

	ANTOLOGIAS	
--	-------------------	--

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CONTENIDO

OBJETO DE ESTUDIO No. 1

		pags
Lectura No. 1	Que es el Comportamiento Organizacional	
Introducción al Comportamiento Organizacional	Disciplinas relacionadas con el comportamiento Organizacional	7
	Relación entre administración y Comportamiento Organizacional	

OBJETO DE ESTUDIO No. 2

Lectura No. 2	Desafíos y enfoque	
Comportamiento Organizacional en el contexto global	Explicación y Predicción del Comportamiento Organizacional	24
	Modelos de Comportamiento Organizacional	

OBJETO DE ESTUDIO No. 3

Lectura No. 3	Características Biográficas	
Principios del Comportamiento Individual	Personalidad	49
	Percepción	
	Aprendizaje	
	Implicaciones para el desempeño y la satisfacción	

OBJETO DE ESTUDIO No. 4

Lectura No. 4	Que es la Cultura	
Cultura Organizacional	Que hace la Cultura	76
	Creación y Conservación de la Cultura	
	Como aprenden la Cultura los Empleados	

OBJETO DE ESTUDIO No. 5

Lectura No. 5	Definición y Clasificación de los Grupos	87
	Etapas de Desarrollo de un Grupo	

Principios del Comportamiento de Grupo	Variables de Contingencia que afectan al Comportamiento del Grupo	
	Equipos de Trabajo efectivos	

OBJETO DE ESTUDIO No. 6

Lectura No. 6	Que es la Estructura Organizacional	
	Clasificación de las Estructuras de la organización	
Fundamentos de la Estructura Organizacional	Porque Difieren las Estructuras?	93
	Variables estructurales básicas y su relación con el Comportamiento Organizacional.	

OBJETO DE ESTUDIO No. 7

Lectura No. 7	Definición del Cambio	
	Resistencia al Cambio	
Cambio y Desarrollo Organizacional	El Proceso del Cambio	93
	Valores y objetivos del Desarrollo Organizacional	
	Intervención del Desarrollo Organizacional	
	Evaluación de la Eficiencia del Desarrollo Organizacional	

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objeto de Estudio 1

Lectura No. 1

Introducción al Comportamiento Organizacional

Bibliografía:

Robbins, S; Comportamiento Organizacional Teoría y Practica; 7ª. Edición; Editorial Prentice Hall; México, 1996

El humor es una parte del comportamiento de los empleados que ha contribuido al éxito de Southwest Airlines. Bromas como la de la azafata que sale de un compartimiento de equipaje encantan a los viajeros e incrementan la productividad del empleado y la satisfacción del trabajo.

No es lo que no sabemos lo que nos causa problemas,

Sino lo que sabemos que no es así.

W. Rogers

Conozca a David Kwok. Graduado en 1987 de la University of California en Los Angeles, con especialización en ciencias cognitivas, David trabaja para la compañía The Princeton Review, en la que se prepara estudiantes que desean presentar examen de admisión en universidades o escuelas de postgrado. Aunque solo tiene 29 años de edad., David dirige a más de cien profesores en la oficina de Princeton Review de Los Angeles.

Mi capacitación académica en inteligencia artificial en realidad no me preparó para mi mayor desafío en el trabajo: la comprensión y la motivación de la gente", dice David. "Por ejemplo, nada en la universidad enfatizaba en realidad cómo conseguir motivar a la gente. Para mí, la gente es la incógnita de la ecuación que determina lo eficaz que soy en mi trabajo. Otras tareas, como la programación o las relaciones con los clientes, me dan pocos dolores de cabeza. Lo que he aprendido es que, cuando las cosas salen mal, casi siempre se debe a un problema con las personas. He trabajado arduamente para hacer que nuestro personal docente se sienta como una pequeña familia y para aprender técnicas que permitan motivarlos. Pero mi capacitación la he obtenido en el trabajo. No aprendí nada de esto en la escuela."

David Kwok ha aprendido lo que la mayoría de los administradores aprenden muy rápidamente: que gran parte del éxito en cualquier trabajo administrativo radica en el desarrollo de buenas habilidades personales o de trato con la gente. Lawrence Weinbach, director general ejecutivo del despacho de contadores Arthur Andersen & Co., lo dice de esta manera: "El puro conocimiento técnico sólo te llevará hasta un punto determinado. Más allá de él, las habilidades personales se vuelven cruciales."¹ Como lo atestiguan los tres párrafos siguientes, parece que este reconocimiento de la importancia del desarrollo de las habilidades interpersonales de los administradores se está extendiendo.

El director general ejecutivo de Chrysler Corporation, Robert Eaton, concibe a su fuerza de trabajo como un activo que proporciona a su compañía una ventaja competitiva sostenible. "La única forma en que podemos ganarle a la competencia es con la gente", dice Eaton. "Ésa es la única cosa que cualquier persona tiene. La cultura, así como la forma en que uno motiva, faculta y educa a los demás, es lo que hace la diferencia."² El director de Starbucks, la compañía minorista de café de rápido crecimiento con sede en Seattle, coincide: "Nuestra única ventaja competitiva es la calidad de nuestra fuerza laboral."³

Un estudio de 191 ejecutivos de alto nivel en seis compañías de Fortune 500 buscaba una respuesta a la pregunta: ¿Por qué fracasan los administradores? De acuerdo con estos ejecutivos, la principal razón del fracaso son las habilidades interpersonales deficientes.⁴ El Centro para el Liderazgo Creativo de Greensboro, Carolina del Norte, calcula que la mitad de los administradores y el 30% de los administradores ejecutivos tienen alguna clase de dificultad con la gente.⁵ De acuerdo con estos resultados, algunas encuestas han procurado determinar cuáles habilidades en el trabajo consideran los reclutadores universitarios que son las más importantes para la eficacia en el trabajo, en el caso de los graduados con maestría en administración de empresas.⁶ Estas encuestas identifican consistentemente las habilidades interpersonales como las más importantes.

En los años noventa, hemos llegado a comprender que las habilidades técnicas son necesarias, pero insuficientes, para tener éxito en la administración. En el sitio de trabajo actual, cada vez más competitivo y exigente, los administradores no pueden tener éxito con base únicamente en sus habilidades técnicas. También necesitan tener buenas habilidades con la gente. Este libro se ha escrito para ayudar, tanto a los administradores como a los administradores en potencia, a desarrollar esas habilidades con la gente.

Qué hacen los administradores?

Comencemos por definir brevemente los términos administrador y el lugar donde éste trabaja: la organización. Analicemos después el trabajo del administrador; específicamente, ¿qué hacen los administradores?

Los administradores logran que las cosas se lleven a cabo por conducto de otras personas. Toman decisiones,

asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas. Los administradores desarrollan su trabajo en una organización. Esta es una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos. Con base en esta definición, las compañías industriales y de servicios son organizaciones, lo mismo que lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, las unidades militares, las tiendas de ventas al menudeo, los departamentos de policía y las dependencias gubernamentales locales, estatales y federales. Aquellos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de lograr las metas en estas organizaciones son los administradores (también se les llama gerentes o directores, dependiendo del tipo de organización).

Funciones administrativas

A principios de este siglo, un industrial francés de nombre Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. En la actualidad, las hemos condensado en cuatro: planeación, organización, liderazgo y control.

Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino puede llevarlo hasta ahí. Puesto que las organizaciones existen para cumplir metas, alguien tiene que definir las, junto con los medios por los cuales se pueden alcanzar. La administración es ese alguien. La función de **planeación** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables del diseño de la estructura de una organización. A esta función la llamamos **organización**. Incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones.

¿Qué hacen los administradores? Este equipo de administradores de First Brand Corporation desarrolla e implanta planes para el crecimiento de los productos Glad para la protección de alimentos. Sus estrategias incluyen el crecimiento de los negocios ya existentes mediante la introducción de nuevos productos, la ampliación de operaciones Internacionales y exportaciones y el incremento de los márgenes de utilidad mediante el mejoramiento de la mezcla de productos de la compañía y la reducción de costos de operación. Aquí, el equipo planea la estrategia de publicidad para las bolsas con cierre de cremallera Glad-Lock.

Tabla 1-1 Papeles administrativos de Mintzberg

Papel Descripción Ejemplos

Interpersonales

Decorativo Representación simbólica; Ceremonias, peticiones

se requiere que desempeñe de status, solicitudes de

diversos deberes rutinarios contratos de naturaleza legal y social

líder Responsable de la Prácticamente todas los

motivación y dirección de actividades donde

subordinados participan subordinados

Enlace Mantiene una red de Acuse de recibo de correo,

contados externos que trabajo en consejos externos proporcionan favores e información

Informativo

Inspector Recibe amplia variedad de Manejo de todo el correo y

Información; sirve como contactos que están en la

centro nervioso de categoría de ocuparse

información interna y principalmente con la

externa de la organización recepción de información

Difusor Transmite la información Envía correo a la organi-

recibida de partes externas zación para propósitos de

o de otros subordinados a información; contactos

miembros de la verbales que involucran

organización flujo de información a subordinados, como las sesiones de revisión

Vocero Transmite información a los Reuniones de Consejo:

externos sobre planes, manejo de contactos que

políticas, acciones y resul- involucran la transmisión de

todos de la organización; sirve información a externos.

como experto en la

industria de la organización

De decisión

Emprendedor Busca oportunidades en la Sesiones de estrategia y

organización y su ambiente revisión que involucran el

e inicia proyectos que inicio o diseño de proyectos

generan el cambio de mejoramiento

Moderador de disturbios Responsable de tomar Sesiones de estrategia y

acciones correctivas cuando revisión que involucran

la organización enfrenta disturbios y crisis disturbios importantes,

inesperados

Asignador de recursos Formular o aprobar Programación;

decisiones organizacionales solicitudes de autorización;

importantes presupuestación; programación del trabajo de los subordinados

Negociador Responsable de representar Negociación de contratos

a la organización en

negociaciones importantes

Toda organización tiene gente, y es tarea de la administración dirigir y controlar a esa gente. Esta es la función del **liderazgo**. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o solucionan conflictos, están desarrollando el liderazgo.

La última función que desarrollan los administradores es el control. Después de haberse fijado las metas, formulado los planes, delineado los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado a la gente, todavía existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurarse de que con las cosas se procederá como se debe, la administración debe hacer el seguimiento del desempeño de la organización. El desempeño real tendrá que compararse con las metas fijadas previamente. Si existen desviaciones significativas, es tarea de la administración hacer que la organización vuelva a la senda correcta. Este seguimiento, comparación y corrección potencial es la función de control.

Así, con un enfoque funcional, la respuesta a la pregunta de qué hacen los administradores es que planean, organizan, **dirigen y controlan**.

Papeles administrativos

A fines de los años sesenta, un estudiante de posgrado del MIT (Massachusetts Institute of Technology), Henry Mintzberg, desarrolló el estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes papeles, altamente interrelacionados, o series de comportamientos, atribuíbles a sus trabajos.⁸ Como se muestra en la tabla 1-1, estos diez roles pueden agruparse como aquellos que tienen que ver principalmente con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

PAPELES INTERPERSONALES Se espera que todos los administradores desempeñen deberes que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega títulos en una ceremonia de graduación, o un supervisor de fábrica guía a un grupo de estudiantes preparatorianos en una gira por la planta, está desempeñando un papel *decorativo*. Todos los administradores tienen un papel de *liderazgo* que incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. El tercer papel dentro del agrupamiento interpersonal es el de *enlace*. Mintzberg describe esta actividad como el contacto con personas externas que proporcionan información al administrador. Pueden ser individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas, que obtiene información del gerente de personal en su propia compañía, tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas tiene contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación de la rama de mercadotecnia, tiene una relación de enlace externo.

PAPELES INFORMATIVOS Todos los administradores reciben y seleccionan, en cierto grado, información de organizaciones e instituciones fuera de la suya. Esto suele efectuarse por medio de la lectura de revistas o platicando con otros para saber de los cambios en los gustos del público, qué pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes. Mintzberg llamó a esto el papel de *seguimiento*. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los miembros de la organización. Éste es el papel de *difusor*. Además, los administradores desempeñan un papel de *vocero* cuando representan a la organización ante extraños.

PAPELES DE DECISION Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran alrededor de la toma de decisiones. En el papel de *empresario*, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoran el desempeño de la organización. Como *manejadores de disturbios*, llevan a cabo acciones correctivas en respuesta a problemas no previstos con anterioridad. Como *asignadores de recursos*, los administradores son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores desempeñan el papel de *negociadores*, cuando discuten y negocian con otras unidades para obtener ventajas para su propia unidad.

Habilidades administrativas

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse los habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas. Robert Katz ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

HABILIDADES TÉCNICAS Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas y estas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

HABILIDADES HUMANAS La capacidad de trabajar con otras personas comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las **habilidades humanas**. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

HABILIDADES CONCEPTUALES Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

Las habilidades administrativas exitosas

en comparación con las eficaces

Fred Luthans y sus asociados estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde una perspectiva algo diferente.¹⁰ Se formularon esta pregunta: ¿Desarrollan los administradores que ascienden con mayor rapidez en una organización las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor

tra-bajo? Uno tendería a pensar que los administradores más eficaces en sus trabajos también son los que ascienden con mayor rapidez. Pero no parece ser así.

Luthans y sus asociados estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que todos ellos desempeñaban cuatro grupos de actividades administrativas:

- *Administración tradicional*: toma de decisiones, planeación y coordinación.
- *Comunicación*: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
- *Administración de recursos humanos*: motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación.
- *Trabajo de redes*: socialización, politiquero e interacción con personas externas a la organización.

El administrador "promedio" estudiado pasaba 32% de su tiempo en las actividades típicas de administración, 29% en la comunicación, 20% en las actividades de manejo de recursos humanos y 19% en el trabajo de redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que los diferentes administradores empleaban en estas cuatro actividades variaba mucho. Como se muestra en la figura 1-1, específicamente los administradores que tenían éxito (definido en términos de la rapidez de ascenso dentro de su organización) ponían énfasis en sus actividades de manera muy diferente a los administradores eficaces (definidos en términos de la cantidad y calidad de su desempeño y la satisfacción y entrega de sus subordinados). El trabajo de redes hizo la mayor contribución al éxito del administrador; la administración de los recursos humanos hizo la menor contribución al respecto. Entre los administradores eficaces, la comunicación hizo la contribución más grande y el trabajo de redes la menor.

Este estudio agrega elementos de juicio importantes a nuestro conocimiento de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores pasan entre 20% y 30% de su tiempo en cada una de las cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, manejo de los recursos humanos y trabajo de redes. Sin embargo, los administradores de éxito no dan a cada una de estas actividades el mismo énfasis que los administradores eficaces. De hecho, sus énfasis son casi opuestos. Esto desafía la hipótesis tradicional de que los ascensos se basan en el desempeño, ilustrando vivamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para ascender en una organización.

Un repaso al trabajo de administrador

Entre los enfoques sobre las funciones, papeles, habilidades y actividades de un administrador, y la administración en sí, existe un hilo conductor que los une: todos reconocen la importancia capital de la administración de las personas. Como descubrió David Kwok cuando se convirtió en administrador de The Princeton Review, sin importar si se les asigna "la función de liderazgo", "papeles interpersonales", "habilidades humanas", o "administración de recursos humanos y trabajo de redes", está claro que los administradores necesitan desarrollar sus habilidades con la gente si desean ser eficaces y tener éxito en sus trabajos.

Ingreso al comportamiento organizacional

Hemos argumentado la importancia de las habilidades interpersonales. Pero ni a este libro ni a la disciplina sobre la que descansa se les llama habilidades interpersonales. El término que se utiliza ampliamente para describir la disciplina es el de comportamiento organizacional.

El **comportamiento organizacional** (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Ésta es una definición muy larga, de manera que la vamos a desglosar.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir nuestra definición, diremos que el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causarnos sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Existe un acuerdo cada vez mayor sobre los componentes o tópicos que constituyen el área que es el tema del CO. Aun cuando todavía hay un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada uno, parece que hay un acuerdo general en que el CO incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo.

El reemplazo de la intuición por el estudio sistemático

Cada uno de nosotros es un estudioso del comportamiento. Desde nuestros primeros años, hemos observado las acciones de otras personas y hemos intentado interpretar lo que vemos. Haya usted o no pensado explícitamente en esto, ha estado "leyendo" a la gente casi toda su vida. Usted observa lo que otros hacen y trata de explicarse por qué se han comprometido con ese comportamiento. Además, ha intentado predecir lo que podrían hacer en diferentes circunstancias.

Generalizaciones acerca del comportamiento

Usted ya ha desarrollado algunas generalizaciones que encuentra útiles para explicar y predecir lo que hace y hará la gente. Pero, ¿cómo llegó a estas generalizaciones? Lo hizo mediante las acciones de observar, intuir, preguntar, escuchar y leer; es decir, su conocimiento viene directamente de su experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros.

¿Hasta qué punto son correctas las generalizaciones que hace? Algunas pueden representar evaluaciones muy complejas del comportamiento y pueden ser muy eficaces para explicar y predecir el comportamiento de otros. Sin embargo, la mayoría de nosotros tiene un número de creencias que frecuentemente no logran explicar por qué la gente hace lo que hace.¹² Para ilustrar este aspecto, considérense las siguientes afirmaciones sobre el comportamiento relacionado con el trabajo:

- Los trabajadores felices son trabajadores productivos.
- Todos los individuos son más productivos cuando su jefe es amistoso, confiable y accesible.
- Las entrevistas son mecanismos de selección eficaces para separar a los solicitantes que pueden ser empleados de alto desempeño, de aquellos que pueden tener un bajo desempeño.
- Todos deseamos un trabajo desafiante.
- Se tiene que atemorizar un poco a la gente para obligarla a hacer su trabajo.
- Todo mundo está motivado por el dinero.
- La mayoría de la gente está mucho más preocupada por su salario que por el de los demás.
- Los grupos de trabajo más eficaces están desprovistos de conflictos.

¿Cuántas de estas afirmaciones cree usted que son verdaderas? En su mayor parte son falsas, y volveremos a esto más adelante en el texto. Pero en este momento, no es realmente importante si las afirmaciones son falsas o verdaderas. Lo que es importante es estar consciente de que muchos de los puntos de vista que se

sostienen en relación con el comportamiento humano están basados en la intuición más que en los hechos. Como resultado, un enfoque sistemático para el estudio del comportamiento puede mejorar sus características explicativas y predictivas.

La consistencia en comparación con las diferencias individuales

Los enfoques informales o de sentido común para obtener el conocimiento sobre el comportamiento humano son inadecuados. Al leer este texto, el lector descubrirá que un enfoque sistemático revela hechos y relaciones importantes, y que proporciona una base que permite predicciones más seguras del comportamiento humano.

Algo que subyace en este enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no sucede al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correcta o incorrectamente, que es en beneficio de sus intereses.

El comportamiento es por lo general previsible si sabemos la forma en que la persona percibió determinada situación y lo que es importante para ella. Aunque el comportamiento de la gente puede parecer irracional para un extraño, hay razón para creer que, en general, pretende ser racional y es visto como tal por ella. Un observador visualiza frecuentemente el comportamiento como irracional porque no tiene acceso a la misma información o no percibe el ambiente en la misma forma.¹³

Es verdad que hay diferencias entre los individuos. No toda la gente actúa de la misma manera cuando se la coloca ante situaciones similares. Sin embargo, ciertas consistencias fundamentales subyacen en el comportamiento de todos los individuos, y pueden ser identificadas y modificadas para reflejar las diferencias individuales.

Estas consistencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? Porque dan pie a la posibilidad de predecir. Cuando usted entra en su auto, hace algunas predicciones definidas y, por lo general, muy acertadas respecto de la forma en que la demás gente se comportará. Por ejemplo, en Estados Unidos, usted podría anticipar que los otros conductores se detendrán en las señales de alto y en las luces rojas, que conducirán por el lado derecho del camino, que rebasarán por la izquierda y no cruzarán las rayas dobles continuas en las curvas de montaña. Nótese que estas predicciones acerca del comportamiento de los conductores casi siempre son correctas. Es evidente que las reglas para conducir hacen bastante fácil las predicciones sobre este comportamiento.

Psicólogos del Center for Creative Leadership (Centro para el Liderazgo Creativo) estudian sistemáticamente el comportamiento de administradores en un ambiente controlado. Con la ayuda de vidrios que permiten la visión desde un solo lado, observan, graban y evalúan las habilidades de liderazgo de los administradores. También reúnen datos mediante encuestas de administradores y sus compañeros de trabajo, jefes y subordinados. Lo meta de este estudio científico es enseñar a los administradores cómo dirigir a otros con eficacia en sus organizaciones.

Lo que puede ser menos obvio es que hay reglas (escritas y no escritas) en casi todos los ambientes. Por tanto, podría argumentarse que es posible predecir el comportamiento (claro que no siempre con una precisión de 100%) en los supermercados, salones de clase, consultorios, elevadores y en la mayor parte de las situaciones estructuradas. Para ilustrar esto aún más: cuando usted va a entrar a un elevador, ¿se detiene mirando hacia las puertas? Casi todo el mundo lo hace, pero ¿leyó usted en alguna parte que había que hacerlo? ¡Probablemente no! Exactamente como formulo predicciones acerca de los conductores de autos (donde hay reglas definidas), puedo formular predicciones acerca del comportamiento de las personas en los elevadores (donde hay pocas reglas escritas). En una clase de 60 estudiantes, si usted quiere hacerle una pregunta al profesor, yo anticiparía que lo hará levantando la mano. ¿Por qué no aplaude, se pone de pie, levanta la pierna, tose o grita: "¡Oye, acá!"? La razón es que usted ha aprendido que levantar la mano es el comportamiento apropiado en la escuela. Estos ejemplos apoyan uno de los argumentos básicos de este libro: que el comportamiento es por lo general

predecible, y que **el estudio sistemático** del comportamiento es un medio para hacer predicciones razonablemente correctas.

