuste al ambiente y, 259-260
    formulación de la estrategia y, 491
    organizaciones con estructura plana o alta, y, 235
    reestructura en Citicorp y, 254, 262
  hostil, acoso sexual y, 550
  toma de decisiones y 313
Ambientes
  "de agua blanca", 252
  de alta velocidad, toma de decisiones en, 320-323
Ambigüedad del rol que se juega, 459
Ámbito de control
  definición de, 235
  estructura de organización alta y, 235, 236
  estructura de organización plana y, 235, 236, 237
  factores que influyen en, 236
  tecnología y, 237, 238
América Latina, comunicación eficaz en, 506
American Cancer Society, controles de estructura de supervisión en la, 585
Ameritech, 622
Amway Corporation, 435
Análisis
  ambiental, 204-205
    para determinar la estrategia, 204-205
  de campo de fuerzas, 626-627
  de la situación en la toma de decisiones individual, 313
  del ciclo de vida del producto, 209-211
  del portafolios, 211-214
    definición de, 214
    internacional, 213-214
  organizacional, 205
    determinación de la estrategia y, 205
    enfoque de la cadena de valor para el, 205-208
  swot, 214-216
Anuncios, para reclutar empleados, 530
AOL, 617
Apalancamiento, 581
Apertura mental, habilidades para escuchar y, 508
Apoyo
  conseguir el, para el cambio, 619
  liderazgo y, 403
  supervisión del, en el proceso de planeación, 285
Aprendizaje
  modelamiento vicario, en teoría cognoscitiva social, 427
  organizacional
    como enfoque al cambio organizacional, 606, 631, 634-637
    implementación del, 635-637
Apropiabilidad, ventaja comparativa y, 196
Ashland Consulting, cambio de estrategia en, 217
Ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001
  liderazgo en Marsh, Inc. y Martin Progressive y, 377-378
  planeación en AT&T después de los, 286
Audiencia, comunicación eficaz y comprensión de la, 510
Ausencia de presupuesto, 584
Autocensura, en pensamiento grupal, 325
Autoeficacia, 439
  en otra cultura, 429
  en teoría cognoscitiva social, 427-428
Autoestima, en teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, 415
Autoridad formal, 353-354, 355

Avances político/legales, como fuerza para el cambio organizacional, 608
Avaya Ireland, cambios internos en, 624

B

"Baby Bells", 621
BAE, red de comunicación eficaz en, 502
Banco Barings' Investment, quiebra del, 565-566
Barnes and Noble, 614
Baron Travel, tecnología y toma de decisiones en, 307
Barreras
  culturales para la comunicación, 505-507, 508
  interpersonales para la comunicación, 503-504
  organizacionales, para la comunicación, 504-505
  para la comunicación, 503-507
Baxter International, liderazgo y ética en, 406-407
Becton Dickinson, 261
  reestructuración de sus operaciones en Europa, 227-229
Beetle de Volkswagen (VW), ciclo de vida del producto internacional, 212
Bell Atlantic, estructura de equipos en, 465
Bell South, fuerza de tarea en, 453
Bellagio, ejecución de un plan táctico y tecnología en el hotel, 272
Benchmarking
  definición de, 277, 635
  organizaciones importantes que usan, 635, 636
  para evaluación del ambiente, 277-279
  procesos comerciales para, 635, 636
Blockbuster, administración estratégica en, 224-225
BMW, 329
Boeing
  globalización, localización, y 621
  desarrollo estratégico en, 191-193
Borg-Warner Corporation, 594
Boston Consulting Group, 211
Brasil, negociadores en, 513
Britanica, ventaja competitiva en, 195-196
British Airways, etnocentrismo en, 507
Brunswick
  nivel corporativo en, 273
  recursos humanos y estrategia de globalización en, 523-524
Burlington Northern Santa Fe Railway, exámenes médicos en, 535

C

Cadena
  de restaurantes Pizza Company, 290
  de valor
    análisis organizacional y, 205-206
    apalancamiento de la, 208
    componentes de la, 205-208
    definición de, 205
    estructuras organizacionales en red y, 248-250
Calidad, en el modelo normativo de la decisión, 386
Calificaciones ocupacionales *bona fide* (BFOQ), 549-550
Cambio. *Véase también* Evaluación de los resultados del cambio organizacional, 629-631
  de roles, 448
  en despachos de abogados, 321
  en la composición de la fuerza laboral del Marriott, 553
  en Morton's Restaurant Group, 569
  implementación del, 621-625
  mejoramiento de las capacidades de liderazgo y, 403
  organizacional
    alternativas de implementación del, 621-625
    consideraciones para el, 605-606
    costo relativo del, 617
    dirección del, 611-617
    enfoque del aprendizaje organizacional en el, 606, 634-637
    enfoque del desarrollo organizacional en el, 606, 631-633
    enfoque del rediseño del proceso (reingeniería) para el, 606, 633-634
    en Microsoft, 603-605
    en Telefónica, 640-642
    evaluación de la necesidad de, 616-618
    evaluación de los resultados del, 629-630
    fuerzas externas y, 607-610
    fuerzas internas y, 610-611
    perspectivas administrativas del, 637-638
    planeación y preparación para, 619-621
    reestructuración en Coca-Cola y en Dabur, 643-647
    resistencia al, 625-629
  planeación y preparación para el, 619-621
  resistencia al, 625-629
  y estructura de equipo en Bell Atlantic, 465
Cambios sociales, como fuerza para el cambio organizacional, 610
Canales de comunicación
  formales, 499, 500
  informales, 499-500
Capacidades
  conceptuales, 362
  de los empleados, 537-538
  resistencia al cambio y falta de, 626
Capacitación
  en el puesto de trabajo, 536, 537
  evaluación de su eficacia, 538
  fuera del puesto de trabajo, 536
  objetivos de la, 537-538
  sobre liderazgo *on line*, en eBay, 398
Capital social, 349
Características
  del comportamiento, de grupos y equipos, 459-463
  individuales
    como barreras para la comunicación, 504
    motivación y, 412-413
Cartel del puesto vacante, 530
Castigos, 432
Cemex, tecnología y liderazgo en costos, 201
Centralidad (o importancia) del trabajo
  definición de, 438
  diferencias culturales en, 438
Centralización
  combinaciones de, 239
  grado de y estabilidad ambiental, 578
  y descentralización, 238-240
Centro de utilidades, 242
Centros
  de colocación escolares, para el reclutamiento de empleados, 532
  de evaluación, 534
Cese, 546-547
Children's Hospital and Health Care Center, 611
China. *Véase* Taiwan
China Development Industrial Bank, 614
Chinese National Nonferrous Corporation, 507
Ciclos de vida del producto internacional, 211, 212
Circunstancias situacionales, negociación y, 513
Cisco, 551
Citibank, 254
Citicorp Credit Card, reestructuración en, 254
Clientes
  complejidad ambiental y, 251
  grupos de enfoque para el aprendizaje organizacional, 636
Clínica Mayo, 615
Coca-Cola Company
  red de comunicación en, 501
  reestructuración en, 643-647
Codificar, 492
Coerción
  liderazgo y, 351
  minimizar la resistencia al cambio y, 628-629
Cohesión
  definición de, 462
  dentro del grupo, vs. entre grupos, 463
  desarrollo de la, 462
  efectos de la, 462-463
  trabajo en equipo y, 448
Colaboración
  en equipos, 450
  en negociaciones, 512
Comercio por Internet, firma de inversiones Schwab y, 337-338
Comité(s)
  definición de, 454
  ejemplos de, 454
Compañía
  de teléfonos, fuerza de tarea conjunta en, 453
  de transmisión de radio vía satélite proceso de toma de decisiones en, 316
Competencia
  como fuerza para el cambio organizacional, 608
  estrategia e incremento en la, 193
Competencias (equipo), 471-474
  dependientes de la tarea, 474
  dependientes del equipo, 473
  fundamentales, 209
  orientadas al contexto, 473-474
  transferibles, 472-473
Competidores
  complejidad ambiental y, 252
  en el análisis del ambiente externo, 204-205
Complejidad
  ambiental, 251-252
    incertidumbre ambiental y, 251-252
  del puesto de trabajo, ámbito de control y, 236
  geográfica, incertidumbre ambiental y, 252
Comportamiento
  con un patrón, emergencia de estrategia del, 219
  del líder carismático, 392
  de los líderes, 364-365
  reforzamiento de la conducta incorrecta, 431

reforzamiento negativo y, 432
reforzamiento positivo y, 430-431
teoría del reforzamiento para el, 433-434
Comportamientos
de la tarea, 364-365
de líder femenina, 366
vs. comportamientos de líder masculino, 365
del líder masculino vs. comportamientos del líder femenino, 365
importados, normas del grupo y, 460
iniciales, normas grupales y, 460
Composición de grupos, 456-458
Verificación de referencias, 535
Comunicación
ascendente, 498
barreras a la, 503-507
cambio y, 619-620
canales de, 499-500
contexto organizacional de la, 496-503
definición de, 491
descendente, 498
diversidad en el grupo y, 457
en Two J's Auto Repair, 489-490
envío de mensajes en la, 509-510
escrita, 495
habilidades para escuchar y, 508-509
horizontal, 498
intercultural
barreras en la, 505-507, 508
sugerencias para la, 510
medios de difusión, 495-496, 497
mejoras a la, 507-511
en el nivel organizacional para la, 510-511
en Iams, 520-521
minimizar la resistencia al cambio y, 628
modelo básico de, 492
negociación y, 511-516
no verbal, 494
patrones de, 500-503
perspectivas administrativas en la, 516-517
trabajo en equipo y, 448
verbal, 493-494
oral, 494
escrita, 495
Concesiones/acuerdos, en el proceso de negociación, 516
Conductas de la gente, 364-365
Confianza en sí mismo, como rasgo de liderazgo, 361-362
Conflicto
de roles, 459
dentro de un grupo, 476
de tareas, 475
en el grupo
causas del,475
entre grupos y dentro del grupo, 476
manejo del, 475
tipos de, 475
en equipos (grupos), 448, 449, 474-476
en la relación, 475
entre los grupos, 476
y toma de decisiones participativa, 319
Conformidad, normas de grupo y, 461-462
Conformismo, 309
Conocimiento mutuo, formación de grupos y compartir el, 465-466
Conocimiento
en el aprendizaje organizacional, 636-637
habilidades y actitudes clave, en equipos, 471-472
toma de decisiones individual, 315
Consecuencias
afectivas, diversidad del grupo y, 457
anticipadas, resistencia al cambio y, 626
cognoscitivas, diversidad del grupo y, 457
del desempeño, 430
castigos y, 432
extinción y, 432-433
Consejo de Gobernadores, Sistema de la Reserva Federal, Estados Unidos, 575
Consultoría, eficacia del grupo y, 479
Contacto directo, integración y, 258
Contexto organizacional
administración de recursos humanos en, 554
administración estratégica en el, 220
cambio y, 606, 637
comunicación y, 496-503, 516-517
control en el, 596
de la estrategia, 260
eficacia del grupo y, 478-479
en la toma de decisiones, 333
grupos y equipos en, 480
liderazgo en, 369-370, 403
motivación en el, 439
planeación en el, 292
Control
alcance del, 577
burocrático, control táctico y, 567, 586, 587
calidad de la información y, 594-595
concurrente, de operaciones, 589-590
de clan. Véase Control por compromiso (de clan)
definición de, 568
eficacia del, 590-596
elementos del, 570-577
en el banco Baring's Investment, 565-566
en Morton's Restaurant Group, 569
enfoque del tablero balanceado y, 567
estratégico, 577-579
ambiente externo y, 578
características del, 581
definición del, 577
en organizaciones internacionales, 580
enfoques para, 579
flexibilidad del, 595
flujo de retroalimentación para el, 570
foco de, 591-592
Ford Motor Company y, 600-601
fuentes del, 595-596
función en la administración, 568-570´
magnitud del, 592-593
niveles del, 592-593
operativo
control concurrente de, 589-590
definición de, 588
poscontrol (control posterior) del, 589, 590
precontrol (control previo) del, 589
perspectivas administrativas sobre el, 596-597
por compromiso (de clan), control táctico y, 567, 586-588
presupuestal
definición de, 583
problemas en el, 583-585
razón costo-beneficio favorable y, 595
táctico, 580-588
características del, 581
control burocrático como, 567, 586
control por compromiso, o de clan, 567, 586-588
control presupuestal como, 583-585
controles financieros y, 581-583
definición de, 580
enfoques para el uso del, 586-588
estructura de supervisión y, 585
políticas y procedimientos de recursos humanos, 585-586
Controles financieros, 581-583
punto de equilibrio en los, 581-582
razones financieras en los, 581-582
Cookson Group, 620
Coordinación. *Véase también* Integración (estructura organizacional)
ámbito de control y, 236
integración y, 232
Corporaciones multinacionales, 259
administración de recursos humanos y, 552-554
con estructura
por cliente, 244
por división, 244
por función, 241, 242
por geografía/región, 245-246
por producto global, 243
estructura matricial en, 246-247
Costos del proceso, tamaño del grupo y, 456
Creatividad
en la toma de decisiones individual, 314-315
en equipo multinacional, 470
Criterio, en el modelo de toma de decisiones racional, 303
Cultura(s)
actitudes hacia el líder y, 399-400
autoeficacia y, 429
centralidad del trabajo y, 438
colectivista, toma de decisiones en una, 328-329
comunicación escrita y, 495
comunicación no verbal y, 495
comunicación oral y, 494
de contexto alto, barreras a la comunicación y, 505-506
direcciones de comunicación y, 498-499
estilo de liderazgo y, 379
individualista, toma de decisiones en la, 328-329
liderazgo a través de culturas nacionales, 397-400
negociaciones internacionales y, 512-516
organizacional
como barrera para la comunicación, 505
como enfoque de los cambios organizacionales, 614-615, 621-622
formas del liderazgo y, 369-370
influencia en la motivación, 435-436
proceso del establecimiento de metas y, 429
teoría de la expectativa y, 427
toma de decisiones y, 328-330

D

Dabur, reestructuración en, 643-647
Debate estructurado, 331
Decisión
no programada, 311, 313-314
programada, 311

Decisiones estratégicas, equipos y, 449
Declaración de misión, 198-199
Decodificar, 492
Defensa múltiple, 331
Delta Air Lines, 307
Departamento de exportaciones, en organización local (nacional), 256
Desarrollo
del grupo, 466-468
organizacional
agentes del cambio y, 631-633
enfoque del, 606, 631-633
intervenciones y, 632
orientación del proceso de comportamiento en el, 633
renovación organizacional y, 633
Descarrilamiento de la carrera, administración de recursos humanos y, 525
Descentralización
centralización y, 238-240
combinaciones formal/informal y centralizada /descentralizada, 239
Desconfianza, resistencia al cambio y, 626
Descongelar, en el enfoque del desarrollo organizacional, 631
Descripción del puesto de trabajo, 529
Desempeño
en el proceso de control, 573-575
expectativas de, 402
Despachos de abogados, toma de decisiones en, 321
Despido(s), 547
causas del, 546
razonables, 547
Destructores (equipo multinacional), 470
Diferenciación, 200-202, 230
cognoscitiva, 231
definición de, 231
de tareas, 231
Dinamismo ambiental, 252-253
Dirección
liderazgo y establecimiento de la, 402
vs. liderazgo, 397
Diseño
del puesto de trabajo, 538-539
teoría de los dos factores (bifactorial) y, 421-423
organizacional, 251
ambiente externo y, 251-253
contacto directo y, 258
definición de, 230
demandas de globalización y ubicación en el, 257-258
equipos y, 259
estructura y estrategia internacionales en el, 255-257
inadecuado ajuste estructura-ambiente y, 259-260
relación estructura y estrategia, 253-255
roles de enlace y, 258-259
Disney Company, 528
BFOQ en, 550
cultura de servicio al cliente en los parques temáticos de, 195, 220
Disposiciones físicas, negociaciones y, 514
Distancia
cultural, como barrera para la comunicación, 507
del poder, toma de decisiones y, 329
Distorsión perceptual, 310
Diversidad de la fuerza laboral, 550-552
en Alliant Energy, 557-558
en equipos, 449
en Estados Unidos, 550
en grupos, 456-458
manejo de la, 551-552
programas para su manejo en Marriot, 553
y toma de decisiones en ups, 304
Diversificación del producto, en matriz de estrategia y estructura internacionales, 255-256
División
de investigación en Sterling Winthrop Pharmaceuticals, 467-468
internacional
de organización, 255-256
en organización local (nacional), 256-257
DuPont, ámbito de control, tecnología y administración de recursos humanos en, 238
Durabilidad, ventaja competitiva y, 195