Cuando utilizamos el término "estudio sistemático", nos referimos a observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos y basar nuestras conclusiones en evidencia científica; es decir, apoyados en datos reunidos en condiciones controladas, y medidos e interpretados en una forma razonablemente rigurosa. (Véase el apéndice B para una revisión básica de los métodos de investigación utilizados en el estudio del comportamiento organizacional.)

El estudio sistemático sustituye a la intuición o a esos sentimientos viscerales de "por qué hago lo que hago", y "lo que hace que otros trabajen bien". Por supuesto, un enfoque sistemático no significa que eso en lo que se llega a creer en forma no sistemática es necesariamente incorrecto. Algunas de las conclusiones a las que llegaremos en este texto, basadas en conclusiones de investigaciones razonablemente sustantivas, apoyarán sólo lo que usted siempre supo que era verdad. Pero también estará expuesto ante la evidencia de la investigación que irá en contra de lo que tal vez haya pensado que era simple sentido común. De hecho, uno de los desafíos que representa la enseñanza de una materia como el comportamiento organizacional es vencer la idea, que muchos sostienen, de que "todo es sentido común".¹⁴ El lector encontrará que muchos de los puntos de vista del así llamado sentido común sobre el comportamiento humano están equivocados, cuando se les examina más de cerca. Aún más, lo que una persona considera "sentido común" frecuentemente va en contra de la noción de "sentido común" de otra. ¿Nacen o se hacen los líderes? ¿Qué es lo que motiva a la gente en la actualidad? Es probable que usted tenga respuestas a tales preguntas y que los individuos que no han analizado la investigación difieran en sus respuestas. La cuestión es que uno de los objetivos de este libro es estimularlo a alejarse de sus puntos de vista intuitivos de comportamiento hacia un análisis sistemático, en la creencia de que dicho análisis le dará exactitud a su explicación y predicción del comportamiento.

Disciplinas que contribuyen al campo del CO

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política.³² Como veremos, el aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual o micro; las otras cuatro disciplinas han contribuido a nuestro conocimiento de los conceptos macro como son los procesos de grupo y la organización. La figura 1-3 presenta una panorámica de las contribuciones más importantes al estudio del comportamiento organizacional.

Psicología

La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos que dan consejo y, los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

Sociología

Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Para ser más precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al CO mediante el estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas dentro del CO que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupal.

Psicología social

La psicología social es un área de la psicología, pero utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre sí. Una de las principales áreas que reciben una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. Además, encontramos que los psicólogos hacen aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

Antropología

Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Su trabajo en culturas y ambientes distintos, por ejemplo, nos ha ayudado a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones. Mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

Ciencia política

Aunque la contribución de los politólogos se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés para nosotros aquí incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales.

Hace veinticinco años, poco de lo que estudiaban los politólogos era de interés para los estudiosos del comportamiento organizacional. Pero los tiempos han cambiado. Hemos adquirido una conciencia cada vez mayor de que las organizaciones son entidades políticas; si hemos de explicar y predecir correctamente el comportamiento de las personas en organizaciones, necesitamos incorporar una perspectiva política en nuestro análisis.

Hay pocos absolutos en el CO

Hay pocos principios simples y universales, si es que los hay, que expliquen el comportamiento organizacional. Hay leyes en las ciencias físicas-química, astronomía y física que son consistentes y se aplican en una gran variedad de situaciones. Dichas leyes permiten que los científicos generalicen sobre la fuerza de gravedad o que envíen con confianza astronautas al espacio a reparar satélites. Pero, como un destacado investigador conductista resumió con agudeza, "Dios les dio todos los problemas fáciles a los físicos". Los seres humanos son muy complejos. No son iguales entre sí, lo que limita la capacidad de hacer generalizaciones simples, precisas y totales. Es frecuente que dos personas se comporten de manera muy diferente en la misma situación y que el comportamiento de la misma persona cambie en diferentes situaciones. Por ejemplo, no todos estamos motivados por el dinero, y una misma persona tiene un

comportamiento diferente los domingos en la iglesia que el que pueda tener en una fiesta donde corra la cerveza.

Desde luego, esto no significa que no podamos ofrecer explicaciones razonablemente precisas acerca del comportamiento humano o hacer predicciones válidas. Sin embargo, significa que los conceptos del CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia. Podemos decir que X conduce a i, pero sólo en las condiciones especificadas en Z (las **variables de contingencia**). La ciencia del CO se desarrolló utilizando conceptos generales y luego modificando su aplicación a situaciones específicas. Por ejemplo, los estudiosos del CO evitan afirmar que los líderes eficaces siempre deben buscar las ideas de sus subordinados antes de tomar una decisión. En lugar de eso, encontramos que, en algunas situaciones, un estudio participativo es claramente superior, mientras que en otras, un estilo de toma de decisiones autocrático es más eficaz. En otras palabras, la eficacia de un estilo específico de liderazgo depende de la situación en que se utiliza.

A lo largo de este libro, usted encontrará una multitud de teorías con base en investigaciones acerca del comportamiento de la gente en las organizaciones. Pero no espere encontrar muchas relaciones directas causa-efecto. ¡No hay muchas! Las teorías del comportamiento organizacional reflejan el tema del que tratan. Las personas son complejas y complicadas, y así también deben ser las teorías que se desarrollan para explicar sus acciones.

Conforme a la filosofía de contingencia, usted encontrará debates a favor y en contra al final de cada capítulo. Éstos se incluyen para reforzar el hecho de que dentro de la disciplina del CO hay muchos temas sobre los que existe un amplio desacuerdo. Al enfocarse directamente en algunos de los puntos de mayor controversia, utilizando el formato a favor y en contra, tendrá la oportunidad de explorar diferentes puntos de vista, descubrir cómo las diversas perspectivas se complementan y se oponen unas a otras, y obtener una percepción realista de algunos de los debates que actualmente se llevan a cabo dentro del campo del CO.³³

Así, al final de un capítulo, usted encontrará el argumento en defensa de que el liderazgo tiene un papel importante en el hecho de que una organización alcance sus metas, seguido por el argumento en contra de que hay poca evidencia que respalde aquella conclusión. En forma similar, al final de otros capítulos, se consideran uno y otro lados del debate sobre el hecho de que el dinero puede ser una motivación, la comunicación clara siempre es deseable, las burocracias se han vuelto obsoletas y otros temas polémicos. La intención de estos argumentos es mostrar que el CO, como muchas otras disciplinas, tiene desacuerdos sobre resultados, metas y teorías específicos. Algunos de los argumentos a favor y en contra son más provocativos que otros, pero cada uno proporciona algunos puntos válidos que seguramente lo invitarán a la meditación. La clave es poder descifrar en qué condiciones puede cada argumento ser correcto o incorrecto.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objeto de Estudio 2

Lectura No. 2

Comportamiento Organizacional en el Contexto Global

Bibliografía:

Robbins, S; Comportamiento Organizacional Teoría y Practica; 7ª. Edición; Editorial Prentice Hall; México, 1996

Desafíos y oportunidades del CO

Entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los

administradores. Un vistazo rápido a los cambios drásticos que se llevan a cabo en las organizaciones, apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado típico se ha hecho más viejo; hay más y más mujeres y personas de diversas razas en el trabajo; la reestructuración corporativa y el recorte de costos están limitando los bonos de lealtad que vinculaban históricamente a muchos empleados con sus patrones; y la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación.

En resumen, en la actualidad hay muchos desafíos y oportunidades para que los administradores utilicen los conceptos del CO. En esta sección revisaremos algunos de los tópicos cruciales que enfrentan los administradores para los cuales el CO ofrece soluciones o, por lo menos, puntos de vista valiosos para acercarse a las soluciones.

Cómo mejorar la calidad y la productividad

Tom Rossi es administrador de un negocio difícil. Maneja una planta que fabrica focos eléctricos en Mattoon, Illinois, para General Electric. Su negocio ha tenido una fuerte competencia de fabricantes de Estados Unidos, Europa, Japón e, incluso, China. Para sobrevivir ha tenido que recortar lo superfluo, incrementar la productividad y mejorar la calidad. Y ha tenido éxito. Entre 1988 y 1993, la planta de Mattoon ha promediado una mejora anual de la productividad de costos de 8%, aproximadamente. Al enfocarse en el mejoramiento continuo, hacer más eficientes los procesos y disminuir los costos, la planta de Mattoon de GE ha permanecido viable y con utilidades.¹⁵

Cada día son más los administradores que están enfrentando los retos que Tom Rossi ha enfrentado. Han tenido que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Con esta finalidad, han implantado programas como la administración de la calidad total y la reingeniería, programas que requieren de una extensa participación del empleado.

Examinaremos la **administración de la calidad total (ACT)** en varias partes del texto. Como la describe la tabla 1-2, la ACT es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.¹⁶ La ACT tiene implicaciones para el CO, pues requiere que los empleados piensen dos veces lo que hacen y se involucren más en las decisiones del sitio de trabajo.

En tiempos de cambios rápidos y extremos, algunas veces es necesario enfocarse en la calidad y la productividad desde el punto de vista de "¿cómo haríamos las cosas si tuviéramos que comenzar desde cero?" Ése es, en esencia, el enfoque de la reingeniería. Dicho enfoque pide a los administradores que reconsideren la forma en que debería hacerse el trabajo y estructurarse la organización si tuvieran que volver a comenzar.¹⁷ Para ilustrar el concepto de reingeniería, consideremos un fabricante de patines. Su producto es esencialmente un zapato con ruedas. El patín común consiste en una bota de cuero con agujetas, con una plataforma de acero que tiene cuatro ruedas de madera. Si nuestro fabricante tuviera un enfoque de mejoramiento continuo en el cambio, buscaría pequeñas mejoras incrementales que pudieran introducirse en su producto. Por ejemplo, podría considerar agregar ganchillos en la parte superior de la bota para que ésta pudiera abrocharse con más rapidez, o cambiar el grosor del cuero utilizado para aumentar la comodidad, o utilizar rodamientos diferentes para hacer que las ruedas giraran con más suavidad. Hoy en día, casi todos nosotros estamos familiarizados con los patines cuyas ruedas están colocadas en una sola línea. Esto representa un enfoque de reingeniería en los patines. La meta era tener un dispositivo que mejorara la velocidad, movilidad y control del patinaje. Los nuevos patines alcanzaron estas metas en un tipo totalmente diferente de zapato. La parte superior estaba hecha de plástico inyectado, que se popularizó con el esquí. Las agujetas se sustituyeron por abrazaderas de cierre fácil, y las cuatro ruedas, puestas en pares, por cuatro o seis ruedas de plástico colocadas en línea. El patín resultado de la reingeniería, que no se parecía mucho al patín tradicional, probó ser superior en todos sentidos. El resto, por supuesto, es historia. Los patines en una sola línea han revolucionado este negocio.

El punto importante aquí es que los administradores contemporáneos comprendan que para tener éxito en cualquier esfuerzo encaminado a mejorar la calidad y la productividad, deben incluir a los empleados. Éstos no sólo serán una fuerza importante en la realización de los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de dichos cambios. El CO ofrece puntos de vista importantes para ayudar a los administradores a abrirse camino hacia dichos cambios.

Tabla 1-2 Qué es la administración de calidad total?

- *Enfoque intenso en el cliente.* El cliente incluye no sólo a los externos que compran los productos o servicios de la organización, sino también a los clientes internos (como el personal de embarques o de cuentas por pagar) que interactúan con otros en la organización y les sirven.
- *Preocupación por el mejoramiento continuo.* La ACT es el compromiso de nunca quedar satisfecho. "Muy bueno" no es suficiente. La calidad puede mejorarse siempre.
- *Mejoramiento en la calidad de todo lo que hace la organización.* La ACT utiliza una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino con la forma en que la organización maneja las entregas, lo rápido que responde a las quejas, la cortesía con que contestan las llamadas, etcétera.
- *Medición correcta y precisa.* La ACT utiliza técnicas estadísticas para medir cada variable crítica de desempeño en las operaciones de la organización. Estas variables de desempeño se comparan luego contra las mejores normas disponibles para identificar problemas, se hace el seguimiento hasta sus raíces y se eliminan las causas.
- *Cesión a los empleados del poder de decidir y aduar.* La ACT involucra al personal de línea en el proceso de mejoramiento. Los equipos se utilizan ampliamente en los programas de ACT como vehículos para habilitar a los empleados para encontrar y resolver problemas.

Cómo mejorar las habilidades de la gente

Iniciamos este capítulo con la demostración de lo importantes que son las habilidades con la gente para la eficacia de los administradores. Decíamos entonces: "Este libro se ha escrito para ayudar, tanto a los administradores como a los administradores en potencia, a desarrollar estas habilidades con la gente."

A lo largo del texto presentaremos los conceptos y las teorías apropiados que puedan ayudar al lector a explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. Además, ofreceremos elementos de juicio de habilidades específicas con la gente, que pueden utilizarse en el puesto. Por ejemplo, el lector aprenderá a ser un oyente eficaz, la forma correcta de retroalimentar el desempeño, delegar autoridad y crear equipos eficaces. Aún más, tendrá la oportunidad de completar ejercicios que le proporcionarán elementos de juicio sobre su propio comportamiento y el comportamiento de otros, y práctica en el mejoramiento de sus habilidades interpersonales.

La fuerza de trabajo diversificada de Honeywell incluye empleados con 29 lenguas maternas distintas y que representan 47 culturas y 90 grupos étnicos. Honeywell lucha por crear un ambiente que valore las diferencias individuales, elimine las barreras para las oportunidades iguales y ceda a los empleados el poder de decidir y aduar para que desarrollen su talento. Entre los consejos de asesoría que la compañía ha formado para identificar y resolver temas comunes, están el Consejo Asiáticoestadounidense, el Consejo Indioestadounidense, la Red de Empleados Negros, el Consejo de Empleados Discapacitados, el Consejo Hispánico, la Liga de Trabajadores Mayores, el Comité de Veteranos de Vietnam, el Consejo de Mujeres y el Consejo de Trabajo y lo Familia.

La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo

Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones de Estados Unidos es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo lo utilizamos para describir este desafío.

La **diversidad de la fuerza de trabajo** significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico. Pero el término no engloba a todo aquel distinto de la llamada norma. Además de los grupos más obvios mujeres, afroestadounidenses, hispanoestadounidenses, asiáticoestadounidenses, también incluye a los discapacitados, los homosexuales y los miembros de la tercera edad.

Antes se utilizaba el enfoque de un crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.

¿No han incluido siempre las organizaciones a miembros de diversos grupos? Sí, pero eran un pequeño porcentaje de la fuerza de trabajo y eran, en su mayoría, pasados por alto por las grandes organizaciones. Aún más, se suponía que estas minorías tratarían de mezclarse y asimilarse. El grueso de la fuerza de trabajo antes de los años ochenta estaba compuesto de hombres caucásicos que trabajaban tiempo completo para sostener a una esposa que era ama de casa y a hijos de edad escolar. ¡Ahora tales empleados son la verdadera minoría! En la actualidad, 45% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos son mujeres. Las minorías y los inmigrantes constituyen el 22%.¹⁹ Como ejemplo a este respecto, la fuerza de trabajo de Hewlett-Packard es de minorías en 19% y de mujeres en 40%.²⁰ Una planta de Digital Equipment Corp. en Boston permite echarle un vistazo preliminar al futuro. Los 350 empleados de la fábrica incluyen hombres y mujeres de 44 países, que hablan 19 idiomas. Cuando la administración de la planta emite anuncios escritos, éstos se imprimen en inglés, chino, francés, español, portugués, vietnamita y creole haitiano. La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicaciones para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer las diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias.

La diversidad, si se maneja positivamente, puede incrementar la creatividad y la innovación en las organizaciones, así como mejorar la toma de decisiones proporcionando diferentes perspectivas sobre los problemas.²¹ Cuando la diversidad no se maneja adecuadamente, existe el potencial de mayor rotación, mayor dificultad en la comunicación y más conflictos interpersonales. Veremos con más detalle la diversidad de la fuerza de trabajo en el capítulo 2.

La respuesta a la globalización

La administración ya no está limitada por las fronteras nacionales. Burger King es propiedad de una empresa británica y McDonald's vende hamburguesas en Moscú. Exxon, compañía considerada estadounidense, recibe casi 75% de sus ingresos de ventas realizadas fuera de Estados Unidos. Toyota fabrica autos en Kentucky; General Motors lo hace en Brasil, y Ford (que es parcialmente dueña de Mazda) transfiere ejecutivos de Detroit a Japón para ayudar a Mazda a manejar sus operaciones. Estos ejemplos ilustran que el mundo se ha convertido en una aldea global. A su vez, los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización afecta, por lo menos en dos formas, las habilidades de un administrador para el trato con la gente. Primero, si usted es administrador, cada vez será más probable que se encuentre en alguna asignación en el extranjero. Usted será transferido a la división de operaciones o subsidiaria de su compañía, en otro país. Una vez allí, tendrá que manejar una fuerza de trabajo probablemente muy distinta en necesidades, aspiraciones y actitudes a aquella a la que usted estaba acostumbrado en casa. En segundo lugar, aun en su propio país, usted se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que nacieron o se criaron en

diferentes culturas. Lo que lo motiva a usted puede no motivarlos a ellos. En tanto que su estilo de comunicación puede ser directo y abierto, ellos pueden encontrarlo incómodo y amenazador. Esto sugiere que si usted ha de ser capaz de trabajar eficazmente con esta gente, necesitará comprender su cultura, la forma en que ésta los ha modelado, y aprender a adaptar su estilo de administración a tales diferencias. En el siguiente capítulo proporcionaremos algunos marcos de referencia para entender las diferencias entre culturas de cada país. Incluso, a medida que analicemos los conceptos del CO a lo largo del libro, analizaremos cómo las diferencias culturales pueden requerir que los administradores modifiquen sus prácticas.

El gigante japonés de la electrónica, Matsushita Electric Company, fabricante de las marcas Panasonic y National, opera más de 150 plantas en 38 países en todo el sureste asiático, Norteamérica, Europa, el Medio Oriente, América Latina y África. Para el manejo de su red de plantas de ultramar, que emplea 99 000 trabajadores, Matsushita adapta sus prácticas organizacionales a cada país. En sus plantas de Malasia, acomoda las diferencias culturales de malayos musulmanes, empleados de origen chino y de origen indio, ofreciéndoles comida china, malaya e india en las cafeterías de la compañía. Se acomoda a los usos religiosos musulmanes proporcionándoles cuartos de oración especiales en cada planta y permitiéndoles dos sesiones de oración por turno de trabajo. En la foto se muestra un grupo de trabajadores musulmanes malayos durante una pausa de oración al mediodía.

Facultar a la gente para decidir y actuar

Si usted revisa alguna de las publicaciones populares de negocios de la actualidad, leerá acerca de la renovación experimentada en la relación entre los administradores y aquellos a los que supuestamente deben dirigir. Encontrará que a los administradores se les llama entrenadores, asesores, patrocinadores o facilitadores.²² En muchas organizaciones, los empleados se han convertido en asociados.²³ Y se borran las diferencias entre administradores y trabajadores. La toma de decisiones es presionada hacia abajo hasta el nivel operativo, donde a los trabajadores se les está dando la libertad de seleccionar entre horarios, procedimientos y la solución de problemas relacionados con el trabajo. En los años ochenta, los administradores se vieron estimulados a hacer que sus empleados *participaran* en decisiones relacionadas con el trabajo.²⁴ Ahora, los administradores llegan bastante más allá al permitir que los empleados tengan pleno control de su trabajo. Los equipos autoadministrados, en los que los trabajadores operan principalmente sin jefes, se han convertido en el furor de los noventa.²⁵

Lo que está sucediendo es que los administradores ceden a sus empleados el poder de decidir y actuar. Ponen a los empleados a cargo de lo que hacen. Y, al hacerlo, los administradores comienzan a aprender cómo ceder el control, mientras que los empleados comienzan a aprender cómo asumir la responsabilidad de su trabajo y tomar decisiones apropiadas. En capítulos posteriores de este libro mostraremos la forma en que la **cesión del poder de decidir y actuar** está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma en que se diseña el trabajo y la forma en que las organizaciones se estructuran.

Cómo estimular la innovación y el cambio

¿Qué pasó con W.T. Grant, Gimbel's e Eastern Airlines? ¿Todos estos gigantes quebraron! ¿Por qué otros gigantes como General Motors, Sears, Westinghouse, Boeing y AT&T implantaron enormes programas de disminución de costos y eliminaron miles de trabajos? ¿Para evitar la quiebra! Las organizaciones exitosas de hoy deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o se convertirán en candidatos a la extinción. La victoria será para aquellas organizaciones que conserven su flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y derroten a la competencia en el mercado con una corriente constante de productos y servicios innovadores. Domino's por sí solo llevó a la desaparición a miles de pizzerías pequeñas, cuyos administradores creyeron que podían continuar haciendo lo que habían venido realizando durante años. Fox Television ha tenido éxito al arrebatarse gran parte de la audiencia de menos de 25 años de edad de sus mucho mayores redes rivales, mediante una programación innovadora como Los Simpsons y Beverly Hills 90210. Los empleados de una organización pueden ser el ímpetu para la innovación y el cambio, o convertirse en un enorme obstáculo. El

reto para los administradores es estimular la creatividad de los empleados y la tolerancia para el cambio. El campo del comportamiento organizacional proporciona una vasta riqueza de ideas y técnicas para ayudar a alcanzar estas metas.

El enfrentamiento con la "temporalidad"

Los administradores siempre han estado preocupados por el cambio. Lo que es distinto hoy en día es la duración del periodo que transcurre entre la implantación de cambios. Solía suceder que los administradores necesitaban introducir programas de cambio importantes una o dos veces cada diez años. Hoy, el cambio es una actividad continua para la mayoría de los administradores. El concepto de mejoramiento continuo, por ejemplo, implica el cambio constante.