E

eBay, capacitación sobre liderazgo *on line* en, 398
Economía, como fuerza para el cambio organizacional, 607
EDS, desarrollo de la tecnología y cambio organizacional en, 609
Efecto cascada, en el pronóstico, 276
Eficacia
de los controles, 590-596
de los grupos, 476-479
Eficiencia (actividad), 581
EMC, cambio de planes en, 278
Emerson, 613
Emisor, en el modelo de la comunicación, 492
Emociones, como barreras para la comunicación, 504
Empatía, mejoramiento de las habilidades para escuchar y, 509
Empleados, *Véase también* Seguidores (subalternos); Administración de recursos humanos; Motivación; Personal; Capacitación
capacidades de los, y ámbito de control, 326
cambio organizacional y preferencias/sugerencias de los, 611
de medio tiempo y eventuales, 529
de tiempo parcial, 529
y hotel en Rusia, 559-563
expatriados, 549, 559-563
temporales, 529
Empowerment, 360
ámbito del control del empleado y, 236
Enfoque
con base en los recursos, para la estrategia, 208
de los cambios organizacionales, 611-617
de Porter a la cadena de valor, en el análisis organizacional, 205-208
de tablero de control balanceado, 567, 591
del control, 591-592
implementación del cambio y elección del, 621-622
Enfoques del reforzamiento del comportamiento
castigos en, 432
efectos de los, 433
extinción en, 432-433
reforzamiento del comportamiento incorrecto y, 431
reforzamientos negativos, 432
uso de principios del programa de, 433-434
Enlaces, 250
integración y, 258-259
Enriquecimiento del puesto de trabajo, 422
Entrenamiento, eficacia del grupo y, 479
Entrevista(s)
en el proceso de selección de personal, 533
estructurada, 533
no estructurada, 533
Entrevistadores, sugerencias para, 533
Entrevistados, sugerencias para, 533
Equipo(s), 449. *Véase también* Grupo(s); Normas del grupo
autorregulados, 459
como mecanismo de integración, 259
competencias de los, 471-474
conflicto en, 474-476
de alta gerencia, 449
definición de, 450
de negociación, composición y tamaño de los, 514
eficacia de los equipos en el sector público, en Israel, 478
eficacia de los, 476-479
ejemplos en organizaciones actuales, 468-471
en Bell Atlantic, 465
en Logica, 447-448
equipo de alta gerencia, 449
global. *Véase* Equipo multinacional (grupo)
grupos de trabajo (grupos) autorregulados, 469
(grupo) multinacional, 458, 470
grupos y, 450, 467-468
interfuncionales, 318
liderazgo, desarrollo, y conflicto en, 484-487
multinacional, 458, 470
perspectivas administración en, 480-481
virtual, 471
Escala de puntuación gráfica, 540
Escalas de evaluación ancladas en el comportamiento (BARS), 540-541
Escucha activa, 509
Especialización, 250-251
como barrera para la comunicación, 505
diferenciación y, 231
en estructura organizacional, 230
Especificaciones del puesto de trabajo, 529
Establecer relaciones, en el proceso de negociación, 515-516
Estados Unidos
motivación para el logro en, 420
negociación en, 513
Estándares
de desempeño, 539
definición de, 571
en proceso de control, 570-572, 574-575
especificidad y, 571-572
establecimiento de, 571-572
grado de dificultad de, 572
presupuesto alcanzable y, 572
Estatus en grupos, 459
Estereotipos
como barrera cultural para la comunicación, 507, 508
en pensamiento grupal, 324-325
Estilo de comunicación en contexto alto, 505

Estilos de toma de decisiones, en el modelo de las decisiones normativas, 386, 387
Estímulo, liderazgo y, 403
Estrategia(s)
administración de recursos humanos y, 526-527
alcance de la, 202-203
análisis interno y externo para determinar la, 204-209
como enfoque del cambio organizacional, 614-615
como patrón, 219-220
competencia y, 193
comunicación y formulación de la, 491
de corto alcance, 203
deliberada, 219-220
de nicho, 203
de organización
como enfoque del cambio organizacional, 615-616
contexto organizacional de la, 260
en relación con la estructura organizacional, 253-255
estrategia y estructura internacionales, 255-257
diferenciación de, 200-202
emergente, 219-220
en el proceso de planeación, 268
enfoque con base en los recursos para la, 208
enfoque en la cadena de valor, 205-208
evaluación de la, 218
implementación de la, 216-218
integración de los análisis interno y externo, 209-216
liderazgo por costos, 200
Estrellas, en matriz BCG, 213
Estructura(s)
combinadas (híbridas), 240, 247
del grupo, eficacia del grupo y, 478-479
de organización alta, 235, 236
de supervisión, 585
en red, 229, 247-250
definición de, 248
compleja, 248
simple, 248
subcontratación y, 248-249
global
avanzada, 257
por función, 241, 242
por producto, 243
matriz, 246-247, 256
organizacional
ajuste estructura-ambiente, 259-260
alta, 235-236
centralización, 238-240
como enfoque en el cambio organizacional, 615
definición de, 230
descentralización, 238-240
diferenciación en, 230-231
en contexto internacional, 255-257
en las operaciones europeas de Becton Dickinson, 227-229
en red, 229, 247-250
especialización y, 250-251
formalización en la, 234-237
formas básicas de, 240
formas de liderazgo y, 370
globales avanzadas, 257
híbrida (combinada), 240, 247
informalización y, 237
integración en, 230, 231-234, 251, 258-259
matricial, 246-247, 256
perspectivas administrativas en la, 260-262
plana, 235, 236, 237
principios de la, 230-240
por clientes, 244
por función, 241-242
por geografía /por región, 245-246, 256
por producto, 242-243
Ética
laboral protestante, 438
motivación del comportamiento incorrecto y, 437
y liderazgo en Baxter International, 406-407
Etnocentrismo
como barrera cultural a la comunicación, 506-507, 508
definición de, 506
Europa del Este, entrada de Procter & Gamble al mercado en, 267-269
Europa, Medio Oriente y África, compañías de productos de consumo y, 245-246
Evaluación, 476-477
del desempeño, 539-542
escalas de puntuación ancladas en el comportamiento para la, 540-541
escalas de puntuación gráfica para la, 540
medición del desempeño en, 539
objetivos y estándares en, 539
retroalimentación de la, 539, 541-542
de los resultados del cambio, 629-631
en el control presupuestal, 584-585
en el modelo racional de toma de decisiones, 306
en el proceso de control, 575-577
estrategia y, 219
mejoramiento de las capacidades de liderazgo y, 401-402
y cambio organizacional, 617-618
Examen médico, en proceso de selección, 535
Excitación fisiológica y psicológica, en teoría cognoscitiva social, 427
Experiencia
aprendizaje organizacional y, 635-636
de atribución interna, en la teoría cognoscitiva social, 427
Experimentación, aprendizaje organizacional y, 635
Extinción, 432-433

F

Factores
de higiene, en teoría bifactorial, 420-421
psicológicos, en la formación de grupos, 466
Factor humano
administración de recursos humanos y, 554-555
administración estratégica y, 220
cambio organizacional y, 637
comunicación y, 517
control y, 596
en planeación, 292
en toma de decisiones, 334
estructuras organizacionales y, 260-261
grupos, equipos y, 480
liderazgo y, 370, 403-404
motivación y, 439
Federal Emergency Management Agency (FEMA), transmisión instantánea de mensajes mediante, 497
Federal Express, 194
First National Bank, 618
Flexibilidad
del comportamiento o conductual, 364
del sistema de control, 595
en toma la de decisiones individual, 315
Flujo de retroalimentación, control, 570
Ford Motor Company
proceso de control y, 600-601
programa de capacitación "Liderazgo para la Nueva Economía" en, 397
Formación de redes, 502
Formalización
ámbito de control y, 235-237
definición de, 234
formal/informal y centralizada/descentralizada, 239
línea de autoridad y, 235
unidad de mando y, 235
Formulación de la estrategia
administración de recursos humanos y, 526-527
en el proceso de administración estratégica, 200-216
en la toma de decisiones, 302
Frecuencia del cambio, implementación del cambio organizacional y, 623
Fuentes
de control, 595-596
externas, aprendizaje organizacional y, 635
Fuerza de tarea, 453
Fuerza de trabajo/proyecto
definición de, 452
Speed Team de ibm, 452-453
Fuerzas
de "arrastre" de la motivación, 413
de "empuje" de la motivación, 412-413
del ambiente de tareas, estrategia y, 204, 205
del ambiente general, estrategia y, 204
externas ("de arrastre") para la motivación, 413
internas, cambio organizacional y, 608-611
para el cambio
externas, 607-610
internas, 610-611

G

Gavilan Computer, toma de decisiones en, 320-323
General Electric (GE), 620
Lighting, 357
"tutoría" en, 356
teoría de los dos factores en la motivación y, 421
General Motors, comportamientos de liderazgo femenil en, 366
Global Radio, toma de decisiones en, 316
Globalización. *Véase también* Corporaciones multinacionales
administración de recursos humanos y, 552-554
autoeficacia y motivación en cultura distinta, 429
cambios internos en Avaya Ireland, 624
ciclo de vida del producto internacional, Beetle de VW, 212
comparaciones de equipos del sector público en Israel, 478
comportamientos de líder femenina en GM y, 366

control estratégico y, 580
de la industrialización, liderazgo eficaz y, 399-400
diseño organizacional y, 257-258, 261
importación de técnicas de administración de recursos humanos en Nissan, 543
leyes relacionadas con administración de recursos humanos y, 548-549
negociaciones estadounidenses-japonesas, 515
planeación y, 294
recursos humanos, Brunswick y, 523-524
recursos requeridos para ingresar a un nuevo país, 282
reestructuración en Citicorp Credit Card, 254
uso de equipo y grupo y, 449
GLOBE, proyecto de investigación, 362
Gráfica de Gantt, para secuencias y programación de planes de acción, 283
Grand Cathay, correduría, 614
Grupo(s). *Véase también* Equipo(s)
actividades de, 449
composición de, 456-458
de amigos, 454
de enfoque, aprendizaje organizacional y, 636
de tipo comando (supervisión), 451
de trabajo
autorregulado (autónomo), 469
inmediato, influencia en la motivación, 434-435
influencia en la motivación del, 434-435
definición de, 450
desarrollo de las competencias de equipo en, 471-474
diversidad en los, 456-458
en comparación con equipos, 450
estatus (rango) en, 459
formales, 451-454
comités o comisiones, 454
definición de, 454
fuerza de tarea/proyecto, 453
grupo de mando (supervisión), 451
heterogéneos, 456
homogéneos, 456
influencias en la formación de, 464-466
informal, 454-455
lista de verificación para líderes de, 480
M, motivación en, 409-411
mejorar la eficacia de, 476-479
metas organizacionales y, 464
multinacionales, 458, 470
nuevos productos (servicios) interfuncionales, 469-470
perspectivas administrativas en, 480-481
roles en los, 458-459
-T, 631
tamaño del, 455-456
tipos de, 450-455
virtual, 465
y decisiones rápidas en ambientes de alta velocidad, 322
y equipos en las organizaciones actuales, 468-471
GTech, 471
Guardafronteras, 510, 511
Guardias mentales, en el pensamiento grupal, 325
Guru, sistema de selección de personal de alta tecnología en, 531

H

Habilidades
de emisor, mejoramiento de las, 509-510
interpersonales, 362
de los empleados, 537
para escuchar, mejorar las, 508-509
para la escritura, mejoramiento de las, 509-510
técnicas, 362
de los empleados, 537
Harley-Davidson, 607
Herramientas de planeación, presupuestos como, 287-288
Heurística, 309
Hewlett-Packard (HP), valor para el cliente y, 194
Home Depot, dirige esfuerzos de cambio hacia múltiples áreas, 612
Honda, 614-615
Honestidad/integridad, como rasgo del liderazgo, 361
Hyundai, líder transformador/negociador en, 395

I

Iams, comunicación en, 520-521
IBM, Speed Team (equipo de proyecto) en, 452-453
IKEA, 549
Ilusión
de invulnerabilidad, en el pensamiento grupal, 323-324
de moralidad, en el pensamiento grupal, 324
Implementación
ajuste en tiempo real y, 285-286
de administración de recursos humanos y estrategia, 527
de la estrategia, 216-218
del cambio organizacional, 621-625
de planes de acción, 284-285
en el modelo de toma de decisiones racional, 306
supervisión, 284-285
Impulso
presupuestal 287
como rasgo del liderazgo, 361
Incentivo(s)
para conseguir apoyos para el cambio, 620-621
y motivación, 545
Incertidumbre
ambiental. *Véase también* Incertidumbre organizacional
en el proceso de planeación, 276-277
organizacional
complejidad ambiental y, 251-252
dinamismo ambiental y, 252-253
integración y, 232
matriz de, 253
Incidentes críticos, 542
normas del grupo y, 460-461
Individualismo, colectivismo y motivación, 436-438
Industria
de la manufactura de aviones, estrategia en la, 191-193
de las computadoras, toma de decisiones en la, 299-300, 301
de productos para el cuidado de la salud, en las operaciones europeas de Becton Dickinson, 227-229
de suministros médicos, liderazgo y ética en Baxter, 406-407
hotelera, en Rusia, 559-563
Industrialización, globalización y liderazgo eficaz, 399-400
Inercia, resistencia al cambio e, 625
Influencias sociales, en la motivación, 434-436
Información
compartir mediante el contacto directo, 258
control y calidad de la, 594-595
resistencia al cambio y falta de, 626
Informalización
formal/informal y centralizada/descentralizada, 239
estructura organizacional e, 237
Infraestructura de la empresa, como actividad de apoyo de la cadena de valor, 207
Infraestructura, como actividad de apoyo de la cadena de valor, 207
Inimitabilidad, ventaja competitiva e, 194-195
Insustituibilidad, ventaja competitiva e, 195-196
Integración (estructura organizacional), 230, 251
contacto directo e, 258
definición de, 231
equipos e, 259
formación de grupos e, 465-466
incertidumbre e, 232
interdependencia e, 231-232
metas y, 232-234
reglas e, 232
roles de enlace e, 258-259
valores e, 234
Inteligencia
emocional, 363
social, 3263-364
Intención estratégica, 197-198
Intensificación del compromiso con las decisiones
ejemplos, 326-327
factores que contribuyen con la, 327-328
cómo superar la, 328
Intercambio de información, en el proceso de negociación, 516
Interdependencia
definición de, 231
en común, 231
en equipos, 450
recíproca, 232
reestructuración para el crecimiento e, 233
secuencial, 231-232
tipos de, 231-232
Internet Committee, de Jerusalem, 478
Internet
liderazgo electrónico e, 396-397
para el reclutamiento de empleados, 532
Interpublic Group of Companies, control estratégico en, 580
Intervención(es)
definición de, 632
tipos de desarrollo organizacional e,632
Investigación de rasgos de los líderes, 361-362
Israel, eficacia de equipos del sector público en, 478

J

Japón
  actividades de planeación en administración de recursos humanos, 528
  centralización en las empresas, 239
  comunicación eficaz en, 506
  informalización en compañías de, 506
  motivación para el logro en, 420
  mujeres expatriadas en, 549
  negociadores en, 513
  nemawashi en, 329
"Jaula de acero", control de clan y, 588
Jennifer Convertibles, 497
Jerarquía de necesidades (Maslow), 414-417, 418-419
JetBlue, 332-333

K

Kern River Asset Team, enriquecimiento del puesto de trabajo en, 423
Kimberly-Clark, reestructuración en, 264-265

L

Land's End, cubrir las necesidades del personal en, 416
LDC, proceso de planeación en, 296-297
Lenguaje
  como barrera a la comunicación, 504, 508
  simplificación del, para las habilidades de emisión de mensajes, 509
Ley(es)
  administración de recursos humanos y, 547-550
  de los derechos civiles (1991), 548-549
  de planeación de Gresham, 312, 313
Líder(es)
  carismático, 391-393
    atributos del, 393
    Lincoln, Abraham, como, 348
  comportamientos de los, 364-365
  cultura y actitudes hacia el, 399-400
  de grupos de trabajo, 458-459
  en el rol de seguidor, 367
  femeninos, 365
  habilidades y competencias del, 362-364
  inteligencia emocional y social del, 363-364
  lista de verificación para el grupo y, 480
  que califica alto alto, en la "rejilla administrativa", 381-382
  rasgos del, 361-362
  y relación con los seguidores, 368-369
Liderazgo, 373-374
  carismático, 391-393
  consideraciones contemporáneas del, 389-400
  contexto organizacional y, 369-370
  cultura y, 379, 397-400
  de Lincoln, Abraham, 347-348, 370
  descrito, 350-352
  eficaz, 351-352,371-372
  electrónico, 396-397
    capacitación en eBay sobre, 398
  escenario y, ejemplo, 402
  estratégico, 349, 379
  evaluación y, 371
  expectativas del, 350-351
  locus de, 361
  mejoramiento de las capacidades individuales del, 400-403, 404-405
  modelo de la decisión normativa de Vroom y Yetton y, 386-387
  modelo del liderazgo situacional, 382-383, 401
  negociador
    definición de, 394
    vs. liderazgo transformador, 394-395
  neutralizadores del, 389
  11 de septiembre de 2001, ataques terroristas y, 377-378, 379
  organizacional, 350
  perspectivas administrativas del, 370-371, 403-404
  poder y, 348, 352-360
  por costos, 200
    en Cemex, 201
  "rejilla administrativa" y, 380-382
  seguidores (subalternos) y, 365-369
  sustitutos para el, 387-389
  tareas y, 369
  teoría del camino-meta del, 385-386, 402
  teoría del compañero de trabajo menos preferido, 383-385, 401
  teorías del, 380-389
  transformador, 393-396
    definición de, 393
    estudios de, 395-396
    lineamientos para el, 396
    vs. liderazgo negociador, 394-395
  vs. administración, 389-391, 404
valoración del, 403
  y ética, en Baxter International, 406-407
Línea de autoridad, 235
Liquidez, 581
Lluvia de ideas, 331-332
Localización, diseño organizacional y, 257-258, 261
Logica, Team Logica en, 447-448
Logística
  externa, como actividad primaria de la cadena de valor, 206
  interna, como actividad primaria de la cadena de valor, 205-206
LPC (teoría del compañero de trabajo menos preferido)