La administración del pasado podía caracterizarse por largos periodos de estabilidad, interrumpidos de manera ocasional por cortos periodos de cambio. La administración de hoy se podría describir más correctamente como ¡largos periodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por cortos periodos de estabilidad! El mundo que gran parte de los administradores y empleados enfrenta en la actualidad es uno de "temporalidad" permanente. Los trabajos actuales que desempeñan los trabajadores se hallan en un estado permanente de flujo. De manera que los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.²⁶ Por ejemplo, los empleados de producción de compañías como Caterpillar, Chrysler y Reynolds Metals ahora necesitan saber cómo operar el equipo de producción computarizado. Ello no era parte de la descripción de sus trabajos hace 15 años. Los grupos de trabajo también están cada vez más en un estado de flujo. En el pasado, a los empleados se les asignaba a un grupo de trabajo específico, de manera relativamente permanente.

Se tenía la seguridad de trabajar con la misma gente día con día. Esa facilidad para predecir los acontecimientos ha sido sustituida por grupos de trabajo temporales, equipos que incluyen miembros de diferentes departamentos, miembros que cambian constantemente y un creciente uso de la rotación de empleados para desempeñar asignaciones de trabajo en constante cambio. Por último, las organizaciones mismas están en estado de flujo. Reorganizan de manera continua sus diversas divisiones, venden los negocios que tienen un mal desempeño, reducen otras, y reemplazan a los empleados permanentes por personal temporal.²⁷

Los administradores y empleados de hoy deben aprender a enfrentar la temporalidad. Tienen que aprender a vivir con flexibilidad, espontaneidad e incertidumbre. El estudio del CO puede proporcionar importantes elementos de juicio para ayudarlo a comprender mejor un mundo laboral en cambio continuo, a vencer la resistencia al cambio y a comprender cuál es la mejor manera de crear una cultura organizacional que florezca en el cambio.

Disminución de la lealtad de los empleados

En el pasado, los empleados de las corporaciones creían que sus empleadores recompensarían su lealtad y buen trabajo con seguridad en el empleo, prestaciones generosas e incrementos salariales. Pero a partir de mediados de los años ochenta, como consecuencia de la competencia global, las adquisiciones hostiles, las compras forzadas por el apalancamiento y cosas parecidas, las corporaciones comenzaron a descartar las políticas tradicionales de seguridad, antigüedad y remuneración del trabajo. Trataron de volverse "lisas y llanas" mediante el cierre de fábricas, el desplazamiento de operaciones hacia países con menores costos, la venta o cierre de las operaciones menos rentables, la eliminación de niveles completos de administración y el reemplazo de empleados permanentes por temporales. Es importante señalar que éste no es un fenómeno exclusivo de Estados Unidos. Las compañías europeas están haciendo lo mismo. Barclays, el gran banco británico, ha recortado en fechas recientes sus niveles de personal en un 20%. Y diversas empresas alemanas han reducido su fuerza de trabajo y los niveles de administración. Siemens, el conglomerado de ingeniería electrónica, eliminó más de 3 000 trabajos sólo en 1993; la siderúrgica Krupp-Hoesch ha reducido su

jerarquía administrativa de cinco a tres niveles; y Mercedes-Benz, por su parte, redujo sus niveles jerárquicos de siete a cinco.

Estos cambios han dado como resultado una abrupta disminución de la lealtad de los empleados.²⁸ Por ejemplo, en una encuesta hecha a trabajadores durante 1993, 77% de ellos dijeron que hay menos lealtad entre las compañías y los empleados que en 1988.²⁹ Los empleados perciben que sus empleadores están menos comprometidos con ellos y, como resultado, responden con menos compromiso hacia sus compañías (véase la figura 1-2).

Un importante desafío que plantea el CO a los administradores es encontrar formas de motivar a los trabajadores que se sienten menos comprometidos con sus empleadores y, al mismo tiempo, mantener la competitividad global de sus organizaciones.

Cómo mejorar el comportamiento ético

En un mundo organizacional caracterizado por recortes, expectativas de creciente productividad por parte de la mano de obra y una dura competencia en el mercado, no es del todo sorprendente que muchos empleados se sientan presionados a hacer trabajos rápidos y mal hechos, violar las reglas e involucrarse en otras prácticas dudosas. Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más dilemas éticos, situaciones en las que se requiere que definan lo que es una conducta buena y una mala.³⁰ Por ejemplo, ¿deben ir de "soplones" si descubren que se realizan actividades ilegales en la compañía? ¿Deben seguir órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Deben dar una evaluación de desempeño inflada a un empleado con quien se llevan bien, sabiendo que dicha evaluación podría ahorrar el trabajo de ese empleado? ¿Hacen política en la organización si eso les ayuda al desarrollo de su carrera? Nunca se ha definido con claridad lo que constituye un buen comportamiento ético. Y en años recientes la línea que separa lo correcto de lo incorrecto se ha vuelto todavía más borrosa. Los empleados están rodeados de gente que participa en prácticas faltas de ética: funcionarios electos procesados por inflar sus gastos o recibir sobornos; abogados de gran influencia que conocen las reglas y que resultan responsables de eludir el pago del Seguro Social para sus empleados domésticos; ejecutivos de éxito que aprovechan información interna para obtener un lucro personal; empleados de otras compañías que participan en encubrimientos masivos de armas defectuosas de uso militar. Y cuando son atrapados, los empleados oyen que esta gente presenta excusas tales como "todos lo hacen", "uno tiene que aprovechar las ventajas hoy en día", o "nunca creí que me atraparán".

Los administradores y sus organizaciones han reaccionado ante este problema desde varias direcciones.³¹ Escriben y distribuyen códigos de ética para orientar a los empleados con respecto a dilemas éticos. Ofrecen seminarios, talleres y programas similares de capacitación para tratar de mejorar el comportamiento ético. Contratan asesores internos a los que se puede recurrir, en muchos casos de manera anónima, para que proporcionen auxilio en temas éticos. Y han creado mecanismos de protección para empleados que revelan prácticas internas poco éticas.

El administrador de hoy necesita crear un clima saludable desde el punto de vista ético para sus empleados, en el que éstos puedan hacer su trabajo en forma productiva y confrontar un grado mínimo de ambigüedad, respecto de lo que constituyen comportamientos correctos e incorrectos.

Analizaremos la ética en diferentes partes de este libro, por ejemplo, en la medida en que se relaciona con la toma de decisiones y la política de las organizaciones. Para ayudarle a definir y establecer sus normas éticas personales, encontrará ejercicios sobre dilemas éticos al final de cada capítulo.

Al confrontar temas éticos sobre los que tal vez no haya pensado antes, y compartir sus ideas con los demás

miembros de la clase, puede obtener elementos de juicio sobre sus propios puntos de vista éticos, sobre los de otros y las implicaciones de varias opciones.

Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo del CO

Terminamos este capítulo presentando un modelo general que define la disciplina del CO, marca sus parámetros e identifica sus variables principales dependientes e independientes. El resultado final será el inmediato atractivo de los tópicos que componen el total de este libro.

Un panorama global

Un **modelo** es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de ventas al menudeo es un modelo, como también lo es la fórmula de contabilidad: $\text{activos} = \text{pasivos} + \text{capital de los dueños}$. La figura 1-6, que presenta el esqueleto sobre el cual construiremos nuestro modelo de CO, propone tres niveles de análisis. Al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, incrementamos sistemáticamente nuestra comprensión del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base que descansa sobre la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo, con el fin de llegar al comportamiento organizacional.

Las variables dependientes

Las variables dependientes son los factores clave que usted desea explicar o predecir. ¿Cuáles son las principales variables dependientes del CO? Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos. Sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes. Sólo se limitan a mostrar que la investigación del CO ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de los individuos o de la sociedad como un todo. Repasemos estos términos para verificar que comprendemos lo que significan y la razón por la que han alcanzado la distinción de ser las principales variables dependientes del CO.

PRODUCTIVIDAD Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Por ejemplo, un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es eficiente cuando lo puede hacer a un costo bajo. Si un hospital logra alcanzar la mayor producción de su personal actual mediante la reducción del número promedio de días en que un paciente está en cama, o aumentando el número de contactos personal-paciente por día, decimos que ha ganado en eficiencia productiva. Una empresa comercial es eficaz cuando alcanza sus metas de venta o participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance estas metas en forma eficiente. Las mediciones de dicha eficiencia pueden incluir el rendimiento de la inversión, la utilidad por unidad monetaria de ventas y la producción por hora de mano de obra.

También podemos ver la productividad desde la perspectiva del empleado individual. Tomemos los casos de Miguel y Alfonso, ambos camioneros de largas distancias. Si se supone que Miguel debe llevar su camión totalmente cargado de Nueva York a su destino en Los Ángeles en 75 horas o menos, será eficaz si hace el viaje de 3 000 millas dentro de ese tiempo. Pero las mediciones de productividad también deben tomar en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta. Es ahí donde entra la eficiencia. Supongamos que Miguel hizo el recorrido de Nueva York a Los Ángeles en 68 horas y promedió 7 millas por galón. En cambio, Alfonso hizo el viaje también en 68 horas, pero promedió 9 millas por galón (los camiones y las cargas son

idénticas). Tanto Miguel como Alfonso fueron eficaces lograron sus metas; pero Alfonso fue más eficiente que Miguel porque su camión consumió menos gasolina y, por tanto, alcanzó su meta a un costo menor.

En resumen, una de las mayores preocupaciones del CO es la productividad. Deseamos conocer cuáles son los factores que influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización total.

AUSENTISMO Se ha calculado el costo anual del **ausentismo** en más de 40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mil millones de dólares para las empresas canadienses.³⁴ A nivel de trabajo, la ausencia diaria de un oficinista puede costarle a un empleador hasta 100 dólares en reducción de eficiencia y un incremento en la carga de trabajo del supervisor.³⁵ Estas cantidades indican la importancia que representa para una organización mantener bajo el ausentismo.

Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. En organizaciones que descansan sobre una tecnología de línea de ensamble, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

¿Son perjudiciales *todas* las ausencias? ¡Tal vez no! Aunque la mayor parte de ellas impacta a la organización en forma negativa, podemos pensar en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar. Por ejemplo, la fatiga o una tensión excesiva puede disminuir en forma significativa la productividad de un empleado. En trabajos en los que un empleado necesita estar alerta los cirujanos y los pilotos de aerolíneas son ejemplos obvios, puede ser mejor para la organización que el empleado no se presente, en lugar de que lo haga y tenga un desempeño deficiente. El costo de un accidente en

estos casos podría ser prohibitivo. Incluso en trabajos administrativos, donde los errores son menos espectaculares, se puede mejorar el desempeño cuando los administradores se ausentan del trabajo en lugar de tener malas decisiones bajo tensión. Pero está claro que estos ejemplos son atípicos. En su mayor parte, podemos suponer que las organizaciones se benefician cuando se reduce el ausentismo de los empleados.

ROTACIÓN Un alto grado de **rotación** en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. ¿Qué tan altos son esos costos? Un cálculo conservador sería de alrededor de 15 000 dólares por empleado.³⁶ La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego, todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas los empleados marginales y submarginales, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la Organización.³⁷ Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio que abarcó a 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, encontró que 92% de ellos merecía una calificación de desempeño "satisfactorio" o mejor por parte de sus superiores.³⁸ Así que, cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización.

SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO La última variable dependiente que veremos es la **satisfacción con el trabajo**, que en este momento definiremos, simplemente; como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. (Ampliaremos considerablemente esta definición en el capítulo 5.) A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo

representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Entonces, ¿por qué se ha convertido en una variable dependiente principal? Por dos razones: por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del CO.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida es decir, por cosas como una mayor productividad y adquisiciones materiales sino también por su calidad. Aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino de que, aducen ellos, las organizaciones tengan la responsabilidad de proporcionar a los empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente remuneradores. En consecuencia, aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del CO suelen considerarla una variable dependiente importante. –

La satisfacción en el trabajo es un objetivo clave en Birkenstock Footwear Sandals. Cuando los empleados quisieron que la compañía tuviera mayor conciencia ambiental, Birkenstock le permitió a un grupo de ellos pasar una hora cada semana trabajando en proyectos ambientales. Esto incluía el desarrollo de una biblioteca interna sobre temas ambientales, la compilación de una guía para recursos no tóxicos y la organización de reuniones mensuales con otras compañías para compartir ideas sobre productos y temas de conservación. Al dar a los empleados la oportunidad de participar en causas en las que creen, Birkenstock ha creado una fuerza de trabajo leal y motivada con altos estándares en satisfacción en el trabajo y productividad, y bajos en rotación.

Las variables independientes

¿Cuáles son las principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción con el trabajo? Nuestra respuesta a esta pregunta nos lleva a las **variables independientes**. De acuerdo con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional puede comprenderse mejor cuando se le considera, en esencia, como una serie de bloques de construcción cada vez más complejos, la base o primer nivel de nuestro modelo yace en la comprensión del comportamiento individual.

VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL Se ha dicho que "los administradores, a diferencia de los padres, tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero". Cuando los individuos entran en una organización, son un poco como los automóviles usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen "poco kilometraje" han sido tratados con cuidado y sólo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos. Otros están "demasiado gastados", después de experimentar numerosos caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado. Por tanto, cada uno de estos factores Características bio-gráficas, personalidad, valores y actitudes, y habilidad se analizan como variables independientes en los capítulos 3 y 5.

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación. Se presentan y se analizan en los capítulos 3, 4, 6 y 7.

VARIABLES A NIVEL DE GRUPO El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que

el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso en el conocimiento del CO es el estudio del comportamiento en grupo.

El capítulo 8 establece las bases para la comprensión de la dinámica del comportamiento en grupo. Este capítulo analiza la forma en que los individuos, dentro de un grupo, se ven influidos por los patrones de comportamiento que se espera que muestren, así como por lo que el grupo considera normas aceptables de comportamiento y por el grado al que se atraen entre sí los miembros del grupo. El capítulo 9 traduce nuestro conocimiento de los grupos al diseño de equipos de trabajo eficaces. Los capítulos 10 al 13 muestran cómo los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto afectan el comportamiento del grupo.

VARIABLES A NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes. Éstas se analizan en detalle en los capítulos 14 al 17.

Figura 1–7 Modelo básico de CO, etapa II

NIVEL INDIVIDUAL

Hacia un modelo de contingencia del CO

Nuestro último modelo se ilustra en la figura 1–7. Muestra las cuatro variables dependientes clave y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis, que la investigación indica que tienen diversos impactos sobre el modelo anterior. A pesar de lo complicado que es este modelo, todavía no hace justicia a la complejidad del tema que es el CO, pero debe ayudar a explicar por qué están dispuestos los capítulos de este libro en la forma en que lo están y ayudar al lector a explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

En su mayor parte, nuestro modelo no identifica explícitamente el enorme número de variables de contingencia, por la tremenda complejidad que involucraría un diagrama que las incorporara. En su lugar, en el curso de este libro introducimos variables de contingencia importantes que mejorarán los vínculos explicativos entre las variables independientes y las dependientes de nuestro modelo de CO.

Obsérvese que hemos agregado a la figura los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas de que los agentes o administradores de cambio modifiquen muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes clave. Para ser más específicos, en el capítulo 18 analizamos el proceso de cambio y las técnicas para hacer que se modifiquen las actitudes de los empleados, el mejoramiento de los procesos de comunicación, la modificación de las estructuras organizacionales y cosas semejantes.

También obsérvese que la figura 1–7 incluye vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vínculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

Resumen e implicaciones para los administradores

Los administradores necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de tra-to con la gente si es que han de alcanzar la eficacia en su trabajo. El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones tra-bajen con mayor eficacia. De manera específica, el CO se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfac-ción del empleado con su trabajo.

Todos formulamos determinado número de generalizaciones acerca del com-portamiento de la gente. Aunque algunas de estas generalizaciones proporcionan puntos de vista válidos sobre el comportamiento humano, muchas frecuentemente son erróneas. El CO utiliza el estudio sistemático para mejorar las predicciones sobre el comportamiento que se harían utilizando solamente la intuición. Pero, puesto que las personas son diferentes, necesitamos visualizar el CO en un marco de con-tingencia, utilizando variables situacionales para ponderar las relaciones causa–efecto.

El comportamiento organizacional ofrece cierto número de desafíos y oportu-nidades para los administradores. Puede ayudar a mejorar la calidad y la producti-vidad del empleado, mostrando a los administradores cómo facultar a su gente para que decida y actúe y cómo diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece elementos de juicio específicos para mejorar las habilidades de un administrador con la gente. El CO reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a com-prender el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo y las prácticas que posible–mente se necesitarán cuando ellos se desempeñen en países diferentes. En tiempos de cambio rápido y continuo, el CO puede ayudar a los administradores a aprender a enfrentarse con un mundo de "temporalidad" y la disminución de la lealtad de los empleados. Por último, el CO puede ofrecer dirección a los administradores para la creación de un clima de trabajo saludable desde un punto de vista ético.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objeto de Estudio 3

Lectura No. 3

Principios del Comportamiento Individual

Bibliografía:

Robbins, S; Comportamiento Organizacional Teoría y Practica; 7ª. Edición; Editorial Prentice Hall; México, 1996

Furnham, A; Psicología Organizacional El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones; 1ª. Edición; Editorial Oxford University Press; México, 1997

Fundamentos del comportamiento individual

En Lecturas anteriores se busco darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo , la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que es valioso en esta ocasión empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las **características biográficas**.

Edad.– se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se

vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.– lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil.– no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es mas responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.– esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se esta más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Capítulo 4: Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.– son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.– son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la **herencia**, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el **ambiente**, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del **indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI)** por sus siglas en inglés que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad : extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO.– se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

- **Locus de control o lugar de control.**– hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma **interna**, controlan lo que les pasa o de forma **externa**, a través de fuerzas exteriores.
- **Maquiavelismo.**– Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el

poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir

- **Autoestima.**– es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.
- **Auto monitoreo.**– ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- **Toma de riesgos.**– se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

-

Capítulo 4: Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las **actitudes** son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir

observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

- **Satisfacción en el trabajo.**– que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas
- **Compromiso con el trabajo.**– un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional.**– es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

- ♦ **Escala global única.**– Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1–5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".
- ♦ **Calificación de la suma.**– este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero–empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Personalidad y diferencias individuales.

La historia de la investigación sobre la personalidad y las diferencias individuales, ha sido algo así como la búsqueda del Santo Grial. La idea de que es posible descubrir rasgos particulares de la personalidad, antecedentes de la experiencia o combinaciones de habilidades que predicen de manera consistente el compromiso laboral, la motivación y la satisfacción (o sus opuestos) durante mucho tiempo ha llamado la atención de psicólogos del trabajo y especialistas del comportamiento organizacional.

Furnham (1992) ha establecido lo que llama un modelo de investigación para trabajar en esta área.

El interés principal de los profesionales de personal y recursos humanos es la simple relación entre la personalidad y el comportamiento relacionado con el trabajo. La línea discontinua pone énfasis en el sentido de que esta relación es modificada por toda una amplia gama de otras variables importantes. Una segunda característica es que la relación entre las dos variables es bidireccional. Es decir los factores de la personalidad determinan los comportamientos relacionados con el trabajo mientras que las variables organizacionales y ocupacionales moldean y recompensan selectivamente el funcionamiento de la personalidad. Entonces la relación entre la personalidad y el comportamiento vinculado con el resultado del trabajo es indirecta y multicasual. El segundo camino en este modelo es el tradicional modelo de la psicología ocupacional e industrial que tiene como fundamento información sobre la teoría de la personalidad.

La teoría de la personalidad es una relación con variables ocupacionales, depende de la comprensión cabal de los mecanismos y proceso de la personalidad que están implicados. El tercer camino es organizacional o estructural (y de procedimientos) y pone de manifiesto factores que intervienen en el individuo y la organización en que trabaja. Todas las organizaciones tienen una estructura formal (e informal) que se describe en un organigrama. Las organizaciones también desarrollan normas de trabajo y procedimientos específicos, estos pueden tener un efecto muy significativo en el comportamiento de un individuo en relación con el trabajo y modificar los efectos naturales de su personalidad.

Los factores organizacionales pueden fomentar y facilitar, o limitar, el comportamiento de una persona en el trabajo. En la figura se muestran los 5 factores básicos y la manera en que se relacionan con el comportamiento ocupacional.

- Capacidad. Se refiere al grado en que una persona puede realizar de manera eficiente una meta específica
- Factores demográficos. Antecedentes individuales como el sexo, la edad, la clase y la educación.
- Inteligencia. Capacidad del individuo para la abstracción y el pensamiento.
- Motivación. Se refiere a la tendencia a responder ante determinados estímulos, como la débil necesidad de logro.
- Personalidad. Rasgos o características fundamentales de la persona.

El modelo es importante por cuatro razones. En primer lugar separa las cinco características. En segundo lugar, la bidireccionalidad de las flechas sugiere que ejercen una influencia recíproca. En tercer lugar, el concepto de personalidad se coloca en la parte central. Finalmente se sugiere una influencia recíproca en el comportamiento ocupacional. Tomando en cuenta que existe una relación causal entre personalidad, o, digamos, entre las capacidades y el comportamiento ocupacional, ¿Qué patrones o pautas se pueden establecer?

- ♦ Positivamente lineal. Cuanto mayor sea la capacidad, más importante será el éxito ocupacional.
- ♦ Por niveles. Cuando se ha alcanzado un nivel, ningún aumento adicional en el rasgo de personalidad influirá en el éxito organizacional.
- ♦ Exponencial. Las personas muy hábiles alcanzan más éxito.
- ♦ Curvilínea. Implica que existe un grado óptimo de capacidad. demasiado o muy poco pueden tener los mismos efectos no ideales.
- ♦ Negativamente lineal. Cuanto mayor se la capacidad, menor será su éxito ocupacional.

- ◆ Asintótica. Los bajos grados de capacidad se relacionan con el éxito ocupacional.
- ◆ Sin relación. No existe relación entre capacidad de la personalidad y el comportamiento ocupacional.
- ◆ Capacidad y rasgos específicos de la personalidad. Solamente un nivel particular de capacidad se asocia con el éxito ocupacional.
- ◆ Bimodalidad. Sugiere que los dos niveles de capacidad, uno de moderado a bajo, el otro de moderado a alto, son los óptimos para el éxito laboral.

Seis enfoques sobre la personalidad y las diferencias individuales en el trabajo

Teoría clásica de la personalidad

- Se evalúan rasgos únicos o múltiples. Se podrán considerar un solo rasgo o alternativamente. Muchas veces sucede que se utilizan rasgos múltiples, porque las teorías de los rasgos únicos por lo regular no son una fuente tan rica en descripciones.
- Se evalúan rasgos cognitivos o basados en la biología. Estos rasgos cognitivos se refieren a la forma en que la gente percibe el mundo o atribuye la causa de su propio comportamiento o el de los demás. La búsqueda de sensaciones son concebidos en términos biológicos.
- Se pueden evaluar rasgos normales y anormales. Anormales como la depresión, la psicopatías o la hipocondría. Normales como la neurosis.
- Rasgos dinámicos contra rasgos estilísticos. Dinámicos como la personalidad oral o anal que supuestamente miden necesidades y temores profundamente arraigados. Estilísticos como la etiología.

El enfoque básico de esta teoría consiste en evaluar la personalidad como la variable independiente y ver la forma en que se correlaciona con algunos comportamientos vinculados con el trabajo.

Psicología ocupacional clásica y del comportamiento organizacional

Esta psicología comienza con algunas variables relacionadas con el trabajo, en el nivel individual (ausentismo, productividad) grupal (resultados en equipo) u organizacional (utilidades) y analiza su correlación con la personalidad.

Las variables independientes pueden formularse o medirse de manera muy diferente:

- ◆ Auto informe y comportamiento. Las evoluciones de auto informes, como de reportes de comportamiento se ven expuestos a errores, especialmente interpretativos, los cuales hacen ver al individuo mas inestable, mientras que la información del comportamiento hace que este sea considerado mas estable y constante de lo que en realidad es.
- ◆ Evaluaciones individuales y evaluaciones agregadas. Puede consistir de una sola evaluación o de la evaluación agregada, es decir, que combine la evaluación de los superiores, subordinados o evaluaciones realizadas a través del tiempo. En términos de confiabilidad y representatividad son más recomendables las evaluaciones agregadas.
- ◆ Dentro y entre organizaciones. Las variables solo se analizan dentro de una organización, mientras que otras se comparan entre organizaciones.

A los investigadores de esta tradición les interesa analizar la personalidad que se correlaciona con el trabajo, que podría ayudar a los profesionales de las áreas de personal y recursos humanos a seleccionar, evaluar, promover o entrenar individuos.

El desarrollo de una evaluación de diferencias individuales específica del trabajo

Consiste en desarrollar una evaluación de la personalidad con el fin de predecir exclusivamente un

comportamiento específico relacionado con el trabajo (como los ingresos por ventas) y utilizarlo para ello. Estas evaluaciones ya existen en la actualidad. Pero son muy variadas y pueden ser:

- Limitadas y amplias en conceptualización. Trate de predecir de una forma limitada el comportamiento ocupacional, como el ausentismo o una gama más amplia como la satisfacción o la productividad.
- Rasgos únicos y rasgos múltiples. Podría ser multidimensional, medir muchos comportamientos y creencias diferentes en el trabajo, o ser una evaluación de un solo rasgo como la ética protestante del trabajo.
- Auto informe y comportamiento. Podría ser de carácter biográfico, de comportamiento o psicológico.
- Actitudes y atribuciones. Analizan las actitudes y creencias relacionadas con el trabajo. Las actitudes se relacionan con las creencias sobre un tema determinado, la atribución perciben las causas de las pautas de comportamiento.

El concepto de la adecuación e inadecuación en el trabajo

Tomando en cuenta la personalidad y las predisposiciones, algunos puestos son más adecuados para la persona que otros. Con base en un análisis comparativo de la persona y el puesto, es posible evaluar el grado de adecuación o inadecuación. Estas son las variables:

- ◆ Si el análisis se basa en los puestos o en las personas. Por razones obvias, el lenguaje conceptual de la adecuación se basa más en las diferencias individuales y de personalidad que en los puestos.
- ◆ Impresionista y geométrico. Un segundo aspecto fundamental es si el concepto de adecuación es subjetivamente impresionista, o más bien objetivo, evaluable geométrico.
- ◆ Semejanza y complejidad. La gente igual se atrae, la atracción de los opuestos.

Estudios longitudinales de las personas en el trabajo

La investigación longitudinal es invaluable en el análisis de la forma en que diversas variables (personalidad, psicografía, demografía) cambian a lo largo del tiempo se relacionan unas con otras en diferentes periodos y pronostican el comportamiento. Los estudios tienen diferentes formas:

- ◆ Periodos cortos y medianos, y periodos largos. No queda claro cuanto dura un estudio longitudinal. Los estudios de menos de un par de años no pueden revelar diferencias significativas validas. Por otra parte los de largos periodos se tienen problemas para establecer contacto con todos los integrantes de la muestra original.
- ◆ Dentro o entre organizaciones. Los estudios dentro de las organizaciones, limitan considerablemente la gama y el tipo de variable que se puede analizar.
- ◆ Retrospectivo y prospectivo. Se comparan archivos del pasado con información actual. Así mismo se puede empezar un estudio hoy y analizar los resultados después.

Investigación biográfica o información recopilada

Analiza la vida de una persona para ver que pistas proporciona en relación con los factores biográficos que pronostica el éxito laboral.

- ◆ Individuos y grupos. Algunos toman en cuenta la vida de algunos individuos, otros consideran toda una familia o a personas que han asistido a una institución en particular y tenido éxito en la vida.
- ◆ Criterios monetarios y otros criterios de éxito. Muchas veces se elige al multimillonario, al político o, de vez en cuando, al filántropo que ha logrado el éxito por su cuenta.
- ◆ Impresionistas y expertos. Las biografías presentadas con erudición muy pocas veces son profundamente interpretativas en cuanto a la forma, el momento y las razones por las cuales

los factores biográficos pronostican el éxito ocupacional.

Evaluación de la personalidad en el trabajo

Las pruebas de personalidad y capacidad en el trabajo se usan para la selección y la investigación. Este procedimiento tiene ventajas y desventajas. Las siguientes son algunas ventajas de las pruebas psicológicas:

- ◆ Las pruebas proporcionan información numérica
- ◆ Con información capturada en base de datos se puede hacer un seguimiento del desarrollo de una persona a lo largo del tiempo.
- ◆ Las pruebas proporcionan resultados explícitos y específicos acerca del carácter y las capacidades.
- ◆ Las pruebas son justas porque eliminan la corrupción y el favoritismo y evitan la permanencia indefinida de determinados grupos.
- ◆ Las pruebas son completas porque abarcan la personalidad y las capacidades.
- ◆ Las pruebas son científicas porque se basan empíricamente en fundamentos teóricos.

Hay múltiples objeciones, respecto a la aplicación de pruebas psicológicas:

- ◆ Las respuestas a muchas de estas pruebas pueden ser engañosas; es decir, a las personas les gusta exagerar sobre sus cualidades.
- ◆ Algunas personas no han interiorizado lo suficiente como para hablar de sus propios sentimientos y comportamiento.
- ◆ Las pruebas son poco confiables en el sentido, como el aburrimiento, cansancio, un dolor de cabeza o molestias premenstruales hacen que las personas den diferentes respuestas.
- ◆ Las pruebas no son válidas; no evalúan lo que deben evaluar y las calificaciones no pronostican el comportamiento a lo largo del tiempo.
- ◆ Tal vez puedan evaluar todas las dimensiones del comportamiento, pero no la confiabilidad y la probabilidad de que las personas se ausenten de sus puestos.
- ◆ Las personas deben ser suficientemente instruidas o articuladas para realizar este tipo de pruebas.
- ◆ No existen normas adecuadas.
- ◆ Las pruebas son injustas, según las leyes contra la discriminación, carecen de validez por ser elitistas.
- ◆ Para interpretar las pruebas se requiere de habilidad, discernimiento y experiencia, y esto es demasiado costoso o inaccesible.
- ◆ La legislación sobre libertad de información, significa que los candidatos pueden rebatir la evaluación.
- ◆ Conforme se hacen conocidas las pruebas. Las personas pueden adquirir copias y practicar.

Teorías de los rasgos del comportamiento organizacional

Teoría de Eysenck: extraversión, neurosis y psicosis

Establece tres factores importantes que se relacionan con el comportamiento social: extraversión, neurosis y psicosis. Estas son diferencias que se observan:

- ◆ Los individuos introvertidos obtienen mejores calificaciones en la escuela que los extrvertidos
- ◆ Las personas extrvertidas prefieren profesiones que implique interactuar con los demás.
- ◆ Los extrvertidos son sexualmente más activos.
- ◆ Las personas extrvertidas son más sugestionables que las introvertidas.

- ◆ Los premios influyen más en los extravertidos.
- ◆ La neurosis se asocia negativamente con la contaduría, administración de empresas, banca, gerencia de ventas y docencia
- ◆ La neurosis también se relaciona con cierta frecuencia de ausentismo no justificado.

Prueba 16PF de Catell

Según Catell, la prueba ofrece algunas ventajas: es muy completa en cuanto a su cobertura de las dimensiones de la personalidad; se basa en la evaluación funcional de estructuras de personalidad naturales previamente identificadas; las evaluaciones se relacionan con un cuerpo organizado e integrado de información práctica y teórica en el campo de la educación clínica y la psicología industrial. La prueba mide 16 dimensiones de la personalidad y entre seis y nueve factores de segundo orden, los cuales supuestamente son independientes e identificables, además que pueden medirse de manera confiable y válida. La información se divide en dos secciones. La primera se relaciona con ecuaciones de especificaciones existentes contra criterios. En segundo lugar, las ecuaciones se derivan y se someten a un proceso de validación recíproca sobre las muestras.

Las cinco grandes de Costa y McCrae

Sostienen que hay cinco dimensiones básicas no relacionadas de la personalidad:

- Neurosis
- Extraversión
- Apertura a la experiencia
- Afabilidad
- Rectitud

Cuestionario de personalidad ocupacional, de Saville y Holdsworth

Se dice esta basado en un modelo conceptual que ofrece una cobertura completa de la personalidad y es adecuado en términos psicométricos. También está diseñado para usarse con facilidad en contextos ocupacionales. El cuestionario OPQ mide 31 escalas. Estas escalas se agrupan en tres categorías, asociadas con la relación con las personas, estilo de pensamiento y sentimientos y emociones, respectivamente.

El patrón o pauta de comportamiento tipo A

Fue concebido cuando se observó que los pacientes con insuficiencias coronarias sujetos a estudio se comportaban de una manera parecida en muchos sentidos: eran extremadamente competitivos, lograban casi todo lo que se proponían, eran emprendedores, agresivos, nerviosos, impacientes e inquietos. Los primeros investigadores de este modelo de comportamiento identificaron las siguientes características de los individuos tipo A:

- ◆ Son personas que tienen el hábito de acentuar en forma explosiva diferentes palabras en su conversación normal. Esto refleja hostilidad o agresividad.
- ◆ Siempre se mueven, caminan o comen rápidamente.
- ◆ Con frecuencia tratan de hacer dos o más cosas al mismo tiempo
- ◆ Se sienten culpables de no hacer nada.
- ◆ Dejan de percibir las cosas más interesantes o amenas.
- ◆ No tienen tiempo libre.
- ◆ Tratan de hacer un número cada vez mayor de cosas en menos tiempo.
- ◆ Experimentan sentimientos agresivos y hostiles hacia todos los individuos tipo A.
- ◆ Recurren algunos tics nerviosos.
- ◆ Se comprometen a evaluar las actividades de los demás y las suyas mismas.

La personalidad tipo A se asocia positivamente con la productividad y en forma negativa con la satisfacción. Los resultados de distintos estudios permitieron formular hipótesis bastante plausibles y comprobables:

- ◆ Los individuos con personalidad tipo A son mas sensibles y, por tanto, responden mejor a las recompensas.
- ◆ Como los individuos con personalidad tipo A están de prisa y tienen urgencias de tiempo, trabajaran más rápido, pero cometerán más errores que otros trabajadores.
- ◆ Los sujetos tipo A tenderán a ser agresivos y hostiles.
- ◆ Los individuos tipo A se imponen a si mismos, y a los demas, estándares de desempeño elevados y muchas veces no logran cumplirlos.
- ◆ La personas tipo A trabajan mas arduamente, sufren mas tensión, pasan por alto malestares menores.
- ◆ Los individuos tipo A tienden a estar mas comprometidos y a desempeñarse mejor para lograr los objetivos organizacionales.

La personalidad resistente

Dicha teoría sostiene que entre las personas que viven importantes situaciones laborales estresantes, las mas resistentes tendrán mucho menos probabilidades de enfermarse, ya sea mental o físicamente, que quienes carezcan de dicha resistencia o que se muestren turbadas, impotentes y se sienten amenazadas ante los cambios. El principal atributo (la resistencia), expresa compromiso, control y reto. Compromiso es la capacidad de creer en la verdad y la importancia de lo que se es y lo que se hace. En segundo lugar, **el control** se define como la tendencia a creer y actuar. El tercer aspecto, **el reto** se basa en el cambio y es el modo normativo de la vida.

El método de la información biográfica

Se le conoce como solicitud ponderada (SP; WAB, por sus siglas en ingles). La WAB opera de acuerdo con la premisa de que el mejor elemento de predicción del comportamiento futuro es el comportamiento pasado, y la forma más sencilla de evaluar este último es analizar lo que el candidato anota en la solicitud. Con la WAB se ha podido anticipar de manera positiva:

- ◆ La rotación laboral
- ◆ El éxito de ejecutivos de compañías
- ◆ La posibilidad de ascenso

Se supone que la WAB clásica es indetectable y a prueba de mentiras. Es indetectable por que el candidato espera llenar una solicitud y a prueba de mentiras ya que la mayoría de las preguntas podrían verificarse de manera independiente, si el patrón tuviera el tiempo y el dinero para hacerlo. Se han hecho algunos esfuerzos por diseñar cuestionarios biográficos estandarizados. Por ejemplo Owens y Schoenfeldt desarrollaron un cuestionario biográfico que parecía tener una estructura de factores estables. Los 13 factores surgidos son interesantes por si mismos:

- Cordialidad en la relación con los padres. Ej. Una calida relación con los progenitores.
- Logro académico. Ej. Una buena posición académica.
- Extraversión social. Ej. Actividades dirigidas de grupo.
- Interés atlético. Ej. Participar en actividades atléticas.
- Intelectualismo. Ej. Leían revistas literarias.
- Agresividad e independencia. Ej. Disfrutan cursos de debate.
- Estatus socioeconómico. Ej. Ingresos y nivel educacional.
- Control paterno contra libertad. Ej. padres estrictos, críticos y represores.
- Calidad social. Ej. Debían ser socialmente aceptados.

- Interés científico. Ej. Disfrutaban la ciencia.
- Actitud académica positiva. Ej. Le agradaba la escuela y los profesores.
- Actitud religiosa. Ej. Miembro de la iglesia.
- fricciones entre hermanos. Ej. Sentían hostilidad y rivalidad ante sus hermanos.

La diferencia entre las pruebas de bioinformación y de personalidad básicamente son tres, según Cook:

- ◆ Las preguntas del cuestionario de bioinformación permiten dar una respuesta definitiva
- ◆ Las preguntas del inventario de personalidad están bien redactadas, para permitir su respuesta rápida y directa.
- ◆ Las preguntas de personalidad pierden su validez más rápido que las biográficas.

¿Existe alguna información biográfica que tenga validez de pronóstico general? Cook clasifica tres:

- Experiencia. Tiene una validez predictiva moderada para las calificaciones de los supervisores, pero carece de ella para las calificaciones de capacitación.
- Antigüedad. Muchas veces, el tiempo que ha permanecido una persona en un puesto se toma en cuenta para decidir a quien promover: el siguiente en fila.
- Edad. Es más probable que los trabajadores mas jóvenes abandonen las organizaciones.

En términos generales, las evidencias sugieren que el promedio de vida de anaquel de la bioinformación es de entre tres y cinco años. Savage clasifico siete condiciones para el uso provechoso de la bioinformación:

- Es necesario establecer con claridad los criterios para el éxito laboral o la aceptabilidad, esto implica hacer un número significativo de preguntas a un nutrido grupo de personas con fines puramente de investigación.
- Los posibles candidatos al puesto deben tener a grandes rasgos la misma edad y antecedentes.
- El éxito o fracaso en el trabajo se debe basar en diferencias individuales.
- Las compañías deben estar muy comprometidas con la idea de utilizar formularios de bioinformación.
- las personas deben ser consientes de lo que significa el éxito cuando se utiliza la bioinformacion.
- La solicitud debe tener un formato atractivo para los candidatos.
- Es necesario encontrar métodos adecuados para que la calificación de la bioinformación sea un proceso rápido, preciso y administrativamente sencillo.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la bioinformación?

Ventajas:

- ◆ Objetividad. A todos los que llenan un cuestionario se les hacen las mismas preguntas y sus respuestas son evaluadas de la misma manera.
- ◆ Costo. La bioinformación es muy económica. Se pueden elaborar formatos de opción múltiple que es posible calificar con maquina.
- ◆ Supervisión. Verificar las respuestas de los candidatos.
- ◆ Validez. La bioinformación es un medio valido y confiable para la selección de personas.
- ◆ Presentación personal. La mayoría de las personas prefieren que se les pregunte acerca de su biografía y no sobre su personalidad.

Desventajas:

- ◆ Homogeneidad contra heterogeneidad. Preguntas biográficas organización homogénea. Heterogeneidad en las divisiones (distintos criterios).
- ◆ Repetición del pasado. El comportamiento pasado predice el presente.
- ◆ Información falsa. Se pueden dar datos falsos.

- ◆ Aspectos legales. Tal vez se quiera seleccionar o rechazar a determinadas personas.
- ◆ Conocer los criterios de selección puede ser benéfico en si.
- ◆ Las minorías no pueden ser identificadas fácilmente y tratadas de manera justa.
- ◆ La bioinformación no viaja bien. Los mismos criterios no tienen la misma posibilidad de pronóstico en diferentes puestos.
- ◆ No teórica. Nunca se puede saber en que factores biográficos escoger.
- ◆ Toma tiempo. Es un diseño de pronóstico.
- ◆ Pérdida de validez. La bioinformación no tiene validez permanente.

La autoestima en el trabajo

Desde el trabajo de Korman, el concepto de la autoestima es relativamente sencilla: las personas seguras de si mismas superan el desempeño a quienes carecen de esa seguridad. Brockner sostiene que los empleados presentan en el trabajo diferentes grados de autoestima, comenta que, en comparación con los trabajadores que tienen baja autoestima, quienes tienen alta autoestima:

- ◆ Son más aptos para trabajar con mas ahínco ante la realimentación negativa
- ◆ Es menos probable que imiten el estilo administrativo de sus supervisores
- ◆ Es menos probable que se desempeñen en forma diferente como una función de apoyo a su grupo de trabajo
- ◆ Son más afectados de manera negativa por los estímulos crónicos, como la ambigüedad del papel y el conflicto y los estresores agudos (tensión y despidos)
- ◆ Es más probable que sean productivos en círculos de calidad.

Las personas con baja autoestima por lo general son más susceptibles de los acontecimientos organizacionales, como sus contrapartes con alta autoestima. Esto se debe a que la autoestima:

- ◆ Se relaciona con las comparaciones sociales
- ◆ Se relaciona con una mayor necesidad de aprobación social
- ◆ Implica mayor susceptibilidad a la influencia de retroalimentación negativa (es decir, mayor incomodidad ante los comentarios negativos).

En varios estudios se ha demostrado que los individuos trabajan mejor después del éxito que del fracaso. ¿Por qué es así, especialmente en el caso de las personas con baja autoestima?

- Expectativas. Las tomarán con más optimismo después del éxito que del fracaso.
- Atención. Después de un fracaso es posible que los trabajadores se concentren más en ellos mismos, que después de haber logrado el éxito.
- Establecimiento de metas. Quizás el fracaso y el consiguiente interés en si mismo interfiere las capacidades de los trabajadores para establecer metas o plantear estrategias para lograr objetivos.
- Atribución. Tal vez el fracaso, aunado a las atribuciones pesimistas del mismo, haga que los trabajadores se desempeñen peor que después de haber tenido éxito.

Por que los rasgos de la personalidad no pueden predecir el comportamiento en el trabajo.

- En primer lugar, hay problema con la formulación teórica. Dicho de otro modo: la teoría está equivocada.
- La medición de los rasgos de la personalidad es deficiente por diversas razones:
 - ◆ Mide un solo rasgo que es realmente multidimensional.
 - ◆ Esta medición es poco confiable o no es una medida válida de lo evaluado.
 - ◆ Los errores de atribución o disimuladores, hacen que las evaluaciones sea irrelevantes
 - ◆ Aunque la evaluación y la teoría de la personalidad son satisfactorias, no hay razones para

suponer que el o los rasgos seleccionados predicen realmente el comportamiento ocupacional especificado.

- ◆ La evaluación del comportamiento ocupacional es deficiente por diversas razones:
 - solamente se han tomado una o muy pocas mediciones
 - La evaluación del comportamiento ocupacional esta sujeto a errores sistemáticos
 - Otros factores más poderosos que los rasgos de la personalidad modelan y limitan el comportamiento organizacional.
 - La personalidad es una variable moderadora.
 - Los problemas de muestreo han diluido o suprimido la relación:
 - ◆ Debido a ala selección o al riguroso reclutamiento para muchos puestos.
 - ◆ Por razones prácticas, es imposible tomar muestras del comportamiento ocupacional que no se vean restringidas por otros factores.
 - ◆ A través de la renuncia, el despido y la auto selección, las personas con determinados rasgos inadecuados para un puesto que provoca cierto comportamiento ocupacional.