M

Madurez emocional, como rasgo del liderazgo, 362
Marco(s) de referencia, 504
  en la implementación de la estrategia de las siete S en McKinsey, 216-218
Marketing y ventas, como actividad primaria de la cadena de valor, 206
Marriott International, administración de la diversidad en la fuerza laboral en, 553
Marsh, Inc., ataques terroristas y liderazgo en, 377-378, 379
Martin Progressive, ataques terroristas y liderazgo en, 377-378, 379
Mary Kay Cosmetics, 360
MATAV, 622
Matriz BCG, técnica de análisis del portafolios y, 211-213
Matsushita, 258-259
McKinsey Consulting, marco de referencia de implementación de la estrategia de las siete *S* en, 216-218, 611
Medición
  del desempeño
    del empleado, 539
    en el proceso de control, 573-574
  de objetivos, 280-281
Medio, en el modelo de la comunicación, 492
Medios de comunicación, 495-496
"Mejor práctica". *Véase Benchmarking*
Mellon, 607
Mensaje
  en el modelo de la comunicación, 492
  instantáneo (MI), 496-497
Mentalidad emprendedora
  administración
    de recursos humanos y, 555
    estratégica y, 221
  cambio organizacional y, 638
  comunicación y, 517
  control y, 597
  estructuras organizacionales y, 261-262
  grupos, equipos y, 481
  liderazgo y, 371, 404
  motivación y, 440
  proceso de planeación y, 293
  toma de decisiones y, 334
Mercado
  automotriz, competencia en Estados Unidos, 193
  internacional
    ciclo de vida del producto y, 210-211
    vw Beetle, ciclo de vida del producto y, 212
Merck, 615
Metas
  adecuadas, 234
  como mecanismo de coordinación para la integración, 232-234
  con límite de tiempo, en proceso SMART, 290-291
  consensuadas, en proceso SMART, 289
  específicas, en proceso SMART, 288-289
  medidas, en el proceso SMART, 289
  organizacionales. *Véase también* Metas
    formación de grupos y, 464
  realistas, en proceso SMART, 289-290
  resultados del cambio y, 630
Método del presupuesto
  base cero, 287-288
  incremental, 287
Metropolitan Life, 607
Microsoft, 368
  cambio organizacional en, 603-605
Miller Brewing Company, 620
Minnesota Mining & Manufacturing (3M), 276
Mirage Resorts, Inc., plan táctico para, 272
Modelo
  (clásico) de toma de decisiones racional, 302-308
    análisis de alternativas, 305
    desarrollo de objetivos y criterio, 303
    generar alternativas, 303-305
    identificar situaciones de decisión (o conflicto), 302-303
    implementar la decisión, 306
    selección de alternativas, 305-306
    supervisión y evaluación de los resultados, 306
  de la decisión normativa de Vroom y Yetton, 386-387, 401
    estilo de indagación del árbol de decisiones en, 387, 388
  de la racionalidad limitada (*homo administrativus*) en la toma de decisiones (Simon), 308-310
  de las características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham), 422-423
  (del favorito implícito) en la toma de decisiones retrospectiva, 310-311

del liderazgo situacional, 382-383, 401
de utilidad subjetivamente esperada, 305-306
Motivación
definición de, 412
del individuo, 412-413
del puesto de trabajo, 413
ejemplo de, 443-445
en Grupo M, 409-411
enfoques para el reforzamiento de la, 430-434
incentivos y, 545
influencias sociales en la, 434-436
para dirigir, como rasgo del liderazgo, 361
para el logro, investigación sobre, 420
perspectivas administrativas de la, 439-440
reforzamiento del comportamiento incorrecto y, 431
teorías de la
bifactorial (de los dos factores) de la, 420-421
cognoscitiva social de la, 427-428
de la equidad en la, 424-425
de la expectativa en la, 425-427
de la jerarquía de las necesidades en la, 414-419
del contenido, 414-423
del establecimiento de metas y, 428-429
del proceso en la, 423-429
de necesidades adquiridas en la, 419-420
valores individuales, actitudes y, 436-439
variables que influyen en la, 412-413
Motivadores, en la teoría bifactorial (de los dos factores), 420-421
Motorola, 259, 324, 529, 534, 539, 543-544
Movimiento (cambio), en el enfoque del desarrollo organizacional, 631
Movimientos demográficos, y cambio organizacional, 608
MTV en China, liderazgo femenino en, 399-400
Muestreo del trabajo, 533-534
Mujeres
como administradoras en el extranjero, 549
estilo de liderazgo en China, 399, 400
y comportamientos como líder, 365, 366
Mundo árabe, comunicación eficaz en el, 506
Muro de Berlín, 276

N

NASA, Administración Nacional para la Aeronáutica y el Espacio, 607
National Semiconductor Corp. (NSC), subcontración y, 249-250
National Student Partnerships (NSP), valores y motivación en, 437
Necesidades
de autorrealización personal, en teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, 415, 418-419
de seguridad, en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, 415
(de pertenencia) sociales, en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, 415
fisiológicas, en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, 415
Negociación(es)
circunstancias situacionales y, 513
colaboración en, 512
definición de, 511
disposiciones físicas en las, 514
enfoque en el problema/asunto, 512
entre naciones, 512-516
estadounidense-japonesa, 515
etapas en el proceso de, 514-516
gente y, 513
importancia de la, 511
"intereses" en la, 512
internacionales, 512-516
mejorar la eficiencia de la, 511-512
"posiciones" en la, 512
rapidez y tiempo y, 514
tercera parte neutral en las, 512
ubicación y, 514
Negociador, 513
administrador como, 511
Nemawashi, 329
en Japón, 237
Neutralizadores del liderazgo, 389
NewTel Enterprises Limited (NEL), 340-341
NeXT, 529
Nike, subcontratación por parte de, 248-249
Nissan Motors, importación de técnicas de administración de recursos humanos en, 543
Nivel(es)
corporativo, planeación en el, 273
de funciones, planeación en, 274
de negocios (sbu). *Véase también* Unidades estratégicas de negocios (SBU)
planeación en el, 274
organizacionales
interacciones entre tipos de planes y, 274-275
proceso de planeación y, 273-274
Nokia, 324, 615
Nordstrom, 280, 330
Normas
definición de, 459
del grupo, 459-460
características de las, 460
desarrollo de, 460-461
efectos de las, 461-462
en grupo informal, 454-455
Novo Nordisk, *empowerment* en, 360
Nuevos productos (servicios) interfuncionales
grupos y, 469-470

O

Objetividad, efectividad de la información y del control, 594-595
Objetivos
de capacitación, 537-538
de desempeño vs. objetivos estratégicos, 199
definición de, 270
desempeño por, 539
en el modelo de toma de decisiones racionales, 303
en proceso de planeación, 268-279, 281
estratégicos, 199
múltiples, establecimiento de, en el proceso de planeación, 279-280
Olimpiadas, trabajo en equipo en las, 467
Operaciones, como actividad primaria de la cadena de valor, 206
Oportunidad, toma de decisiones y, 302, 303, 313
Oportuno, carácter de
cambio organizacional y, 619
en la efectividad de información y control, 594
en planes de acción, 283-284
en toma de decisiones individual, 315
Organigrama, definición de, 230
Organización(es)
canales de comunicación dentro de las, 499-500
centralizadas, 238-239
de aprendizaje. *Véase* Aprendizaje organizacional
descentralizadas, 239
direcciones de la comunicación dentro de las, 498-499
informal, 237
internacionales
control estratégico y, 580
estrategia y estructura en, 255-257
local (nacional)
con departamento de exportaciones, 256
con división internacional, 256-257
con estructura por funciones, 241
estructuras globales avanzadas para la, 257
mejoramiento de la comunicación en la, 510-511
patrones de comunicación en las, 500-503
sin barreras, 250
Orientación del proceso conductual, 632
Outback Steak House, *benchmarking* en, 277-279

P

Pacific International Marketing, 497
Pago, 544-545
Paradojas
en administración
de recursos humanos, 555
estratégica, 220-221
en cambio organizacional, 637-638
en comunicación y negociaciones, 517
en control, 596
en estructuras organizacionales, 261
en grupos y equipos, 480
en proceso
de motivación, 440
de planeación, 292-293
en toma de decisiones, 334
liderazgo administrativo y, 370-371, 404
Paragon Information Systems, reconstrucción y toma de decisiones en, 340-345
Parejas con doble carrera, 546
Participación
en establecimiento de metas, 428, 429
en planeación para el cambio, 620-621
en toma de decisiones, 317-318
resistencia al cambio y, 628-629
Paternalismo, en liderazgo en culturas asiáticas, 398-399
Patrones de control, liderazgo y, 370
Pensamiento grupal
consecuencias del, 325
definición de, 323
formas de superarlo, 325-326
síntomas del, 323-325
Percepción
en el modelo (clásico) de la toma de decisiones racional, 303
selectiva, 504

Perros, en matriz BCG, 211
Personal, como enfoque del cambio organizacional, 616
Personas, negociación y, 513
Perspectivas administrativas
de la administración de recursos humanos, 554-555
de la administración estratégica, 220-221
de la comunicación y negociación, 516-517
de la motivación, 439- 440
de la planeación, 292-293
de la toma de decisiones, 333-334
de las estructuras organizacionales, 260-262
del cambio organizacional, 637-638
del liderazgo, 370-371, 403-404
de los grupos y equipos, 480-481
Persuasión
en el proceso de negociación, 516
verbal, en teoría cognoscitiva social, 427
Pertenencia, 434
Philips
como organización internacional descentralizada, 239
equipos en, 259
Piper Marbury Rudnick & Wolfe, 321
Planeación, 267-294. *Véase también* Plan(es); Administración estratégica
definición de, 270
en el proceso de negociación, 515
en Procter & Gamble para ingresar a Europa del Este, 267-269
establecimiento de metas y, 288-291
lanzamiento del nuevo programa ldc, 296-297
panorama, 270-275
perspectivas administrativas en, 292-293
proceso de, 275-286
tipos de planes y, 274-275
y niveles organizacionales, 273-274
y preparación para el cambio, 618-621
Plan(es)
ajustes en tiempo real de los, 285-286
de acción, 283-286
responsabilidad en, 284
implementación, 284-286
secuencia y programación de tiempos en, 283-284
de contingencia, 277
de incentivos, 545
de interacción entre tipos y niveles organizacionales, 274-275
definición de, 270
diferencias clave entre tipos de, 270
estilo cafetería, 545
estratégico, 271
en comparación con planes operativo y táctico, 270
definición de, 271
implementación de, 284-286
operativo, 271
definición de, 271
planes estratégico y táctico y, 270
táctico, 271-272
comparado con planes estratégicos y operativos, 270
definición de, 271
y tecnología en el Hotel Bellagio, 272
y cambio en EMC, 278
Poder
coercitivo, 354-355
correspondiente al puesto
definición de, 352
poder coercitivo como, 354-355
poder legítimo como, 353-354
poder para recompensar como, 354
cuánto usar, 358
empowerment y, 360
legítimo (autoridad formal), 353-354
en escuelas para el cambio del uso de la tecnología, 355
liderazgo y, 352-360
Lincoln, Abraham, y, 348
para recompensar, 354
personal, 352-353, 355
definición de, 352
en Amazon.com, 357
poder por conocimiento como, 356
poder referente como, 356-357
por conocimiento, 354, 355, 356, 357
proceso de, 359
qué tipos usar, 358-359
referente, 356-357
tácticas de influencia y, 359´
tipos y fuentes de, 352-357
uso del, 358-360
Políticas y procedimientos de recursos humanos, 370
como control táctico, 585-586
Poscontrol (control posterior) de las operaciones, 589, 590
Posición(es), en la negociación, 512
Precisión, de la eficacia de información y control, 594
Precontrol (control previo), de las operaciones, 589
Preparación
en proceso de negociación, 515
trabajo en equipo y, 448
Prestaciones, 545
Presupuesto(s)
autorizado, 287
de gastos, 287
definición de, 287
fijo, 583
enfoques al proceso, 287-288
estándares alcanzables de, 572
fijo, 583
fijo/flexible, 585
flexible 584
propuesto, 287
rotatorio, 584
tipos de, 287
Prioridades, determinar cuándo establecer objetivos, 279-280
Problema, 313
en modelo (clásico) de la toma de decisiones racional, 302-303
formulación del, 330-331
solución al, 331-332
Procedimiento operativo estándar, 311-312
reglas como, 232
Procer & Gamble (P&G)
demandas de ubicación y globalización en, 257-258
plan para entrar a Europa del Este, 267-269
Procesamiento cognoscitivo, en decisiones rápidas en ambientes de alta velocidad, 322
Proceso
de establecimiento de metas, 288-291
administración por objetivos y, 291
SMART y, 288-291
de selección, 532-535
centros de evaluación y, 534
entrevistas en, 533
examen médico en, 533
Gurú, sistema de selección con base en inteligencia artificial en, 531
muestreo del trabajo y, 533-534
pruebas escritas en, 534-535
simulación del trabajo y, 535
técnica de selección válida en, 533
verificación de antecedentes y referencias en, 535
Producto(s), complejidad ambiental y, 251
Programas aplicados al análisis conductual, 433. *Véase también* Enfoques de reforzamiento del comportamiento
Programas de acción afirmativa, 547-548
Programas de inducción, 536
Programas de modificación conductual, 433. *Véase también* Enfoques de reforzamiento del comportamiento
Programas, principios de la teoría del reforzamiento y, 433-434
Promoción, desarrollo del puesto de trabajo y, 547
Pronóstico(s)
móviles, 572
demanda en la administración de recursos humanos y, 528
flexibles 572
incertidumbre ambiental y, 276-277, 278
para la evaluación ambiental, 275-276
Propuesta de valor, 204, 205
para el cliente, 204
Proveedores, complejidad ambiental y, 252
Proximidad geográfica de empleados bajo supervisión, ámbito de control y, 236
Prudential Insurance Company, 570
Pruebas escritas, en proceso de selección, 534-535
Puesto de trabajo
compartido, 539
motivación y características del, 413
Punto de equilibrio, 583-583

Q

Quiebra
del banco Barings' Investment, 565-566
estrategia y, 193

R

Racionalidad retrospectiva, e intensificación del compromiso con la decisión y, 326-327
Racionalización, en el pensamiento grupal,
Rango o jerarquía, en los grupos, 459
Rapidez, negociaciones y, 514
Rasgos de los líderes, 361-362, 391
Razón costo-beneficio, eficacia del control y, 595
Realizadores con alto nivel de necesidad, en la teoría de las necesidades adquiridas, 419
Receptor, en el modelo de comunicación, 492
Reclutamiento, 529-532
agencias de empleo y, 530-532
anuncios y, 530
centros de colocación escolares y, 532
Internet y, 532
pegar anuncio de la vacante, 530
referencias de empleados y, 532
Recolección de datos, en la evaluación de los resultados del cambio, 630
Reconocimiento de marca, 195

Reconocimiento proactivo, de la necesidad del cambio organizacional, 616-617
Reconocimiento reactivo, de la necesidad del cambio organizacional, 617
Recursos
en proceso de planeación, 268-269, 281-283
requeridos, evaluación en el proceso de planeación, 281-282
Red(es)
de comunicación, 500-503
en BAE, 502
inalámbrica, de Burlington Northern Santa Fe Railway, 496
Rediseño (reingeniería) del proceso, 606, 633-634
Reestructuración
en Becton Dickinson, 227-229
en Citicorp Credit Card, 254
en Coca-Cola y en Dabur, 643-647
en Kimberly Clark, 264-265
para el crecimiento, interdependencia y, 233
Reevaluación, mejorar las capacidades de liderazgo y, 403
Referencias
de empleados para reclutar, 532
para el reclutamiento, 532
Reforzamientos
negativos, 432
positivos, 430-431
Reglamentación, en la administración de recursos humanos y, 547-550
Reglas
como mecanismo de integración, 232
conveniencia de las, 234
Reingeniería, 539, 633. *Véase también* Rediseño (reingeniería) del proceso
"Rejilla administrativa" de Blake y Mouton, 380-382
Relaciones laborales, administración de recursos humanos y, 547
Relaciones sociales, en países asiáticos, 379
Remuneración, 543-544
ausencia de presupuestos y, 584
estructura salarial, 544
incentivos y motivación, 545
planes de incentivos, 545
prestaciones, 545
sujeta al riesgo, 545
Rendimiento(s)
sobre capital, 581
sobre la inversión, 581
supernormales, 196
Renovación organizacional, 633
Rentabilidad, 581
Requerimiento(s), determinar el(los), en proceso de planeación, 281
Resistencia
al cambio, 625-629
supervisión de la, en el proceso de planeación, 285
Responsabilidad, en plan de acción, 284
Restricciones
normas del grupo y, 462
y oportunidades situacionales, evaluación de las, 401-402
Resultados, evaluación de los, en el proceso de planeación, 269, 286
Retroalimentación
de 360 grados, 541-542
en la evaluación
de la estrategia, 219
del desempeño, 539, 542
de los resultados del cambio, 630-631
en la toma de decisiones participativa, 319
Revlon, fuerza de tarea corporativa de control de calidad en, 453
Riesgo, toma de decisiones y tolerancia cultural del, 329-330
Riqueza de los medios de comunicación, 495-496
Ritz-Carlton, 571
Rol(es), en los grupos, 458-459
Rotación de puestos de trabajo, 546
Ruido, comunicación y, 492
Rusia, expatriado estadounidense que opera hotel de lujo en, 559-563