Butcher destacó ocho factores que influyen (muchas veces de manera negativa) en la validez de la evaluación psicológica en contextos industriales:

- ◆ El temor del individuo de que la gerencia use en su contra los resultados de la prueba.
- ◆ Las actitudes de las organizaciones laborales locales pueden influir en la evaluación psicológica.
- ◆ Tal vez se desee eliminar a los candidatos a promoción que quizá no permanezcan por mucho tiempo en sus puestos.
- ◆ Las pruebas psicológicas elegidas deben ser las más válidas disponibles para calificar los atributos de que se trate.
- ◆ Tal vez la gerencia haya abusado de las técnicas psicológicas y espere respuestas sencillas a cuestiones complejas.
- ◆ Es posible que las preguntas de evaluación sean inadecuadas.
- ◆ Algunas preguntas pueden significar una franca violación de los derechos de las personas a la privacidad.
- ◆ Es necesario utilizar adecuadamente el informe con los resultados de las pruebas.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objeto de Estudio 4

Lectura No. 4

Cultura Organizacional

Bibliografía:

Kenneth, L. Murrell, 1998, Organizacional culture

American Society for Training and development (ASTD).

EXPERIENCIA DE UNA CULTURA

En 1982, siete personas murieron en el área de Chicago por envenenamiento con cianuro al ingerir el conocido analgésico Tylenol. Las cápsulas de Tylenol fueron contaminadas por una o varias personas cuyos motivos y entidad no han sido establecidos. En EU, Tylenol era el analgésico (que se vendía sin receta médica) de mayor venta. Este medicamento era manufacturado por la compañía McNeil Consumer Products, subsidiaria de Jonson & Jonson.

Jonson & Jonson asumió toda la responsabilidad de la tragedia. Suspendió toda publicidad y elaboración del producto; recogió todo el producto de las tiendas en las áreas afectadas; investigó el procesos de producción; estableció líneas telefónicas de emergencia para los medios de información, los consumidores, los doctores y para sus propios empleados; y solicitó la ayuda de agencias del gobierno federal. Retiró del mercado y destruyó millones de cápsulas de Tylenol y empezó a diseñar y desarrollar recipientes a prueba de alteración del producto, para sus medicamentos que se venden sin necesidad de receta médica. El costo de este tipo de acción varía de \$100 a \$250 millones de dólares.

A pesar del consejo de los grupos dedicados a la publicidad y a ala inversión, Jonson & Jonson volvió a introducir Tylenol al mercado en su nuevo empaque a prueba de alteración del producto. Para la primavera de 1983, el producto ya había recuperado el 90% de la participación en el mercado. En la página editorial del periódico Washington Post, Jonson & Jonson fue catalogada como una compañía dispuesta a hacer lo correcto sin importar el costo.

Ante tal desastre Jonson & Jonson pudo haber reaccionado en una de tres formas:

- ◇ Rehusarse a cooperar.
- ◇ Ser evasivo al mismo tiempo que hace una investigación.
- ◇ Ser abierto y cooperar con los medios de comunicación, con los clientes, con las agencias estatales y federales de investigación, con los proveedores de servicios médicos y cualquier otra persona que pudiera estar interesada en la situación.

La decisión que tomó la corporación de asumir toda la responsabilidad del producto estaba respaldada por su cultura corporativa como línea de defensa y estrategia de respuesta, indica Lawrence Schein. Un ejecutivo de Jonson & Jonson dijo al consejo administrativo que dado nuestro legado cultural, no pudimos haber actuado de ninguna otra forma.

En base a esta experiencia, es obvio que la cultura de una organización puede tener efectos perdurables en la vida cotidiana del centro de trabajo y en el manejo de una crisis. En este ultimo numero de INFO-LINE se discutirán culturas en organizaciones, su desarrollo y manejo y consejos para auditar la cultura de su organización.

DEFINICIÓN DE UNA CULTURA

Las definiciones de una cultura corporativa varían de es la forma en que aquí hacemos las cosas hasta el propósito compartido que gobierna la naturaleza de las relaciones entre los empleados y la administración, el tipo de individuos que se contratan, el criterio sobre desempeño y promoción, recompensas y censura, ambiente de trabajo y estilo administrativo. El departamento de contabilidad del gobierno norteamericano declara que la cultura son los conocimientos, las actitudes y las expectativas fundamentales compartidas por una organización.

Al comprender la cultura, sus símbolos y significados ocultos, los administradores pueden cambiar o cuando menos manipular la cultura al hacerlo así, cambiar la conducta de empleados individuales. Rosabeth Moss Kanter escribe:

La cultura se manifiesta a sí misma a través de numerosas estructuras organizacionales; se hace concreta en eventos de la organización. Y por consiguiente, se puede administrar; se puede modificar al cambiar aspectos concretos del funcionamiento de una organización. Por ejemplo, los valores no existen independientemente de las recompensas: las preferencias no existen independientemente de las señales políticas de las personas con poder; las expectativas sobre actividades no existen independientemente de los vehículos de acción o programas que permiten tales actividades.

La capacitación tiene una función específica y Única en el mantenimiento o en la manipulación de la cultura: gran número de creencias y valores corporativos son diseminados a través de programas de capacitación, de programas de inducción y sistemas por medio de los cuales los empleados socializan y conocen la cultura de la organización.

La cultura de una organización ayuda a definir:

- ◇ La estrategia corporativa;
- ◇ La forma en que debe reaccionar una organización en momentos de crisis;
- ◇ Cómo tratar con clientes, empleados, accionistas, agencias del gobierno, medios de comunicación u la comunidad;
- ◇ Cómo contratará y capacitará a sus empleados;

- ◇ Su estilo de administración;
- ◇ Lo que se considera un desempeño exitoso y un desempeño no exitoso;
- ◇ Las conductas que serán disciplinadas;
- ◇ El ambiente de trabajo.

CONCEPTOS PRINCIPALES

Homo sapiens es una criatura a la que no le agrada la incertidumbre ni las cosas al azar. Nosotros tratamos de encontrar significado al caos y establecer un orden en las actividades y los eventos cotidianos. El establecimiento de culturas nos proporciona ideas comunes que nos permiten manejar las ambigüedades de la vida.

Las culturas establecidas comparten seis características importantes:

- ◇ Son colectivas. Según Harrison Trice y Janice Beyer, autores del libro titulado (las criaturas de las organizaciones laborales) *The Cultures of Cork Organizations*, las culturas son el depósito de los acuerdos a los que llegaron sus miembros. Las personas que no practican las creencias, los valores y las normas predominantes son marginadas y hasta pueden ser castigadas o expulsadas
- ◇ Están cargadas de emociones. Debido a que las culturas se desarrollan para tratar de manejar el nerviosismo, tienen una infusión de emociones y significados. Trice y Beyer declaran que a las personas les agrada adoptar y aferrarse a ideologías establecidas porque hacen predecible el futuro al someterlo al pasado.
- ◇ Están basadas en la historia. Una cultura determinada resulta de la historia única de un grupo en particular que está experimentando un conjunto único y específico de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas. Los autores indican que las culturas no se pueden separar de su historia y no surgen de la noche a la mañana.
- ◇ Son dinámicas. Aún cuando las culturas se dan a conocer a las nuevas generaciones y se crea una continuidad, están continuamente cambiando.
- ◇ Son inherente simbólicas. El simbolismo – cosas que representan otras cosas – tiene una función muy importante en las culturas. Los símbolos son una de las formas culturales mas generales y penetrantes, comentan los autores Trice y Beyer.
- ◇ Son vagas. Las culturas incorporan contradicciones, ambigüedades, paradojas y confusión. Las culturas pueden contar con elementos centrales y periféricos. Los aspectos que no están bien definidos son los elementos periféricos y pueden representar una mala

comunicación, influencia de subculturas o culturas opuestas, o circunstancias cambiantes.

INDICADORES ORGANIZACIONALES

Frederick E. Schuster, profesor de la Florida Atlantic University, desarrolló las siguientes 20 preguntas para proporcionar información rápida sobre si la cultura de su organización promueve un alto nivel de desempeño.

- ◆ Puede usted describir la cultura de su organización en una o tres oraciones?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Y la mayoría de los empleados en su organización?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Su organización demuestra el mismo grado de atención y respeto hacia sus empleados que hacia su mejor cliente?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados están seguros que la organización será justa con ellos en toda situación sin importar las circunstancias ni las presiones?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados están muy orgullosos del producto o servicio que producen y de la organización para la que trabajan?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Su organización hace encuestas anuales sobre el ambiente de trabajo o para conocer la opinión de sus empleados sobre determinado tema?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Tales datos se toman en serio y se toma acción sobre ellos?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Su organización se esfuerza por mantener a sus empleados sobre todo lo que sucede (planes futuros, cambios, decisiones tomadas, etc.) en la organización sin importar si necesitan saberlo o no?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados suponen que siempre se enterarán de

cualquier noticia a través de la organización y no a través del periódico, la TV, la radio o rumores?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Se estimula activamente la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados perciben una fuerte relación entre desempeño y recompensa– empleados con alto desempeño reciben mayores recompensas que los empleados con desempeño promedio?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados operativos opinan y tienen control sobre la forma en que reciben su compensación (a través de programas como compensación y beneficios flexibles?)

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Su organización cuenta con un plan de bono de productividad que permite a grupos o individuos obtener beneficios económicos de una mayor productividad?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ El desempeño de ejecutivos en la administración de personal se mide actualmente de alguna forma racional y esta evaluación tiene el mismo peso que otros factores como la rentabilidad de la unidad al determinar el salario y los bonos de los ejecutivos?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ La organización evita el uso de símbolos para división de status, como por ejemplo el uso de un comedor para ejecutivos, estacionamientos reservados y oficinas elegantes a gran distancia del piso de producción?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Todos usan sólo su nombre de pila?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ La organización estimula la administración participativa por medio de solicitar activamente las ideas y sugerencias de todos los empleados?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados reciben sueldos justos con relación a lo que otras compañías están pagando por trabajos similares?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados perciben que sus trabajos proporcionan una oportunidad de crecimiento, desarrollo y progreso?

___Sí ___Indeciso ___No

- ◆ Los empleados en la organización perciben ampliamente que un desempeño efectivo garantiza trabajo permanente?

___Sí ___Indeciso ___No

Calificación:

Cuenta el número de veces que contestó sí a las preguntas.

De 16 a 20. Felicidades! Usted trabaja en una compañía de alto desempeño. Los elementos humanos de su organización deben proporcionar una base sólida para implementar la estrategia organizacional, Indica Schuster.

De 11 a 15. Puede mejorar su cultura a través de incrementar la atención que se da a la administración de la cultura. Tal incremento en atención permitirá a sus recursos humanos tener un desempeño mas alto, lo cual con el tiempo tendrá su recompensa, comenta Shuster.

De 10 o menos. Su organización no hace uso de una cultura para obtener ventaja competitiva, declara Shuster. Agrega que la cultura debe ser un factor en el logro de la estrategia organizacional, no un obstáculo.

SUSTANCIA Y FORMA

SUSTANCIA

Las culturas tienen sustancia y forma: sustancia es la representación de la ideología – los sistemas compartidos de creencias, valores y normas. La forma, es como se expresan los miembros individuales de una cultura. Mientras que la forma puede ser aparente en una cultura, con frecuencia la sustancia de una cultura debe ser inferida.

La sustancia de la cultura de una organización refleja muchas creencias, solo algunas de las cuales se originan dentro de la organización. Las organizaciones reflejan ideologías transnacionales, nacionales, regionales e industriales.

◇ Transnacionales. Las ideologías transnacionales van mas allá de las fronteras nacionales, según Trice y Beyer, quienes mencionan la ciencia, el capitalismo y el protestantismo como culturas transnacionales. De estas, la más penetrante es la ciencia. Continúan diciendo que todas las naciones parecen estar relativamente unidas en su creencia acerca del valor y la eficiencia de la ciencia. La preocupación sobre el medio ambiente, los peligros de la energía nuclear, la amenaza de extinción de la vida salvaje, el hambre en el mundo son cuatro temas que han estimulado movimientos e ideologías transnacionales, agregan los autores.

◇ Nacionales. Las ideologías nacionales reflejan creencias sobre el trabajo y hacer negocios que trasciendan las diferencias entre industrias y compañías específicas. El profesor holandés Geert Hofstede ha indicado cuatro dimensiones básicas de las culturas nacionales; tale dimensiones se basan en un estudio hecho a 160,000 administradores de la compañía IBM trabajando en 40 países. Las cuatro dimensiones son:

- Individualismo/colectivismo. El individualismo es el nivel de elección personal en el centro de trabajo y en la confianza en sí mismo. El colectivismo es cohesión social y refleja las expectativas de los empleados acerca de que el patrón los protegerá y les brindará seguridad. La mayoría de los norteamericanos, europeos y australianos valoran el individualismo; los japoneses, paquistanos, griegos y turcos valoran el colectivismo.
- Poder/distancia. Este es el extremo hasta el cual se concentra o se dispersa el poder a lo largo de la organización y el grado hasta el cual individuos menos poderosos aceptan la distribución del mismo. En la gran distancia para el poder los empleados tienen poca participación en toma de decisiones; en la poca distancia para el poder se refleja a una administración mas participativa. Países en donde predomina la gran distancia para el poder incluye la India, Indonesia, y las Filipinas; la poca distancia para el poder predomina en países como suecia, Austria e Israel.
- Evasión de incertidumbre. Esta dimensión mide la tolerancia que tiene la gente para manejar la incertidumbre y el extremo hasta el cual los individuos tratan de evitarla al trabajar en organizaciones que proporcionan

estabilidad en desarrollo profesional. Japón, Portugal y Grecia son culturas con alto grado de evasión de incertidumbre, mientras que Singapur, Hong Kong, Dinamarca y los EU califican con bajo grado de evasión de incertidumbre.

· Masculinidad/Feminidad. Masculinidad es el extremo hasta el cual se aprueba la asertividad y el dominio de los demás; feminidad es el énfasis en brindar cuidados y abrigo. Japón, Gran Bretaña, Irlanda y Hong Kong son masculinos; Israel, Dinamarca, Suecia y Tailandia son femeninos.

◇ Culturas industriales. Las condiciones de los negocios – competitividad, desarrollo histórico, tecnologías dominantes, requisitos del cliente – ayudan a formar los valores y las creencias de una organización. Estos valores compartidos son claros en muchas industrias, incluyendo las compañías de servicios públicos, la industria de la lana en Gran Bretaña, publicaciones y ventas directas.

◇ Ideologías ocupacionales. Las profesiones representadas dentro de una organización pueden tener su propia cultura. Los profesionales antes de ingresar a la fuerza de trabajo activa reciben entrenamiento y adoctrinamiento de una organización particular. Por consiguiente, es probable que su lealtad sea hacia su profesión y no hacia la organización que los emplea. Estos grupos son representados por un código de ética específico, por un lenguaje común y con frecuencia exclusivo y membresía en una organización profesional.

FORMAS

Mientras que la sustancia de una cultura es el elemento básico o fundamental de la misma, la forma es la expresión visible de la sustancia. Trice y Beyer dicen que las formas condenan y concretizan las ideologías culturales; dan significado a cada situación.

Trice y Beyer dividieron las formas culturales en cuatro categorías:

◇ Símbolos. Señales, logos, imágenes, insignias, uniformes, distribución del centro de trabajo – un símbolo es todo aquello que representa algo o alguien. Los símbolos pueden comprender mas de un significado. Por ejemplo, los uniformes son símbolos porque representan la idea de que la persona que los viste acata las normas de la organización. Los planos de un piso de producción abierto representan físicamente la filosofía igualitaria de la organización,

mientras que las oficinas en las esquinas representan un nivel alto.

- ◇ Estilo administrativo. El estilo con el que se administran las relaciones de trabajo generalmente es un mandato de la cultura organizacional. Este concepto es importante porque permite a los empleados generar una filosofía que da significado a su trabajo, lo cual a su vez genera compromiso y sirve como control informal de conducta. Graham Prentice, administrador de personal en la compañía Nestlé, declara dentro del juego de valores y creencias de una organización, evolucionará un estilo administrativo. Prentice cita los cuatro tipos de administración cultural de Roger Harrison:
 - Orientación hacia el poder. Se practica con frecuencia en negocios pequeños.
 - Orientación hacia las funciones. Se caracteriza por una intrincada burocracia.
 - Orientación hacia el trabajo. Hace énfasis en los equipos y en el logro. Las personas en este grupo generalmente tienen una motivación interna.
 - Orientación hacia brindar apoyo. Une a los grupos de trabajo a través de relaciones sinceras y estrechas.

MAS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

Los modelos de administración han sido categorizados y explicados por muchos profesores de negocios y sociólogos. Los diferentes modelos con frecuencia se traslapan y se derraman. Además del mencionado en el texto, dos más pueden ser útiles para determinar su cultura corporativa.

Modelo A

Carol Hymowitz resumió cuatro tipos en el periódico The Wall Street Journal.

- ◇ Academias. Organizaciones que conducen a sus empleados de nuevo ingreso a través de diversos programas de entrenamiento y puestos. Por ejemplo, IBM requiere a sus administradores de nuevo ingreso que asistan a 80 horas de clase durante su primer año de empleo.
- ◇ Fortalezas. Organizaciones que luchan por sobrevivir y no pueden ofrecer trabajos seguros. Ofrecen el reto de un esfuerzo arduo y un sentido de contribución individual al éxito del negocio.
- ◇ Clubes. Organizaciones en donde no existe la carrera por llegar primero a la cima; se espera que todos los administradores recorran el camino hacia arriba. Se caracterizan por su lealtad, adaptación al grupo y

conocer a las personas adecuadas,

- ◇ Equipos de béisbol. Organizaciones que valoran el desempeño y el talento las habilidades empresariales y ofrecen grandes recompensas económicas y reconocimiento. Los equipos de béisbol son comunes en las áreas de publicidad, desarrollo de programas para computadoras y consultoría.

Modelo B

Robert Poupart y Brian Hobby enumeran cinco modelos administrativos tradicionales:

- ◇ Padre–Fundador. Este tipo de organizaciones generalmente cuentan con un líder fuerte EL JEFE. El desarrollo profesional, las promociones, el pago, las horas de trabajo y los otros sistemas dependen de su decisión. Estas organizaciones se caracterizan por su informalidad, flexibilidad, adaptabilidad y fuertes compromisos.
- ◇ Burocráticas. Organizaciones impulsadas hacia la eficiencia en costo y el respeto por los procedimientos apropiados. Los sistemas tienen un procedimiento, las funciones se especifican en detalle, el trabajo es predecible. El desarrollo profesional individual está altamente formalizado y canalizado a llenar puestos vacantes.
- ◇ Participativas. Organizaciones que valoran la cohesión y lealtad al grupo. La productividad se mide a través del compromiso, la participación y la motivación de los miembros del equipo. Las carreras profesionales se enfocan en enriquecer y ampliar el trabajo y evitan el desarrollo de carrera que antepone a todo el cumplimiento literal de las leyes.
- ◇ Profesionales. Las organizaciones profesionales se basan en el grado de capacidad. Los miembros de estas culturas se identifican con la ocupación, en lugar de la organización. Las organizaciones profesionales desdeñan las jerarquías. El progreso profesional se basa en el incremento de capacidad.
- ◇ Administrativa–Empresarial. Estas organizaciones se concentran en el cliente. La adaptabilidad a las necesidades del cliente es la preocupación de la organización. Poupart y Hobby declaran que los defensores de esta cultura favorecen las unidades pequeñas y autónomas organizadas como centros de costo o producto en una estructura plana, sencilla y que emplea a un número reducido de empleados.

COMO MANEJAR LA DIVERSIDAD

Qué sucede cuando la cultura corporativa se enfrenta a la diversidad étnica?. Aún cuando las corporaciones se esfuerzan por crear cohesión cultural – compartir valores y

metas – la diversidad cada vez mayor en la fuerza de trabajo trae consigo al centro de trabajo diferentes valores y metas. Jeffrey Goldstein y Marjorie Leopold observaron que los diferentes intereses forzarían un cambio en las organizaciones e hicieron el siguiente comentario, las habilidades para atraer y retener a empleados conscientes serán mas criticas que nunca, a medida que cambios demográficos respaldados por la publicidad, combinados con otros factores sociales y económicos limitan el abastecimiento de fuerza de trabajo calificada. Goldstein es profesor en la ADELPHA University y Leopold es consultora en igualdad de oportunidad de empleo.

Goldstein y Leopold ofrecen los siguientes consejos para enfrentar el problema:

- ◇ No evite el tema de la diversidad. Ser tratado con justicia significa recibir el mismo trato que se le da a los demás y reconocer que cada empleado es diferente. Discusiones abiertas sobre diferencias étnicas entre administradores y empleados y entre los empleados mismos se pueden llevar a cabo durante juntas de Staff o informalmente durante actividades rutinarias de trabajo. Sin embargo, los administradores necesitan tener cuidado de no inmiscuirse en la vida privada de sus empleados.
- ◇ Explore cómo todos llegan al centro de trabajo con una combinación de antecedentes influenciados. Los administradores deben discutir sus propios antecedentes como medio para estimular a sus empleados a que platiquen sobre sus diferencias culturales, étnicas, raciales o de género. Celebrar la diversidad a través de eventos especiales permitirá a los individuos expresar su identidad étnica al mismo tiempo que se estimula la concientización. Sin embargo, no se puede forzar a la gente para que participe en estas actividades.
- ◇ Use tacto y practique el respeto por el individuo. Haga énfasis en similitudes entre culturas. Puede ser posible colocar las diferencias en un contexto cultural. Por ejemplo, un administrador puede discutir la influencia cultural de su forma de vestir con un empleado que usa accesorios diferentes.
- ◇ Manténgase dentro de lo que especifican los reglamentos para brindar igual oportunidad de empleo. Los administradores no deben tolerar comentarios o bromas sobre raza o sexo. Al hablar sobre diversidad haga hincapié en el reglamento para brindar igual oportunidad de empleo.
- ◇ Busque equilibrio entre los requisitos personales y profesionales. La función de un administrador es relacionar al empleado con los valores, estándares y

metas de la organización. Es necesario que los empleados sepan cuál es su lugar en la cultura de la organización.