S

Sacramento Bee, fuerza de tarea en, 453
Safeway, 574
Sandstrom Products, motivación del personal en, 443-445
Satélite(s), control del lanzamiento de, 588
Satisfacción (o cumplimiento) de planes, formulación en administración de recursos humanos, 528-529
SBU, *Véase* Unidades estratégicas de negocios
Schwab, Charles, firma de inversiones, toma de decisiones en, 337-339
SCT. *Véase* Teoría cognoscitiva social (Bandura)
Secuencia y programación de tiempos, en planes de acción, 283-284
Segmento de clientes, 203
Seguidores (subalternos)
características de los, 367
en el modelo del liderazgo situacional, 382-383
evaluar las capacidades de, 401
liderazgo carismático y, 392
líderes transformadores y, 394
motivación y, 435
proceso de liderazgo y, 365-369
relación con líderes, 368-369
teorías de liderazgo implícito de los, 367-368
Seguridad, y decisiones rápidas en ambientes de alta velocidad, 322-323
Señales no verbales
como barreras para la comunicación, 504
mejorar las habilidades para escuchar y, 509
Servicio de respuesta en County Medical Society
liderazgo en, 373-374
Servicio, como actividad primaria en cadena de valor, 206
Servicios financieros, en Schwab, 338-339
Signos de interrogación, en la matriz BCG, 212-213
Similitud del puesto de trabajo, ámbito de control y, 236
Simulación del trabajo, 534
Sindicatos. *Véase* Relaciones laborales
Sirius Satellite Radio, 316
Sistema(s)
como enfoque del cambio organizacional, 616
de banda ancha, escalas salariales o estructuras de pago, 544
de carrera y desarrollo del empleado, 545-546
promoción y, 546
rotación de puestos de trabajo interfuncionales, 546
trayectoria de carrera, 545
de evaluación con retroalimentación de 360 grados, 541-542
de intercambio de datos con base en la Web, 502
Situación
análisis de la, en la toma de decisiones, 313
laboral
actitudes hacia la, 438-439
motivación y características de la, 413
SMART, proceso para el establecimiento de metas
con límite de tiempo, 290-291
consensuadas, 289
específicas, 288-289
medidas, 289
realistas, 289-290
Software de inteligencia artificial (IA), para selección de empleados, 531
Solución
de problemas, aprendizaje organizacional y, 635
en la toma de decisiones, 302
Sonic Cruiser, 192
Sonora, (México)
plan
operativo en, 271
estratégico en, 271
táctico en, 271
Sony
sistemas y desarrollo de carrera en, 545-546
ventaja de superioridad de, 194
Southwest Airlines, 605
control de clan en, 567
recursos humanos en, 526
Speed Team (equipo de proyecto), en IBM, 452-453
Starbucks, 614, 617
"Star of the South", 588
Stellato & Schwartz, 321
Subalternos. *Véase* Seguidores (subalternos)
Subcontratación
estructuras por redes y, 248-249
necesidades de empleo y, 529
por National Semiconductor Corp. (nsc), 249-250
Sudeste Asiático, liderazgo en el, 397-399
Suministro, evaluación en administración de recursos humanos, 528
Suncor Energy, reestructuración para el crecimiento e interdependencias en, 233, 261
Sunflower Travel, tecnología y toma de decisiones en, 307
Superioridad, ventaja competitiva y, 194
Supervisión
en modelo racional de toma de decisiones, 306
en proceso de planeación, 269, 286
implementación del plan de acción y, 284-285
Supervisores, influencia en la motivación, 435
Sustitución *vs.* imitación, 195
Sustitutos del liderazgo, 387-389, 401

T

Tácticas de influencia para liderar, 349-359
Taiwán, negociadores en, 513
Tamaño de los grupos, 455-456

Tarea(s), proceso de liderazgo y, 369
Tasa del cambio, 623-625
Techo
de bambú, 239
de vidrio, 549
Técnica
del grupo nominal, 332
delphi, 332
de selección válida, 533
Tecnología
ámbito de control y, 236, 237, 238
como actividad de apoyo de la cadena de valor, 207
como enfoque de cambios organizacionales, 613-614
como fuerza para el cambio organizacional, 608, 609
complejidad ambiental y, 252
control y, 593
de la comunicación, ámbito de control y, 236
de la información (TI)
equipo de proyecto en, 452-453
estructura formal y centralizada de, 240
liderazgo-e y, 396-397
y liderazgo por costo de Cemex, 201
en medios de comunicación, 497
para la toma de decisiones, 332-333
sistema de Gurú para la selección de personal, 531
Speed Team de IBM y, 452-453
y liderazgo por costos de Cemex, 201
y toma de decisiones en agencias de viajes, 307
Telefónica, cambio organizacional en, 640-642
Teoría(s)
camino-meta del liderazgo, 385-386, 402
cognoscitiva social de Bandura, 427-428
de la equidad, 424-425
de la expectativa, 425-427
de la jerarquía de las necesidades, 414-419
teoría de Maslow, 414-417
teoría ERG, 417-418
de las necesidades adquiridas (McClelland), 419-420
del contenido
definición de, 414
jerarquía de las necesidades y, 414-419
los dos factores en la, 420-423
necesidades adquiridas en la, 419-420
de liderazgo camino-meta de House, 385-386, 402
de liderazgo contingente. Véase Teoría del compañero de trabajo menos preferido
del establecimiento de metas, 428-429
del intercambio líder-miembro, 368-369
de los dos factores (bifactorial), 420-421
diseño de puestos de trabajo y, 421-423
del proceso
definición de, 423
teoría cognoscitiva social, 427-428
teoría de la equidad, 424-425
teoría de la expectativa, 425-427
teoría del establecimiento de metas, 428-429
ERG (Alderfer), 417-418
LPC (del compañero de trabajo menos preferido), 383-385, 401
Terrorismo. *Véase* Ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001
Tiempo
(duración), negociaciones y, 514
sin tarea, en el proceso de negociación, 515-516
Toma de decisiones
aseguramiento de "buenas" decisiones, 313-315
definición de, 301
dimensiones culturales en la, 328-330
en Acer, 299-300, 301
en ambientes de alta velocidad, 320-323
en grupo, 315-318. V*éase también* toma de decisiones participativa
activos y pasivos (ventajas y desventajas) en la, 317-318
problemas en la, 323-328
en Paragon Information Systems, 340-345
equipos y, 449
estrategias para mejorar, 330-333
fase de solución, 302
grupal, 315-318, 323-328
identificación y análisis del problema y, 308
individual, 302-315
influencias en la, 309-313
mejorar la, 313-315
modelos de, 302-308
tipos de decisión, 308-309
influencias en la, 312-313
intuitiva, 311
ley de planeación de Gresham y, 312
modelo de decisión retrospectiva (favorito implícito) de, 310-312
en la empresa de inversiones Schwab, 337-339
modelo de la racionalidad limitada (*homo administrativus*) de, 308-310
modelo racional (clásico) de, 302-308
nivel del administrador y, 311
participativa, 318-320
perspectivas administrativas de la, 333-334
proceso de formulación, 302
rápida, 322
tecnología y, 322, 333
tipos de decisión, 311-312
Tomadores de decisiones
influencia de los, 313
nivel y tipo de decisión, 311
participativos, 318
"Tutoría" en GE, 356
Tratado de Libre Comercio de América del Norte, 271
Trayectorias de carrera, 545
3M Corporation, 622

U

Ubicación, negociaciones y, 514
Unidades
de mando, 235
estratégicas de negocios
en matriz BCG, 211
en Microsoft, 604
planeación en el nivel de, 274
Unión Europea (UE), estructura organizacional y, 227, 229
United Parcel Service (UPS), 530
diversidad y toma de decisiones en, 304
UNUM Insurance Company, 596
UPS. *Véase* United Parcel Service (UPS)
Utilidad, de la eficacia de la información y el control, 594

V

Vacas de dinero, en la matriz BCG, 213
Valor percibido por el cliente, ventaja competitiva y, 194, 196
Valor(es)
como mecanismo de integración, 234
compartidos, como enfoque para los cambios organizacionales, 614-615
culturales, influencia en la motivación de, 436-438
enfoque de desarrollo organizacional y, 631
y motivación, 436-438
Ventaja
competitiva
administración de recursos humanos y, 525, 526-527
administración estratégica y, 193, 194-197
competencias fundamentales y, 209
definición de, 200
durabilidad y, 195
estrategia de diferenciación para, 200-202
estrategia de liderazgo por costos para la, 200
inimitabilidad y, 194-195
insustituibilidad y, 195-196
superioridad y,194
estratégica, formación de redes, elementos de la cadena de valor y, 249
Verificación de antecedentes, 535
Viacom, 225
Videoconferencia, 496, 521
Virginia Beach City Public Schools, poder para cambiar la forma de usar la tecnología en, 355
Volver a congelar, en enfoque del desarrollo organizacional, 631, 632