- ◇ Explique las reglas que no están escritas. La cultura de la organización tal vez impida que un empleado exprese su opinión. Hable de las reglas sobre forma de vestir, trabajar horas extras, lenguaje aceptable, como abordar a los jefes y como expresar su desacuerdo. Explique porqué la reglas son apropiadas. Sea específico.
- ◇ Pida al empleado que platique sobre la cultura de la organización con un compañero de trabajo. Esto servirá para aclarar dudas e intercambiar puntos de vista. Goldstein y Leopold continúan diciendo que puede servir también como apoyo y hacer las veces de modelo a seguir.

Aún cuando existe un estilo administrativo predominante, toda organización cuenta con un estilo secundario. Los estilos pueden variar por departamento y subcultura.

- ◇ Lenguaje. Toda organización cuenta con su propio lenguaje. Sus miembros deben aprenderlo para realizar su trabajo e interactuar con varias subculturas. Dentro de una organización, las formas más visibles de cultura son con frecuencia los artefactos escritos existentes – misión, credos, códigos de ética y visión. Sin embargo la categoría del lenguaje también incluye caló, metáforas, frases publicitarias, gestos, humor y rumores.
- ◇ Narración. Algunos valores y creencias son muy complejos para ser resumidos con una metáfora o frase publicitaria. Es por esto, que algunas veces se usan historias o cuentos de hadas, leyendas, epopeyas y mitos. La diferencia entre los niveles es cuanta verdad hay en cada relato.
 - Las historias o cuentos de hadas generalmente son breves, sencillas y contienen una verdad adornada. Generalmente incluyen oportunidades de promoción, el temor a ser despedido, graves obstáculos de trabajo y respuesta a los errores cometidos. Por ejemplo, siempre promovemos a nuestros empleados. Las historias oficiales halagan siempre a la organización, mientras que las historias no oficiales pueden ser todo lo contrario.
 - Las leyendas generan mas inspiración que las historias que contienen elementos que no se pueden explicar por circunstancias comunes, mundanas. Por ejemplo, una leyenda puede ser: Durante la parte oficial del día de campo de la compañía, y

precisamente cuando el presidente anunciaba la apertura de una nueva subsidiaria, el sol apareció de entre las nubes. Esta era una buena señal.

- Una epopeya habla sobre hazañas heroicas que generalmente se basan en la verdad. Un ejemplo de epopeya sería: Una vez tuve un supervisor que ayudó a un compañero de trabajo que estaba desahuciado. Debido a que debía asistir a numerosas consultas médicas por su enfermedad crónica, llegó un momento en que había hecho uso de todos los días disponibles para faltas por enfermedad. El supervisor explicó la situación a su Staff y le pidió autorización para asignar a otras personas algunas de las funciones de tal empleado para aligerarle la carga en sus últimos meses antes de que la alta administración lo forzara a declararlo incapacitado.
- Los mitos en gran parte son invenciones y se usan para explicar los orígenes de la organización o transformaciones de gran importancia. Un mito sobre la fundación de una casa publicitaria es que su fundador la adquirió con el capital que ganó en sus juegos de póker.

◇ Prácticas. Trice y Beyer comentan que las conductas se convierten en formas culturales cuando su eficiencia se da por hecho y lo apropiado de ellas rara vez se cuestiona. Estas prácticas incluyen rituales, tabús, ritos y ceremonias.

- Un ritual es una conducta repetitiva que no involucra ninguna emoción. Por ejemplo, el usual ¡que tengas un buen día!
- Por otra parte, los tabús son una conducta prohibida, como por ejemplo hablar abiertamente sobre salarios u opciones sobre acciones y con frecuencia las emociones de uno mismo.
- Los ritos y las ceremonias son dramas sociales que requieren plantación anticipada y tienen auditorio. Trice y Beyer han identificado seis tipos de ritos que ocurren en organizaciones: ritos sobre transiciones (término de cursos de inducción), humillación (despidos), mejoramientos (juntas del departamento de ventas), renovación (juntas anuales), reducción de conflicto (negociación colectiva) e integración (fiesta de navidad).

SUBCULTURAS Y CULTURAS OPUESTAS A

VALORES TRADICIONALES

Las subculturas existen dentro de todas las culturas menos la más pequeñas. Las subculturas se desarrollan de diferentes ocupaciones, niveles de trabajo y localidades, y la provisión de diferentes productos y servicios. Las subculturas pueden ser completamente diferentes a la cultura de la organización central y entre sí. Se clasifican en tres grupos principales:

- ◇ Subculturas que realzan. Comprenden los valores dominantes de la cultura dominante con más fervor que ésta última.
- ◇ Subculturas octogonales. Aceptan los valores de la cultura dominante pero tienen juegos de valores diferentes a los propios.
- ◇ Culturas opuestas a valores tradicionales. Desafían los valores de la cultura dominante.

Grupos de individuos – ya sean formales o informales – pueden formar una subcultura. Los grupos informales se forman espontáneamente, mientras que los grupos formales son creados por la administración. Los grupos informales incluyen:

- ◇ Grupos de amistad. Involucran intereses personales, simpatía e intimidad social.
- ◇ Pandillas. Beyer y Trice indican que son grupos de amistad que buscan poder y sus miembros concientemente usan recursos colectivos para lograr metas individuales y colectivas.
- ◇ Camarillas y coaliciones. Existen para fomentar intereses mutuos, pero no necesariamente están basadas en amistad. Una camarilla es un grupo pequeño temporal con un objetivo explícito; una coalición es más grande y tiene más duración que una camarilla.

Los grupos formales generalmente se forman alrededor de:

- ◇ Tecnología y flujos de trabajo.
- ◇ Departamentos.
- ◇ Distinciones entre personal de producción y la alta administración.
- ◇ Distinciones entre niveles jerárquicos.

Trice y Beyer declaran que la base más frecuente de una subcultura es una ocupación. Las subculturas ocupacionales ejercen influencia interna y externa en tareas definidas. Las subculturas ocupacionales cuentan con lenguaje, símbolos y ritos propios y establecen y mantienen un criterio para el desempeño exitoso de la ocupación. Pueden crear bases alternativas de control potencialmente conflictivas en las organizaciones.

Los efectos de las subculturas son positivos cuando se unen

en asuntos que tratan sobre visión, estrategia y estilo administrativo. Sus efectos pueden ser negativos cuando las subculturas están en desacuerdo entre sí o con la cultura central sobre lo que es importante para conducir un negocio. En el caso de una subcultura que provoca división, la administración deberá tratar de preservar el orgullo, la motivación y la innovación de las culturas diferentes al mismo tiempo que se crea una visión compartida de la organización como unidad.

Es un sistema de trabajo con alto desempeño y compromiso, la cultura en sí es una ventaja que se debe valorar y mantener.

John J. Sherwood

CULTURAS OPUESTAS A VALORES TRADICIONALES

Son subculturas que cuestionan supuestos básicos y desafían la cultura central. Según indica Schein, las culturas opuestas a valores tradicionales que son eficientes ridiculizan y ofrecen alternativas a valores y creencias habituales. Como lo indican Trice y Beyer, las culturas opuestas expresan la situación de la cual emergen – apartándose de ella, deplorando sus contradicciones, haciendo mofa de sus debilidades y sacando fuerza de sus tradiciones que ha descuidado.

Varias situaciones producen el surgimiento de culturas opuestas:

- ◇ Fusiones. Los empleados de compañías contratados por otras organizaciones pueden sentir que su organización está siendo saqueada, explotada y ocupada. Tal vez sea necesario reemplazar a los altos ejecutivos de la organización recién adquirida para eliminar posibles líderes de culturas opuestas. Por ejemplo, cuando Roger Smith/General Motors adquirió la compañía Electronic Data Systems de Ross Perot.
- ◇ Rebeldes. Trice y Beyer continúan diciendo que los rebeldes son innovadores determinados que piensan que deben oponerse a una cultura dominante para lograr cambios que ellos imaginan. Ejemplos de rebeldes: Lee Iaccoca en Ford y John DeLorean en General Motors. Rebeldes en altos niveles, como Iaccoca y DeLorean son despedidos o forzados a cambiar sus valores de manera que estos sean afines a los de la compañía.
- ◇ Descontento de empleados. Las culturas opuestas pueden basarse en fuertes quejas de los empleados.

Estos grupos se forman alrededor de graves y compartidos descontentos; generalmente duran tanto como los asuntos que los provocan. Solo la inflexibilidad de la administración respecto a las quejas puede generar el mantenimiento de una cultura opuesta sobre un período largo de tiempo.

- ◊ Conducta desafiante. Las subculturas que se involucran en actividades que son contraproductivas y opuestas a la cultura dominante, tienen la semilla de una cultura opuesta. Conductas que no se aprueban como beber o usar drogas ilegales en el centro de trabajo, tal vez no generen una cultura opuesta porque la actividad no tiene el propósito de interferir con la operación de la organización. Otras conductas no aprobadas pueden sugerir de subculturas ocupacionales en donde la ideología de la subcultura está en conflicto con la organización.
- ◊ Movimientos sociales. Las personas a las que se les haya presentado la oportunidad de ampliar sus oportunidades pueden formar culturas opuestas para alcanzar la paridad. Las mujeres y los miembros de grupos minoritarios ejemplifican este tipo de descontento.

Schein observa que las culturas opuestas, a pesar de su apariencia adversaria, puede tener ciertas ventajas definitivas – como válvulas de escape, para disenter y crisoles de nuevas ideas.

ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO

La cultura es una herramienta para definir lo que es una conducta aceptable y controlar a los empleados. Como tal, es un recurso del administrador para cumplir con los objetivos de la organización así como lo son el conocimiento, la maquinaria, la materia prima, los dólares y los recursos humanos.

Sin embargo, antes de que la cultura pueda ser manipulada, la administración necesita saber que es una cultura y como funciona; reconocer y usar las palancas que influyen en la cultura; y aclarar si lo que se desea es mantener, cambiar o establecer una cultura.

QUE ES Y COMO FUNCIONA

Gran parte de la cultura de una organización es manifiesta en su misión y sus políticas, credos y declaraciones a la prensa. Otras fuentes en las que se da a conocer la corporación es en publicaciones internas, reportes anuales, historia de la corporación, artículos y libros escritos por ejecutivos actuales o anteriores. Ir más allá. Hacia las formas de una cultura puede requerir cavar arduamente. La mayoría de las

organizaciones que estudian sus propias culturas usan una de dos herramientas para comprenderlas:

La auditoría

Durante las auditorías de cultura, los investigadores examinan situaciones en que la cultura se reafirma – cambio de funciones, conflictos y la conducta de la alta administración. Las auditorías son subjetivas y cualitativas.

Schein comenta que, ;una auditoría típica examina los documentos de la cultura oficial: historial de la corporación, resultados de estudios internos y externos y fuentes estándares de datos sobre el desempeño financiero. Sin embargo, el punto central de una auditoría es descubrir valores y creencias a través de entrevistas y conversaciones y una observación directa de la gente desarrollando su trabajo. Revelan los sistemas, las historias y los rituales que simbolizan la cultura.

Las áreas cubiertas por una auditoría pueden incluir:

- ◇ Antecedentes de la alta administración, incluyendo escolaridad, tiempo con la organización, experiencia en el trabajo, deberes actuales, desarrollo profesional y clasificación actual.
- ◇ Identificación de los valores principales.
- ◇ Como se simbolizan los valores.
- ◇ Herencia cultural/histórica desde su fundación.
- ◇ Diferencia de valores entre la organización y sus competidores.
- ◇ Entendimiento de la cultura organizacional y su aceptación.
- ◇ Estructura de la organización y su relación con la cultura y la estrategia.
- ◇ Conductas que refuerzan los valores principales.
- ◇ Tipo de liderazgo requerido.
- ◇ Identificación de subculturas y sus funciones.
- ◇ Identificación de los principales valores.

El estudio

Muchas organizaciones realizan estudios de sus empleados para poder obtener información sobre la cultura de la organización. Los estudios generalmente califican el grado de acuerdo en atributos particulares y son cuantitativos. Contrario a los estudios de actitud para empleados, los cuales se enfocan en moral y satisfacción, los estudios de la cultura se enfocan en los valores organizacionales clave. Este tipo de estudio es útil para identificar puntos problemáticos y el grado hasta el cual los valores clave son compartidos e implementados.

Un estudio de cultura conducido por la compañía Equitable Life calificó la importancia de los valores corporativos y el grado de su implementación. En el estudio estaban incluidos valores como:

- ◇ Excelencia.
- ◇ Integridad.
- ◇ Desarrollo Profesional.
- ◇ Desarrollo individual.
- ◇ Confianza mutua.
- ◇ Seguridad en el trabajo.
- ◇ Satisfacción del cliente.
- ◇ Participación en la comunidad.
- ◇ Comunicación abierta y sincera.

Palancas

Una vez que la administración ha identificado la cultura en la cual está funcionando, tal cultura puede ser manipulada al usar cualquiera o todas las palancas identificadas por Trice y Beyer. La manipulación de una cultura puede resultar en mantener una cultura existente, cambiar una cultura o inculcar una nueva cultura. Estas palancas incluyen:

- ◇ Ideologías. Las ideologías son la sustancia de una cultura y son difíciles de identificar y modificar. Las creencias y los valores han crecido con la historia de la organización; no son fáciles de arrancar de raíz. Los injertos en culturas existentes necesitan ser modificaciones de creencias existentes en las que crea sinceramente la alta administración. La alta administración deberá predicar con el ejemplo.
- ◇ Formas. Los administradores deberán catalogar las formas culturales formales e informales que existan en la organización. El inventario deberá incluir cosas como distribución del área de trabajo, logos, mitos y cuentos de hadas, ritos y celebraciones y lenguaje. Los rituales y los cuentos de hadas refuerzan los estándares culturales, junto con los sistemas de recompensa, elogio y comunicación. El inventario también deberá incluir símbolos de quién y qué es importante: vestuario, muebles de las oficinas, quién asiste a las juntas, quién se sienta a un lado de quién y en qué orden toman la palabra.
- ◇ Socialización. Muchas organizaciones usan su sistema de entrenamiento y desarrollo para inculcar ideologías fundamentales. La inducción, los relatos de ritos y mejoramiento proporcionan claves sobre las conductas que son valiosas para la organización. También se usan los líderes, colegas y mentores para integrar a la sociedad a miembros de una cultura. Schein comenta que las 80 horas de entrenamiento que proporciona IBM a sus administradores de

nuevo ingreso durante su primer año en la compañía, en parte consiste en darles a conocer los valores clave de la corporación.

- ◇ Subculturas. Los administradores pueden usar subculturas para reforzar culturas existentes o cambiar culturas. Sumar o restar subculturas ocupacionales a través de cambiar el producto o la variedad de servicios o tecnología usada influirá en la cultura del grupo de trabajo y la cultura en general. Las subculturas que comparten la ideología de la cultura refuerzan la organización; los administradores tal vez deseen estimular subculturas por medio de dar recompensas a sus líderes. Las culturas opuestas pueden proporcionar valores y creencias alternativas cuando la cultura dominante se enfrenta a una crisis que no esta preparada para manejar. Los administradores pueden descubrir que las culturas opuestas existentes han desarrollado creencias y prácticas apropiadas para enfrentarse a tal reto.
- ◇ Liderazgo. Los líderes culturales necesitan ser modelos ejemplares, inspirar seguridad en sus seguidores, ser articulado en la expresión de sus valores y creencias, inspirar motivación y tener convicciones fuertes sobre los que están haciendo. Trice y Beyer declaran que los líderes culturales necesitan ser más como evangelistas que como contadores.
- ◇ Ambiente. Los factores ambientales incluyen distribución del área de trabajo, qué productos y servicios ofrecer, a qué mercados ingresar, en dónde y cómo obtener recursos necesarios y en donde ubicar plantas. Además de tomar decisiones sobre estos factores ambientales objetivos, los administradores pueden influir sobre cómo se perciben los ambientes, Los administradores pueden captar o interpretar los factores ambientales de tal forma que influyan en la cultura de la organización. Por ejemplo, la competencia de los japoneses se puede captar como un acto hostil, que surge de una economía libre, o como esfuerzos coordinados de los dos gobiernos.

Cambios en la cultura mayor influyen en los individuos, quienes a su vez influyen en la cultura organizacional, que a su vez afecta la estructura organizacional.

Meter S. DeLisi

CREACIÓN DEL CAMBIO

El cambio cultural, según definición de Trice y Beyer, es algo más deliberado, drástico y profundo que cambios o

ajustes culturales cada vez mayores. William y Giba Dyer de la Cornell University indican que el cambio cultural implica circunstancias difíciles.

Efectuar un cambio exitoso en la cultura requiere el uso de la combinación de muchas técnicas, gran parte de las cuales también se usan para mantener o perpetuar culturas existentes. Estudios realizados por cierto departamento federal descubrieron que las siguientes técnicas son de crítica importancia para obtener éxito:

- ◇ Apoyo de la alta administración. Los ejecutivos deberán actuar y vivir de acuerdo a los valores y creencias de la organización para demostrar a los empleados que la alta administración está comprometida a hacer cambios culturales permanentes y tales cambios no son en apariencia.
- ◇ Entrenamiento. Las organizaciones que participaron en el estudio asignan un valor alto en el entrenamiento como herramienta para inculcar en su área de trabajo su misión, valores y principios guía. El desarrollo de la administración, incluyendo evaluación y entrenamiento en evaluación, un estilo más abierto de administración, y entrenamiento en liderazgo, son parte integral del proceso de cambio cultural.
- ◇ Valores y creencias. Articular los valores de una organización y distribuir una declaración escrita de tales valores a empleados, es una técnica importante. Por ejemplo, Johnson & Johnson usó su credo para guiar sus decisiones de negocios, incluyendo cómo manejar la crisis con su medicamento Tylenol, descrito anteriormente.
- ◇ Comunicación de valores y creencias deseadas. Aún cuando todas estas técnicas se relacionan con la comunicación, las organizaciones con frecuencia hacen uso de juntas semanales o mensuales, cartelotes, publicaciones internas, folletos, revistas, redes internas de comunicación televisiva y videocintas para comunicar sus valores y creencias. Los cuestionarios anuales o semestrales miden las percepciones que tienen los empleados del éxito de la compañía al cumplir con sus creencias y valores.
- ◇ Estilo administrativo. Las compañías que desean cambiar su cultura con frecuencia tienen que cambiar su estilo administrativo y tal vez hasta su estructura organizacional. Por ejemplo, parte de la decisión de Dupont sobre lograr un mejoramiento continuo de proceso involucraba cambiar su estilo administrativo de autoritario a participativo.
- ◇ Estructura organizacional. Las compañías también descubren que las estructuras organizacionales

reflejan su cultura. Aún cuando la reorganización no es un mecanismo para el cambio cultural, es parte de la estrategia de cambio. Las formas más comunes del cambio estructural incluyen la descentralización, la clausura de divisiones o plantas antiguas y reducir el personal en las oficinas centrales.

- ◇ Recompensas, incentivos y promociones. Algunas organizaciones ofrecen recompensas, incentivos y promociones a empleados cuya conducta apoya la cultura organizacional deseada. Las recompensas se consideran como estímulo de conducta similar en los demás empleados y ayudan a perpetuar o cambiar valores.
- ◇ Reuniones sociales de la organización. Algunas organizaciones usan las reuniones sociales como un medio para explicar los valores y creencias a los empleados. La compañía Corning celebra un evento anual de calidad, en el cual el presidente menciona el significado de la calidad y los grupos de empleados hacen presentaciones sobre mejoramientos que han logrado.
- ◇ Sistemas, procedimientos y procesos. Los sistemas, procedimientos y procesos usados por una organización deben ser compatibles con sus valores y creencias. El sistema de pago es una forma de reforzar concretamente la nueva ideología. Por ejemplo, muchas organizaciones han relacionado el pago con la productividad. En otro caso, Federal Express ha desarrollado mecanismos como: inexistencia de una política de despido involuntario (layoff); promociones internas y una junta en donde se expresan todas las quejas, para cumplir con su compromiso sobre satisfacción al cliente.
- ◇ Cambios en el personal. Cuando los empleados no apoyan la cultura existente o los cambios en la cultura, algunas organizaciones los reemplazan o cambian sus responsabilidades. Estos renegados generalmente son atraídos por programas de jubilación temprana y planes generosos de despido. Es importante mantener el autorespeto y la dignidad de las personas al hacer tal cambio.
- ◇ Historias, mitos y leyendas. Las organizaciones en proceso de cambiar su cultura deberán cambiar también las leyendas existentes para reforzar los nuevos valores. Las historias se pueden contar en juntas, publicaciones internas o en un libro que trate de éxitos obtenidos.
- ◇ Héroes y heroínas. Algunas compañías hacen héroes y heroínas de empleados que ejemplifican sus valores y creencias. Los héroes y las heroínas generalmente surgen a través de cuentos de hadas y ritos – la presentación de una recompensa pública

por buena conducta.

- ◇ Contratación del personal adecuado. Reclutar individuos que creen o están dispuestos a aceptar la ideología de la organización hacen más fácil la indoctrinación en la cultura. Actualmente muy pocas organizaciones tienen actualizados y en orden sus procesos para asegurar éxito en este esfuerzo. Sin embargo, es importante comunicar los valores actuales y los valores deseados de la organización, así como los aspectos positivos y negativos del trabajo a empleados potenciales. Esto puede ayudar a atraer y retener empleados que comparten las creencias de la organización.
- ◇ Frases publicitarias. Las frases publicitarias simbolizan las creencias fundamentales de una organización. La gente es primero en 3M, Generando innovaciones para usted, En qué pensarán más adelante? – para ayudar a los empleados a que se sientan orgullosos de su centro de trabajo.
- ◇ Asignación de un administrador de cultura. Se puede asignar a una persona o grupo para ayudar a inculcar los nuevos valores inherentes en los temas de cambio cultural. Sin embargo, la mayoría de los altos administradores evitan tomar este paso porque creen que muchos empleados son los que deben participar en su cambio de cultura o en los esfuerzos de perpetuación.

No hay nada tan práctico como un buen mito.

Kurt Lewin,

Citado por Roy Payne.

LO PASADO ES PROLOGO

Los administradores que planean cambios radicales en la cultura de su organización tal vez descubran que no se puede llegar ahí desde aquí. Para tener éxito, las nuevas culturas deben evolucionar de culturas existentes; las culturas nuevas no pueden ser sobrepuestas a culturas existentes con ideologías diferentes. Una organización que esté considerando un cambio significativo deberá honrar el pasado y aprender cómo crecer en formas nuevas, declaran Alan Wilkins y Nigel Bristol de la Universidad Brigham Young. Ellos sugieren las siguientes guías para realizar un cambio que honre el pasado:

- ◇ Regrese al pasado para obtener inspiración e instrucciones. Recordar los valores que inicialmente dieron el éxito a la compañía ilustrará a los empleados lo que es tener éxito al mismo tiempo que se hace hincapié en los valores que sirvieron de base.

- ◇ Vuela a los puntos fundamentales. La alta administración tal vez confiese su desvío de los valores básicos, otros simplemente recuerdan activamente al personal los valores de la compañía y los refuerzan.
- ◇ Identifique los principios que permanecerán constantes. Reforzar los principios existentes permitirá a los empleados sentirse seguros de que la cultura, al mismo tiempo que cambia, no se convertirá en irreconocible.
- ◇ Busque ejemplos de éxito dentro de la cultura actual. Puede haber subculturas y culturas opuestas que sirvan como modelos de cambio. Estos grupos pudieron haberse enfrentado al reto y superarlo.
- ◇ Promueva la hibridación. Los líderes de las subculturas que sirven de modelo a seguir deberían recibir una recompensa; en algunos casos, deberían ser promovidos y colocados al mando. La hibridación, como la define Edgar Schein, sucede cuando las organizaciones promueven a los individuos adecuados (hasta cierto punto) para la cultura, pero que también difieran en formas significativas.
- ◇ Dé nombre a las diferentes eras. Los administradores que buscan cambiar la cultura darán a los empleados una piedra angular si dan un nombre a la cultura existente y a la era por venir. Esto da a los empleados un sentido de continuidad.
- ◇ Lamente la muerte del pasado. Hasta que la gente pueda llorar y enterrar el pasado, no podrá ir hacia delante. Muchas organizaciones patrocinan ceremonias que marcan el fin de una era y el principio de una nueva era.

TECNICAS PARA CAMBIO DE CULTURA

Según el estudio realizado por cierto departamento del gobierno de los Estados Unidos, la decisión de una organización para cambiar su cultura generalmente es estimulada por un evento o una situación específica. Estos eventos o situaciones varían de competencia internacional hasta graves restricciones en el presupuesto.

El grupo que participó en el estudio estaba formado por individuos de nueve compañías grandes y cinco instituciones educativas que han hecho estudios sobre cultura corporativa. Las compañías eran Federal Express, Johnson & Johnson, 3M, AT&T, Corning, DuPont, Ford, IBM y Motorola. De las instituciones educativas participaron Terrence E. Deal, del Peabody College, de la Universidad Vanderbilt; J. Steven Ott, Universidad de Maine; Vigía Sathe, Claremont College; Edgar H. Schein, Sloan School of Management del Instituto Tecnológico de Massachussets; y Alan L. Wilkins, de la

universidad Brigham Young.

El estudio descubrió que cambiar la cultura de una organización requiere de un esfuerzo a largo plazo – el proceso generalmente requiere entre cinco y diez años. Las personas que participaron en el estudio también aislaron dos componentes clave para obtener un cambio exitoso en cultura.

- ◇ La alta administración debe comprometerse totalmente al cambio tanto en palabra como en acción.
- ◇ Las organizaciones deberán proporcionar capacitación que estimule y desarrolle habilidades relacionadas con los valores y las creencias que desean diseminar.
- ◇ La siguiente tabla muestra las técnicas usadas por los individuos que participaron en el estudio y su grado de importancia:

GRADO DE IMPORTANCIA	TECNICA
Muy Grande	Demostrar el compromiso y el apoyo de la administración para los valores y creencias. Capacitar a los empleados para que desarrollen y transmitan habilidades relacionadas con los valores y las creencias.
Grande	Desarrollar una declaración de valores y creencias. Comunicar valores y creencias a empleados. Usar un estilo administrativo compatible con los valores y las creencias. Ofrecer recompensas, incentivos y promociones para estimular conducta compatible con valores y creencias. Transmitir y apoyar valores y creencias en reuniones organizacionales. Hacer la estructura de la organización compatible con valores y creencias. Preparar sistemas, procedimientos y procesos compatibles con valores y creencias.
Moderado	

	Reemplazar o cambiar responsabilidades de empleados que no apoyan los valores o las creencias deseables. Usar historias leyendas o mitos para comunicar los valores y las creencias. Hacer héroes o heroínas de personas que hagan uso ejemplar de los valores y las creencias.
Poco	Reclutar empleados que posean o que acepten sin problemas los valores y las creencias. Usar frases publicitarias que simbolizen los valores y las creencias. Asignar a un administrador o grupo la responsabilidad de los esfuerzos por cambiar o perpetuar una cultura.

CASO DE ESTUDIO: LA COMPAÑÍA *THE EQUITABLE*

A principios de 1908, The Equitable, la tercera compañía norteamericana más grande en el giro de seguros de vida, descentralizó, reorganizó y llevó a cabo un cambio cultural a gran escala para diversificar sus servicios financieros. Su estrategia incluía planes para una amplia gama de servicios financieros en bienes raíces, descentralizar sus principales operaciones en el manejo de seguros y crear o eliminar subsidiarias.

Estos cambios desviaron la responsabilidad financiera hacia los niveles de abajo en la jerarquía tradicional y requerían la creación de nuevas creencias; sensibilidad hacia mercados financieros, reconocimiento y servicios para clientes, compromiso hacia la innovación, comunicación abierta, y trabajo en equipo.

Para facilitar el cambio, el departamento de recursos humanos hizo un estudio a sus empleados sobre sus actitudes actuales hacia el trabajo, la calificación de la alta administración y las reglas escritas y no escritas sobre el negocio. El estudio descubrió valores que no eran compatibles con la estrategia planeada. En donde la nueva estrategia requería toma de riesgos, el estudio reveló que prevalecía una actitud de no mover el agua.

El primer paso para cambiar a la posición de mover el agua sucedió cuando la alta administración identificó los nuevos valores que definirían la ideología de la compañía The Equitable. Ellos son:

- ◇ Dirigir la energía hacia la obtención de utilidades y mejorar la posición en el mercado.
- ◇ Valorar las relaciones con los clientes.
- ◇ Estimular la innovación.
- ◇ Reconocer y recompensar el desempeño.
- ◇ Valorar la comunicación franca.
- ◇ Desarrollar gente y estimular el trabajo en equipo.

En base a estos valores, el departamento de recursos humanos diseñó un Sistema de desarrollo para empleados para abordar las necesidades de ellos dentro del contexto de la nueva estrategia. Dicho sistema estaría estrechamente relacionado con la estrategia corporativa, al mismo tiempo que se permite a las unidades individuales identificar e implementar el entrenamiento sobre habilidades técnicas específicas y habilidades relacionadas con el trabajo. El sistema también hacía énfasis en el enfoque en cascada para la impartición de capacitación y reflejaba el estilo administrativo participativo del ejecutivo en jefe.

El sistema de desarrollo para empleados era el programa de entrenamiento a nivel compañía más avanzado en el mercado e incluía cinco programas de entrenamiento fundamentales y obligatorios además de varios programas electivos en finanzas y tecnología. El sistema incluía los siguientes cursos:

- ◇ Prácticas administrativas para directivos con experiencia. Se concentran en analizar y usar estrategias basadas en conducta participativa y empresarial y orientada hacia la toma de riesgos.
- ◇ Prácticas administrativas avanzadas. Se concentran en analizar y usar estrategias basadas en habilidades para trabajar en equipo, habilidades interpersonales y habilidades requeridas para implementar una estrategia de unidad que vaya de acuerdo con las metas generales de la organización.
- ◇ Prácticas administrativas generales. Cubren las estrategias de implementación a través de planes tácticos a nivel unidad. Explica la nueva misión de la compañía, resume como identificar los recursos necesarios y enseña habilidades interpersonales.
- ◇ Prácticas administrativas para profesionales. Proporciona un panorama general de la nueva estrategia al mismo tiempo que enseña habilidades interpersonales y habilidades para integración de equipos.
- ◇ Trabajo con los demás. Enseña al personal de apoyo habilidades de comunicación y habilidades de equipo.

Los primeros dos programas de los cinco presentados arriba fueron implementados por el Staff ejecutivo de la compañía The Equitable. Las decisiones que se tomaron después

requerían que los últimos tres se dejaran para ser implementados en las unidades de operación individual.

Estudios realizados después descubrieron que los dos programas ofrecidos eran efectivos. Sin embargo The Equitable concluyó que el entrenamiento, mientras que era importante, no era suficiente para afectar el cambio de cultura. Además del entrenamiento, se requería que la administración reforzara los valores nuevos, así como modificar la conducta, los sistemas, los procedimientos, las políticas y las relaciones de la cultura anterior para dar apoyo a la cultura nueva.

AYUDA DE TRABAJO: DIAGNOSTICO DE ESTILO ADMINISTRATIVO

Determinar el estilo administrativo de su organización o unidad le será de mucha utilidad para definir la cultura dentro de la cual trabaja. Las siguientes preguntas le ayudarán a determinar su cultura primaria y su cultura secundaria.

- ◆ Qué determina el criterio para obtener éxito?
- ◆ El jefe
- ◆ El libro con los reglamentos
- ◆ El grupo
- ◆ La ocupación
- ◆ El cliente
- ◆Cuál es el tema central de la organización?
- ◆ Flexibilidad, adaptabilidad
- ◆ Orden, formalidad
- ◆ Participación, compromiso
- ◆ Conocimiento, especialidad
- ◆ Calidad, servicio, dependencia
- ◆ Cómo influye la información en la organización?
- ◆ Al azar, en forma arbitraria
- ◆ Formal. Vertical
- ◆ Flujo libre
- ◆ A través de la ocupación
- ◆ Por su posición
- ◆ Cuáles son las bases del poder?
- ◆ Carisma
- ◆ Lucha política
- ◆ Competencia interpersonal
- ◆ Especialización
- ◆ Éxito comercial
- ◆ Cómo se solucionan los problemas?
- ◆ El jefe
- ◆ Reglas y procedimientos
- ◆ Consenso
- ◆ Autonomía profesional
- ◆ Centralización en cuanto a valores y descentralización en

cuanto a la acción.

Calificación

Sume el número de veces que contestó a, b, c, d o e. La letra que se repita más veces es la cultura dominante, la segunda calificación más alta es la cultura secundaria. Consulte sobre modelos de administración.

A= fundador–padre

B= Burocrático

C= Participativo

D= Profesional

E= Administrativo – empresarial

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objeto de Estudio 5

Lectura No. 5

Principios del comportamiento de grupos

Bibliografía:

Furnham, A; Psicología Organizacional El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones; 1ª. Edición; Editorial Oxford University Press; México, 1997

INTRODUCCION.

Los seres humanos somos animales sociales. Buscamos la compañía de otros y hasta el trabajo más primitivo en las sociedades que se dedican a la caza y la recolección es fundamentalmente una labor de cooperación y colaboración. Son muchas las razones por las que las personas deciden formar parte de un grupo:

Seguridad	Los grupos proporcionan seguridad numérica, protección contra un enemigo común,
Beneficios mutuos	Al integrarse al grupo, sus miembros pueden trabajar para asegurar la consecución de objetivos y beneficios comunes.

Necesidad de ser sociables.	Los grupos satisfacen la necesidad básica de estar con otros, de ser estimulado por el compañerismo.
Autoestima	La pertenencia a determinados grupos brinda a las personas la oportunidad de sentirse bien en relación con sus logros e identificarse con otros miembros del mismo grupo.
Intereses personales mutuos.	Al agruparse, las personas pueden compartir sus intereses comunes.

Si las personas trabajan en grupos o equipos, es muy importante entender la forma en que estos operan, cómo y por qué se dan la cooperación y la competencia dentro de los grupos y entre ellos, así como consecuencias organizacionales. La dinámica grupal se refiere a los procesos psicológicos que ocurren en los grupos.

En todas las organizaciones modernas los empleados se agrupan formalmente en distintas unidades, como secciones, departamentos o centros. Además durante los periodos de descanso en el trabajo y después del mismo, forman grupos informales de amigos con intereses comunes. Las relaciones sociales que ocurren en estos grupos formales e informales suelen tener un efecto significativo en la manera en que las personas trabajan juntas y en la calidad y cantidad de los que producen en su trabajo.

Las habilidades y la formación de los empleados, su motivación personal, la calidad de su equipo y lo atractivo de sus productos, además de la cultura y el clima corporativos, desempeñan una función con la dinámica grupal que determina la productividad. Puede ser una sustancial fuente de apoyo o frustración para cada uno de los trabajadores. Además, la pertenencia a ese grupo implica una identidad que puede ser positiva y negativa.

¿QUE ES UN GRUPO?

Las características de un grupo son que esencialmente lo integran personas que se comunican regularmente, comparten objetivos e interactúan a lo largo del tiempo, para establecer lazos afectivos. Los grupos se definen por cuatro características:

- ◆ Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y deben ser capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.
- ◆ Tienen objetivos comunes en determinados aspectos, metas, objetivos y propósitos aceptados. Compartir metas es un logro de cualquier grupo, además de una característica que lo define.
- ◆ Cuenta con una estructura de grupo relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y indiferentes situaciones sociales.
- ◆ Se perciben y reconocen abiertamente como grupo (estable).

En realidad, la esencia de ser gerente consiste en hacer bien las cosas con otras personas o por medio de ellas.

Likert (1961), afirmó que:

- ◇ Los grupos de trabajo son fuentes significativas de satisfacción de las necesidades sociales de las personas.
- ◇ Los grupos de las organizaciones que cumplen esta función psicológica también son más productivos.
- ◇ Por tanto, la labor de la administración consiste en crear grupos de trabajo efectivos, estableciendo relaciones de apoyo.
- ◇ Una estructura organizacional efectiva consiste en grupo de trabajos democráticos y participativos, vinculados con la organización en general mediante asociaciones que se traslapan.
- ◇ La coordinación se logra por medio de individuos que desempeñan funciones de enlace.

Existen algunos rasgos universales en relación con los grupos, características que parecen aplicarse a todos ellos:

- ◆ Existen los grupos pequeños y deben manejarlos los gerentes.
- ◆ la formación de grupos es inevitable.
- ◆ todos los grupos movilizan poderosas fuerzas que afectan a las personas
- ◆ el comportamiento de los grupos tiene consecuencias buenas y malas.

Entender la dinámica del grupo puede aumentar las probabilidades de conseguir consecuencias deseables de la interacción del grupo. Para lograr las metas organizacionales y las de cada uno de los empleados.

- ◇ **Clima.** ¿cuán cercana, amigable e informal debe ser la interacción del grupo? ¿este ha de ser cercano o simplemente asociativo?
- ◇ **Participación.** ¿Cuanta y que tipo de participación debe darse? Esto tiene que ver con la calidad y

cantidad de la interacción de los miembros de un grupo?

- ◇ **Comprensión de los objetivos.** ¿Qué proporción de los objetivos del grupo debe ser entendida por cada uno de los miembros del comité y en qué medida es importante que todos se aboquen a ellos?
- ◇ **Comunicación.** ¿Qué canales se prefieren y como se comunica el grupo? ¿Prefieren la comunicación directa o lo hacen por medio del fax? ¿Con frecuencia envían correos electrónicos? ¿tienen comunicación abierta entre si?
- ◇ **Manejo del conflicto.** ¿Cómo se manejan el conflicto y las desavenencias? ¿Qué sistemas y reglas se han desarrollado para evitar y resolver el conflicto? En realidad, ¿Se fomentan o se evitan los conflictos?
- ◇ **Toma de decisiones.** ¿Cómo y quien toma las decisiones?
- ◇ **Evaluación del desempeño.** ¿Cómo se evalúa a los miembros? ¿Qué criterios se emplean? ¿Es un proceso formal o informal? ¿Con que regularidad y quien lo hace? ¿Cuál es la finalidad primordial?
- ◇ **División del trabajo.** ¿Cómo se asignan las actividades y de qué manera se forman los grupos? ¿A los miembros se les coloca en subgrupos o se toman en cuenta sus habilidades, demografía e intereses?
- ◇ **Liderazgo.** ¿Cómo se elige a los líderes y cuales son sus funciones? ¿De que modo se elige a los jefes de grupo y que tienen que hacer para conservar su puesto?
- ◇ **Vigilancia de procesos.** ¿Cómo se verifican y controlan los procesos internos y de trabajo y de que forma se proporciona la retroalimentación? ¿Quién se encarga de los sondeos respecto a la moral del grupo?

Sundstrom et al. (1990) sostiene que la eficiencia de los grupos o equipos de trabajo depende de tres tipos de factores:

- ◆ El Contexto Organizacional
- ◆ Limites
- ◆ Desarrollo Del Grupo.

Existen además cuatro tipos diferentes de grupos de trabajo en una tipología muy sencilla. Los grupos en el trabajo son muy diferentes y cada uno tiene distintas funciones, objetivos y ambiciones:

- ◇ **Activos, participación.** Se trata de comités, grupos de análisis, círculos de calidad y consejos de señoría, con personas de aptitudes y conocimientos variados

y cuya vida como grupo es corta. No deben sincronizarse con otros grupos y por lo general su función es de tomar decisiones y hacer propuestas y sugerencias.

- ◇ Producción, servicio. Pueden ser equipos de ensamble, dedicados a actividades mineras, manufactureras o asistentes de vuelo. Su pertenencia al grupo es variable y por lo general tienen que sincronizarse con proveedores y clientes. Normalmente, su trabajo consiste en producir ensambles, componentes, servicios y reparaciones.
- ◇ Proyectos, desarrollo. Entre ellos están los equipos y fuerzas de tarea dedicados a la investigación, planeación y desarrollo. Por lo común sus miembros son expertos en estos grupos y ni se integran ni se sincronizan con las actividades del resto de la organización. Generan planes, presentaciones e informes.
- ◇ Activos, negociación. Muchas veces se trata de grupos dedicados a los deportes y entretenimiento, además de equipos cirujanos y personal aéreo. Son expertos exclusivos que se sincronizan estrechamente con el resto de la organización. Su producción abarca desde conciertos hasta intervenciones quirúrgicas.

Esta puede ser una tipología útil para clasificar a los grupos de trabajo, pero no nos dice mucho sobre la dinámica grupal en términos específicos de trabajo.

DESARROLLO GRUPAL.

Tuckman (1965) creía que los grupos por lo común prueban algunas etapas tentativas antes de llegar a una etapa madura y efectiva. Permite a los integrantes entender el proceso por el cual atraviesa su grupo. Ayuda para predecir el desarrollo del grupo.

Formación.

En esta etapa, los miembros centran sus esfuerzos en la definición de objetivos y en desarrollo de procedimientos para realizar sus actividades. El desarrollo de grupos en esta etapa abarca a conocer y entender el liderazgo y otras funciones de los miembros. Cada uno de ellos puede:

- ◇ Mantener la objetividad hasta conocer la situación.
- ◇ Comportarse con más seguridad de lo que en verdad siente sobre la forma en que opera el equipo.
- ◇ Experimentar confusión e incertidumbre sobre lo que se espera de ellos.
- ◇ Ser reservado y diplomático, por lo menos en un plano superficial, sin ser hostil con los demás.

- ◊ Tratar de valorar los beneficios relacionados con los costos personales derivados de involucrarse con el grupo o equipo.

En esta etapa se dedican a observar a otros miembros del grupo para saber si se quedarán en el y como participarán.

Conflicto.

La competencia en torno a la función de liderazgo y el conflicto sobre los objetivos son temas predominantes en esta etapa.

Algunos grupos tienen poco de que explotar, pero otros suprimen esta etapa, lo cual causa problemas posteriores.

Normalización.

El grupo establece las reglas mediante las cuales operará y las emociones con frecuencia se centran en la empatía, el interés y la expresión positiva de los sentimientos, que conducen a la cohesión de sus integrantes.

Desempeño.

Es la etapa que se caracteriza por la interdependencia y la resolución de problemas.

Suspensión.

La etapa de suspensión implica la terminación de los comportamientos de las tareas y el alejamiento de los comportamientos orientados a las relaciones. Es también conocida como fase de luto, ya que los miembros de los grupos que se han suspendidos se sienten tristes y nostálgicos.

Para crear equipos de trabajos funcionales y efectivos tal vez sea útil considerar la forma en que las personas se comportan de manera natural. Por tanto, Hackman (1987) sugiere que cuando se establecen grupo de trabajo deben existir cuatro etapas, las personas que forman equipos de trabajo formales y orientados a las tareas deben considerar esta etapa de suspensión o de luto:

- ◆ Pretrabajo. Considerar los objetivos del grupo, la autoridad que puede requerir y, especialmente, incluso si quiera necesita existir.
- ◆ Crear condiciones de desempeño, específicamente el equipo, material y personal.
- ◆ Formar y establecer el equipo definiendo con claridad cuales de sus miembros están de acuerdo con el comportamiento esperado, las actividades, las funciones, etc., y quienes no.

- ♦ Ofrecer ayuda continua eliminando los problemas del grupo, abasteciendo materiales y sustituyendo a los miembros que se retiran del grupo.

Por muy bien establecidos que estén, algunos equipos o grupos no operan adecuadamente debido a que la dinámica, que es más difícil de planear, puede ser nociva. Dicho de otra forma, la química de las personalidades individuales es una poderosa fuerza en cualquier grupo. El ciclo que describió Tuckman se repite a la llegada de nuevos miembros o tras el retiro de los antiguos. Debido a estos cambios evolutivos, pocos grupos son totalmente estables y predecibles.

GRUPOS FORMALES E INFORMALES.