W

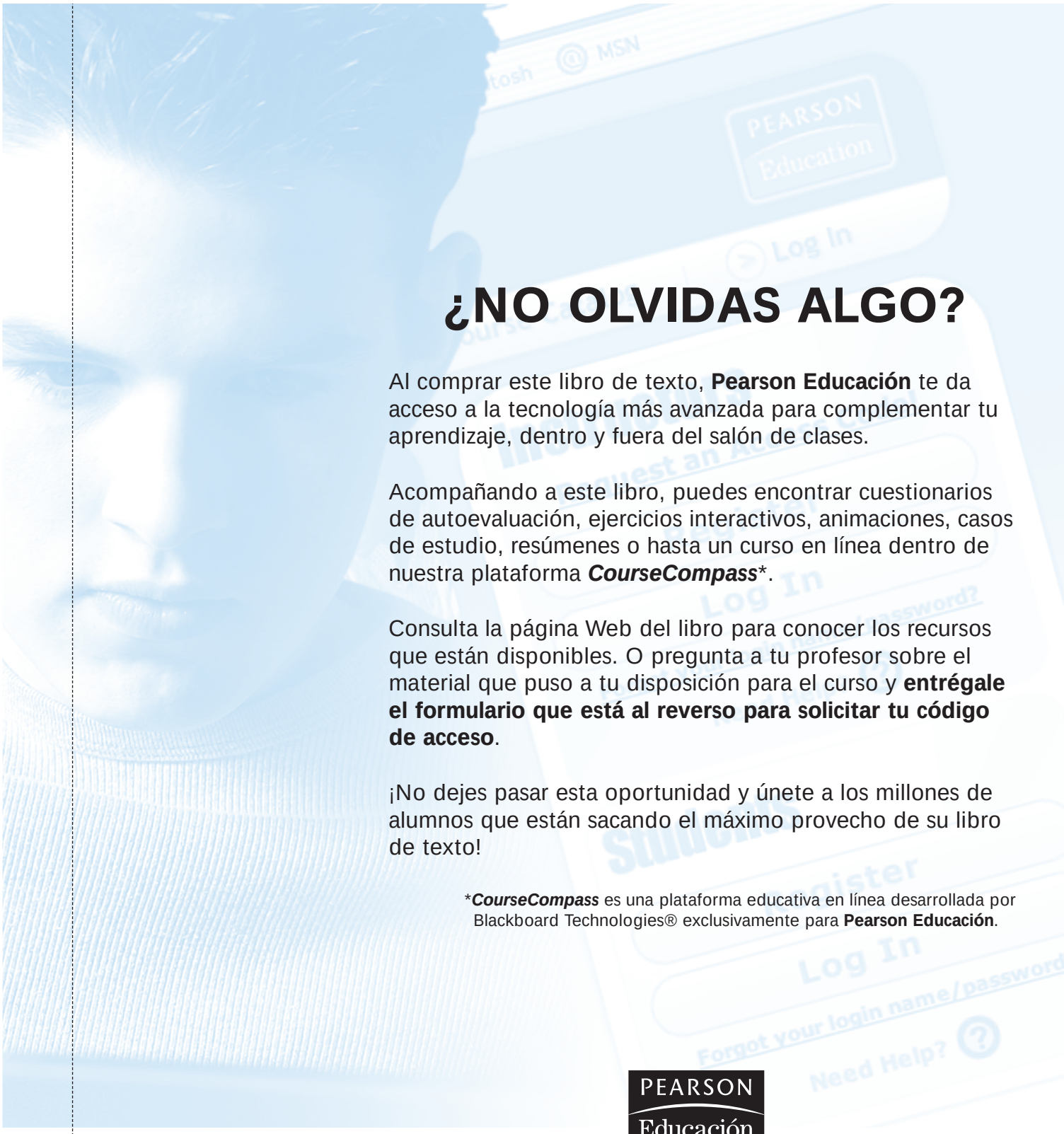
Wal-Mart
roles de líder y administrador en, 390
análisis swot de, 215-216
Wegman's Food Markets, Inc., 575
Wildman Harrold Allen & Dixon, 321
World Bank, resistencia al cambio en, 625-626

X

Xerox, subcontratación por, 248
XM Satellite Radio Holdings, 316

Y

Yellow-Pages.com, mensajes instantáneos en, 497



¿NO OLVIDAS ALGO?

Al comprar este libro de texto, **Pearson Educación** te da acceso a la tecnología más avanzada para complementar tu aprendizaje, dentro y fuera del salón de clases.

Acompañando a este libro, puedes encontrar cuestionarios de autoevaluación, ejercicios interactivos, animaciones, casos de estudio, resúmenes o hasta un curso en línea dentro de nuestra plataforma ***CourseCompass****.

Consulta la página Web del libro para conocer los recursos que están disponibles. O pregunta a tu profesor sobre el material que puso a tu disposición para el curso y **entrégale el formulario que está al reverso para solicitar tu código de acceso**.

¡No dejes pasar esta oportunidad y únete a los millones de alumnos que están sacando el máximo provecho de su libro de texto!

****CourseCompass*** es una plataforma educativa en línea desarrollada por Blackboard Technologies® exclusivamente para **Pearson Educación**.

PEARSON Educación®

PEARSON Prentice Hall®

CourseCompass™

PEARSON Addison Wesley®

SOLICITUD DE CÓDIGO DE ACCESO PARA *COURSECOMPASS*

DATOS DEL ALUMNO

Nombre completo

e-mail

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la institución

Campus o Facultad

Dirección

Ciudad y estado

País

Nombre del profesor

e-mail del profesor

Nombre de la materia

Grado (Nº semestre, trimestre, etc.)

Nombre de la carrera

DATOS DEL LIBRO

Título

Edición

Autor

ISBN

¿Es el texto principal? Sí ○ No ○

¿Dónde adquiriste el libro?

¿Consideras adecuado el precio? Sí ○ No ○

¿Cuentas con una computadora propia? Sí ○ No ○

¿Cuentas con acceso a Internet? Sí ○ No ○

¿Cuentas con laboratorio de cómputo en tu escuela? Sí ○ No ○

¿Has utilizado anteriormente esta u otra plataforma en línea? Sí ○ No ○

¿Cuál?

¿Ayudó a mejorar tu desempeño? Sí ○ No ○

¿Por qué?

¿Utilizas actualmente algún otro libro de Pearson Educación? Sí ○ No ○

¿Cuáles?

1. Título

edición

Autor

Materia

Profesor

¿CourseCompass? Sí ○ No ○

2. Título

edición

Autor

Materia

Profesor

¿CourseCompass? Sí ○ No ○

PARA LLENAR POR EL PROFESOR

(Llenar una sola por grupo y entregar al frente con el resto de las solicitudes)

Clave del curso (Course ID)[1]

ISBN del curso[1]

Fecha de inicio del curso

Culminación

Límite para registro de alumnos[2]

Número de códigos solicitados

Total de alumnos en el grupo

Teléfono de contacto

¿Existe el libro en biblioteca? Sí ○ No ○

Fecha de entrega de solicitudes

¿Le gustaría recibir información sobre otros materiales de Pearson Educación? Sí ○ No ○

[1] Entre a la sección **Course List** haciendo clic en la pestaña **Courses** de CourseCompass. La información aparece debajo de cada curso de su lista.

[2] En la sección **Course List**, hacer clic en el botón **Course Settings** de este curso y luego en la liga **Course Dates**. La fecha límite para inscripción aparece como **Enrollment End Date**.

Para mayor información, entre a **www.pearsoneducacion.net/coursecompass**
o escríbanos a **editorialmx@pearsoned.com**

notas

notas

notas

En este texto se presentan conceptos de administración estratégica y comportamiento organizacional en una forma amplia y equilibrada. Los administradores necesitan usar tales conceptos para afrontar los desafíos actuales y para aprovechar las oportunidades que identifiquen en el futuro. En cada capítulo se incluyen ejemplos de administradores que enfrentaron desafíos reales.

Los casos al final de cada parte brindan al usuario la oportunidad de explorar la naturaleza integrada distintiva de muchos de los retos que enfrenta el administrador en la práctica.

En este texto se incluyen cuatro "perspectivas administrativas", que son pertinentes para todos los aspectos de la administración: 1) el contexto organizacional; 2) el factor humano; 3) el dominio de las paradojas y 4) la mentalidad emprendedora.

En cada capítulo se presenta una serie completa de recursos didácticos valiosos, los cuales comprenden objetivos de aprendizaje, términos clave, preguntas de comprensión, una serie de cuestionamientos para aplicar el conocimiento adquirido, un ejercicio breve para que el lector ponga en práctica sus habilidades administrativas y un análisis de casos reales que favorecen el desarrollo de las capacidades de pensamiento crítico del usuario de este texto.

Este libro cuenta con una gran cantidad de materiales en línea para alumnos y profesores; entre ellos se incluye un curso precargado en *CourseCompass* con ejercicios de autoevaluación, exámenes, manuales, videos y otros recursos multimedia. Además, con su cuenta de *CourseCompass*, los profesores podrán acceder a un sinnúmero de recursos en línea creados para apoyarlos en sus clases.

Para obtener más información sobre estos recursos, visite:

www.pearsoneducacion.net/hitt

ISBN 970-26-0760-4

Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net