La mayor parte de los grupos de trabajo tiene algunas características en común:

- ◇ Una estructura formal
- ◇ se orientan a las tareas
- ◇ tienden a ser permanentes
- ◇ sus actividades deberán contribuir directamente a los objetivos de la organización
- ◇ por alguna razón, alguien los organiza consciente y formalmente.

Los grupos formales tienen derechos y obligaciones formales que cumplir y, muchas veces, su comportamiento es bastante estructurado y limitado, los líderes de grupos formales son designados y su estructura, reglas y procedimientos casi siempre son codificados. La gente cumple una función establecida y es necesario que se comporte según las reglas formales establecidas. Las funciones tienen títulos, descripciones de puestos y contratos. Los grupos formales aparecen en los esquemas organizacionales.

Los grupos informales evolucionan de manera natural y espontánea. Se desarrollan a través de diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes secciones y niveles que tal vez tengan algo en común que las haga incorporarse a un grupo informal. Puede ser que tengan creencias, pasatiempos, temores o aspiraciones o una energía común. Trabajan por preservar la amistad, la ayuda mutua y la confirmación de algunas creencias e ideologías comunes.

Los grupos formales e informales pueden subdividirse aún más subgrupos. Greenberg y Baron (1992) sugieren que los grupos formales se dividen en:

- ◇ Grupos de mando, que son establecidos por la estructura y las reglas organizacionales. (comités o asambleas permanentes)
- ◇ Grupos de Tarea, integrados por personas con

determinadas habilidades (grupos o comisiones ad hoc).

Los grupos informales se dividen en:

- ◇ Grupos de interés, que se unen por que tienen intereses comunes.
- ◇ Grupos de amigos, que existen específicamente para satisfacer las necesidades sociales.

La composición, estructura y organización de los grupos informales estará determinada en parte por los convenios formales existentes en las empresas. Estos establecen el contexto en el cual se forman y tiene lugar las relaciones sociales. Tales limitaciones formales pueden incluir la distribución física, los horarios de trabajo, la cantidad de personal empleado y el tipo de tecnología aplicada. La naturaleza de la organización formal se basa en las decisiones de los altos directivos de las empresas. La organización informal surge para cubrir las necesidades omitidas i ignoradas por el sistema formal.

Los grupos controlan a los miembros con la promesa de otorgarles alguna recompensa y no solo los amenazan con imponerles una sanción.

Grupos formales e informales.

	Grupo Informal	Grupo Formal
A. Estructura		
Origen	Espontáneo	Planeado
Justificación	emocional	Justificaron
Característica	Dinámico	Estable
B. Terminología de posición	Función	Puesto
C. Objetivos	Satisfacción de los miembros	Rentabilidad o servicio a la sociedad
D. Influencia		
Base	Personalidad	Posición
Tipo	Poder	Autoridad
Flujo	ascendente	Descendente
E. Mecanismos de control	Sanción física o social	Amenaza de despido o destitución
F. Comunicación		
Canales	Clandestino	Canales formales
Redes	Mal definido a través de canales normales	Bien definido, sigue las líneas formales
G. Diagramación	Sociograma	Organigrama

H. Diversos		
Incluidas las personas	Solo los aceptables	Todos los individuos en el grupo de trabajo
Relaciones interpersonales	Surgimiento espontáneo	Prescrito por la descripción del puesto
Función de liderazgo	Derivado a la pertenencia	Asignado por la organización
Bases de interacción	Estatus de características personales	Obligaciones funcionales o posición.
Bases de apego.	cohesión	Lealtad.

CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS.

Tamaño del grupo.

A medida que aumenta el tamaño del grupo, disminuye la participación verbal de cada uno de los miembros. Las inhibiciones aumentan y a medida que aumenta el tamaño, hay que tomar en cuenta un mayor número de puntos de vista diferentes.

En el caso de las tareas aditivas, como mover equipo pesado, se incrementa el potencial de desempeño, pero cuando se trata de actividades disyuntivas, como por ejemplo detectar un error en algún programa, en las que el desempeño depende del mejor de los miembros, también aumenta debido a la mayor probabilidad de tener buenos integrantes.

Como observó Steiner (1976), en el caso de las tareas aditivas y disyuntivas es posible que los grupos grandes tengan un mejor desempeño, pero a un costo mayor respecto a la eficiencia de cada uno de sus miembros, y el desempeño en actividades conjuntivas disminuye conforme crece el grupo.

El tamaño del grupo es muy importante para la forma en que opera, y, finalmente, en su desempeño. El tamaño óptimo de un grupo va en relación con alguna tarea específica.

Categoría / dimensión	2-7 miembros	8-12 miembros	13-16 miembros
Liderazgo.			
1.-Exigencias sobre el líder	bajo	moderado	Alto
2.-Diferencias entre líderes y miembros.	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto

3.-Dirección por parte del líder	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
Miembros			
4.Tolerancia de la dirección del líder	Bajo a elevado	Moderado a elevado	Alto
5.-Dominio de la interacción.	Bajo	Moderado a elevado	Alto
6.-inhibición a los participantes por parte de los miembros comunes.	Bajo	Moderado	Alto
Proceso de grupo			
7.-Formalización de reglas y procedimientos.	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
8.-Tiempo necesario para tomar decisiones juiciosas.	Bajo a moderado	Moderado	Moderado a alto
9.-Tendencia de que se formen subgrupos dentro del grupo.	Bajo	Moderado a elevado	alto

Cohesión.

La cohesión es el adhesivo que mantiene unidos a los grupos. La determinan diferentes factores como el contacto, la identidad, el parentesco, amenazas y la competencia, el éxito, la semejanza de los miembros, el tamaño y la intensidad de la iniciación (Johns 1992). Las consecuencias de la cohesión incluyen una mayor participación en los asuntos de grupo, mas integración y muchas veces mayor éxito.

Sayles y Strauss (1996) se refieren a cuatro tipos básicos de trabajo en una planta automotriz, en la que la cohesión es una de las variables principales que los distingue:

- ◇ Grupos apáticos. De baja cohesión y un liderazgo no evidente.
- ◇ Grupos erráticos. Cohesivos pero con liderazgo centralizado.
- ◇ Grupos estratégicos. Muy cohesivos, con demasiada actividad sindical y presión permanente en cuanto a quejas.
- ◇ Grupos conservadores. Moderadamente cohesivos, pocas quejas, alta productividad. Se encuentran entre

personas puestos con estatus más alto. Hay causas positivas y negativas de cohesión (Greenberg y Baron 1992). La cohesión es una importante variable moderada con causas evidentes. Entonces, una iniciación de grupo prolongado, difícil o severo, la identificación de una amenaza externa para el grupo y demasiado tiempos juntos pueden tener efectos positivos. Sin embargo, paradójicamente, una historia de éxito puede traducirse en una mayor cohesión, pero tener efectos negativos debido a la complacencia del grupo.

Funciones.

Las funciones del grupo son los comportamientos establecidos que se esperan de un empleado que ocupa determinado puesto en la organización. Estos comportamientos son muy variados: incluyen las obligaciones laborales y extracurriculares. Muchas veces, las expectativas de las funciones se comunican mediante especificaciones, reglas y reglamentos laborales escritos.

La forma en que se comunican las funciones puede provocar conflictos operativos y ambigüedad. Las funciones también son específicas de la cultura. Leung (1992) sostiene que en el sureste de Asia las funciones son menos definidas. Todo parece indicar que las cosas se definen por medio de la comunicación verbal, más que por medio de lineamientos comunes explícitos, que suelen resultar especialmente difíciles para los occidentales.

Las funciones tienen algunas características diferentes. La identidad la constituyen las actitudes y los comportamientos constantes en determinada función. La percepción de la función es la forma en que ven tanto quien la desempeña como los integrantes del grupo. Las expectativas de la función son la forma en que la gente cree que se debe actuar en esa situación. La ambigüedad de funciones ocurre cuando no son claros los objetivos y métodos de trabajo. El conflicto de funciones se presenta cuando existen diferencias en las expectativas de las funciones que pueden ser contradictorias.

Bales (1950) es uno de los autores que realizaron los primeros y más importantes trabajos: él observó que la forma en que normalmente se comportaban los grupos describía las funciones comunes que adoptan los miembros. A grandes rasgos, la interacción de todos los grupos podía clasificarse en dos tipos: socioemocional y orientada a las actividades. En muchos grupos existe un líder y un suplente, uno de los cuales se concentra en las actividades y el otro en la moral.

Hoffmann (1979) sostiene que los gerentes tienden a adoptar una de las tres funciones para la resolución de problemas que

puede subdividirse aún más:

◇ Función orientada a las tareas. La función orientada a las tareas de los miembros facilita y coordina las tareas de toma de decisiones:

- ◆ los iniciadores ofrecen nuevas ideas o formas modificadas de considerar los problemas u objetivos del grupo, además de sugerir soluciones a sus dificultades, incluidos nuevos procedimientos u organización del mismo.
- ◆ los recopiladores de información tratan de aclarar las sugerencias y recabar hechos autorizados y pertinentes.
- ◆ las transmisiones de información ofrecen datos o generalizaciones que son autorizadas o que evalúan las experiencias relacionadas con los problemas de grupo.
- ◆ los coordinadores aclaran las relaciones entre las ideas y las sugerencias, las amalgaman y coordinan las actividades de los miembros.
- ◆ los evaluadores califican las operaciones del grupo; pueden evaluar o poner en tela de juicio la viabilidad, lógica, información o sugerencias de otros miembros.

◇ Función orientada a las relaciones. La función orientada a las relaciones de los miembros establece actividades, sentimientos y puntos de vista centrados en el grupo:

- ◆ los promotores aprueban, aceptan y ratifican las ideas de otros; se muestran cordiales y solidarios con los miembros.
- ◆ los armonizadores operan como mediadores entre grupo y liberan las tensiones.
- ◆ los guardabarreras fomentan la participación de los demás con comentarios como ¿Tú que piensas? ¿Por qué no limitamos el tiempo de participación para que todos podamos expresar nuestra opinión acerca del problema?
- ◆ los fijadores de estándares se refieren a los estándares que debe alcanzar el grupo o que hay que aplicar cuando se evalúan la calidad de los procesos de grupo, hacen preguntas sobre los objetivos grupales y evalúan sus movimientos a la luz de las metas.
- ◆ los seguidores actúan pasivamente y son miembros amigables.
- ◆ los observadores del grupo tienden a permanecer al margen del proceso grupal y proporcionan retroalimentación sobre el mismo, como si fueran evaluadores imparciales.

◇ Función orientada a sí mismo. La función orientada a sí mismos se centra solo en las necesidades individuales de los miembros, posiblemente a expensas de grupo:

- ◆ los bloqueadores son negativos, obstinados e irracionalmente resistentes
- ◆ los buscadores de reconocimiento tratan de que los demás se repartan en ellos; es posible que alardeen, que hablen de sus logros personales, que lo hagan de formas poco convencionales y que traten de evitar que los coloquen en

puestos inferiores.

- ♦ los dominantes tratan de imponer su autoridad manipulando al grupo o algunos de sus miembros; es posible que se jacten o presuman de su estatus superior o su derecho a recibir atenciones y pueden interrumpir las participaciones de los demás.
- ♦ los elusivos guardan su distancia respecto a los demás; estos practicantes de la resistencia pasiva tratan de evitar la interacción.

Normas.

Son reglas implícitas y no escritas que rigen el comportamiento de cada uno de los miembros del grupo. Pueden ser prescriptivas (determinan los comportamientos que se deben presentar) y proscriptivas (establecen los comportamientos que no se deben presentar).

Las normas se establecen por muchas razones: son precedentes, debido a que la gente tiende a repetir los modelos que ha visto y a seguir pautas de comportamiento, a fijar modelos habituales evidentes.

Los acontecimientos críticos, así mismo, conducen al desarrollo de normas, ya que se recuerda la forma en que se manejaron las crisis en el pasado. Se repiten los comportamientos de éxito y se evitan las soluciones poco favorables. Las normas sirven para hacer el comportamiento uniforme, estable y predecible.

Las normas tienen tres características fundamentales según Porter et al. (1975):

- ♦ Básicamente se relacionan con comportamientos observables y menos con sentimientos o pensamientos. Las personas tienen ideas y sentimientos claros acerca de las normas en cuanto a comportamientos que son importantes para el grupo.
- ♦ solo se establecen normas en cuanto a comportamientos que son importantes para el grupo.
- ♦ especifican una gama de comportamientos aceptables, más que uno solo.

Muchas veces, los integrantes de un grupo no son conscientes de su apego a las normas. Dicho de otra forma, distinguen más diferencias entre ellos que los extraños.

Algunas normas son benéficas desde el punto de vista de la organización cuando ayudan a mantener la calidad de la producción. Sin embargo, a otras las considera contraproducentes; por ejemplo, las normas que favorecen las prácticas restrictivas.

Según Chell (1987) y resumidas por McKenna (1994: 300–301):

- ◇ A la mayoría de los miembros del grupo por lo general les parecen aceptables las normas.
- ◇ Las normas cubren solamente los aspectos importantes de la vida del grupo.
- ◇ El comportamiento del grupo, más que los pensamientos y sentimientos de sus miembros, es el centro de atención.
- ◇ Los miembros del grupo las aceptan en diversos grados.
- ◇ Se observa una variación respecto al grado de tolerancia que los miembros aceptarán cuando no se cumpla con las normas.
- ◇ Facilitan el proceso de manejo del grupo.
- ◇ Se desarrollan y cambian con lentitud.
- ◇ El apego a las normas puede ser una función del estatus de una persona en el grupo; es decir, esto se hace evidente cuando algunos miembros, por lo general de estatus alto, se les permite apartarse de las normas.
- ◇ Por lo general hay una serie de premios y castigos asociados con el apego o el incumplimiento de algunas normas.

Feldman (1987) sostiene que las normas pueden tener cuatro propósitos fundamentales:

- ◆ Expresan los valores centrales del grupo y al hacerlo pueden inspirar a los miembros y proyectar a otros la naturaleza del grupo.
- ◆ Simplifican y hacen más predecible el comportamiento esperado de los miembros del grupo, de tal forma que se puede predecir su comportamiento.
- ◆ Las normas ayudan al grupo a evitar situaciones vergonzosas cuando por ejemplo, los miembros quizá dejen de hablar de determinados asuntos que pueden lastimar los sentimientos de algún miembro en especial.
- ◆ Ayudan al grupo a sobrevivir.

Los grupos no establecen normas para cada situación imaginable, sino que las determinan y hacen cumplir respecto a los comportamientos considerados especialmente importantes. Es más probable que se hagan cumplir cuando:

- ◆ Ayudan a la supervivencia del grupo y lo benefician.
- ◆ Simplificar o hacer predecible el comportamiento esperado de los miembros del grupo.
- ◆ Ayudar al grupo a evitar problemas personales vergonzosos
- ◆ Expresar los valores u objetivos centrales del grupo y aclarar los distintivos de su identidad.

Estatus.

La jerarquía o posición social relativa concedida a los miembros es la esencia del estatus. El estatus puede dividirse en formal, que quizá incluye el nombre del puesto, uniforme, beneficios específicos; e informal, mediante el cual a algunos grupos se les asigna una posición, digamos empleados de mayor antigüedad o personal con habilidades o necesidades especiales.

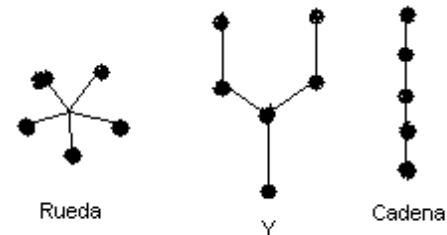
El estatus es funcional: refuerza las funciones, proporciona estabilidad y un sentimiento de identificación al recordar al grupo sus valores. Pero el estatus no es físico ni tangible.

El estatus afecta las comunicaciones: desde la forma de dirigir la palabra hasta el objeto preferido de comunicación.

Causas y consecuencias del estatus.

Estructura de Comunicación.

Ayuda a identificar quién puede y efectivamente se comunica con quién, tanto en el plano oficial como no oficial. Muchas veces se establecen los canales de comunicación que serán utilizados, lo cual refleja la estructura. Estas estructuras difieren de manera significativa.



Características del intercambio de información:

Velocidad	Rápido	Lenta	Lenta
Exactitud	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Saturación	Baja	Baja	Moderada

Características de los miembros:

Satisfacción General	Baja	Baja	Baja
Surgimiento del liderazgo	Si	Si	Si
Centralización	Si	Si	Moderada

Características de un grupo efectivo de trabajo.

Likert (1969) estableció 24 características:

- ♦ Los miembros están capacitados para desempeñar diferentes funciones y cargos necesarios para la interacción de los

líderes y los miembros y otros integrantes.

- ◆ El grupo ha existido durante suficiente tiempo para haber desarrollado una relación laboral bien establecida y relajada entre todos sus miembros.
- ◆ Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son leales a sus miembros, incluido el líder.
- ◆ los miembros y líderes se tienen mucha confianza mutua.
- ◆ Los valores y objetivos del grupo constituyen una integración satisfactoria y la expresión de valores relevantes de sus miembros. Han ayudado a formar dichos valores y objetivos y se sienten satisfechos de ellos.
- ◆ en la medida en que los miembros del grupo desempeñan funciones de enlace, se esfuerzan por tener los valores y objetivos de los grupos con los que se relacionará entre sí armónicamente.
- ◆ cuanto mas importante parezca un valor al grupo mayores serán las probabilidades de que sus miembros lo acepten.
- ◆ los miembros del grupo se sienten muy motivados para apegarse a los valores principales y lograr los objetivos grupales importantes. Cada uno de ellos hará lo que esté a su alcance y a veces ejercerá todo su poder para ayudar al grupo a lograr sus objetivos fundamentales. Todos los miembros esperan que los demás hagan lo mismo.
- ◆ toda la interacción, resolución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurre en una atmósfera de apoyo. Las sugerencias, los comentarios, las ideas, la información y las críticas se hacen con una orientación práctica y estas contribuciones se reciben con el mismo espíritu. Se muestra respeto por los puntos de vista de los demás, tanto en la forma en que se hacen las contribuciones como en la manera en que son recibidas
- ◆ El superior de cada grupo de trabajo ejerce una influencia significativa en el establecimiento del tomo y la atmósfera de ese grupo de trabajo mediante sus principios y practicas de liderazgo.
- ◆ El grupo se siente deseoso de ayudar a cada uno de sus miembros a desarrollar todo su potencial.
- ◆ cada uno de los miembros acepta deseoso sin resentimiento los objetivos y las expectativas que los individuos y el grupo establecen para ellos.
- ◆ El líder y los miembros creen que todos pueden lograr lo imposible.
- ◆ Cuando es necesario o recomendable, otros miembros del grupo ofrecen a uno de ellos la ayuda necesaria para lograr con éxito los objetivos.
- ◆ la atmósfera de apoyo de los grupos muy efectivos estimula la creatividad.
- ◆ el grupo conoce el valor del cumplimiento contractivo y sabe cuando debe aplicarlos y para que.
- ◆ Se observa una marcada motivación por parte de cada uno de los miembros para transmitir plena y abiertamente toda la información que es relevante y trascendente para las

actividades del grupo.

- ♦ existe gran motivación en el grupo para aplicar el proceso de comunicación, de tal forma que este sirva a sus intereses y objetivos.
- ♦ así como existe una marcada motivación para comunicarse, se observa una profunda motivación para recibir comunicación.
- ♦ en los grupos sumamente efectivos, es muy fuerte la motivación para tratar de influir en otros miembros y para ser receptivos a su influencia.
- ♦ los procesos de los grupos muy efectivos permiten a los miembros ejercer mas influencia en el líder y transmitirle más información, incluidas sugerencias sobre todo aquello que se debe hacer y la manera en que el líder podría llevar a cabo un mejor trabajo, de lo que es posible en una relación entre dos personas.
- ♦ la capacidad de los miembros como grupo para influirse entre si contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo.
- ♦ en los grupos sumamente efectivos cada uno de los miembros se siente seguro en la toma de decisiones que le parecen apropiadas porque todos ellos entienden cabalmente los objetivos y la filosofía operativa y ofrece una base para la toma de decisiones.
- ♦ Los líderes de grupos sumamente efectivos son seleccionados de manera cuidadosa.

Ventajas y desventajas de la diversidad cultural en los grupos.

Ventajas	Desventajas
Ventajas culturalmente sinérgicas:	Desventaja atribuible a la diversidad cultural: Costos organizacionales atribuibles a la diversidad cultural.
Beneficios organizacionales de la diversidad cultural.	Aumenta la diversidad: Ambigüedad Complejidad Confusión
Expansión de significados: Perspectivas múltiples Mayor apertura a las nuevas ideas Interpretaciones múltiples	 Dificultad para lograr significados convergentes

Expansión de alternativas:	
Creatividad creciente	
Flexibilidad creciente	Comunicación inadecuada
Habilidades crecientes para la resolución de problemas.	
Ventajas específicas de la cultura:	
Ventajas de trabajar en determinada cultura o país.	Dificultad para llegar aun solo acuerdo
Mejor comprensión de los trabajadores extranjeros.	Dificultad para lograr acciones convergentes
Capacidad de trabajar de manera más efectiva con determinados clientes extranjeros.	Dificultad para llegar a un acuerdo en determinadas acciones.
Capacidad de comercializar con más eficacia con determinados clientes extranjeros.	Desventajas de culturas específicas: costos derivados del trabajo con una determinada cultura o país.
Mayor comprensión del ambiente político, social, legal, económico y cultural de los países del mundo.	Generalización excesiva: Políticas organizacionales Prácticas Organizacionales.
	Etnocentrismo.

Resumen de la tipología de las tareas, de Steiner.

Pregunta	Respuesta	Tipo	Ejemplos
¿Se pueden desglosar las tareas en subcomponentes o esta división no es aconsejable?	–Se pueden identificar subtareas –No existen tareas secundarias	Divisible Unitaria	Jugar un partido de fútbol, construir una casa, preparar una comida para seis personas. Tirar de una cuerda, leer un libro, resolver un problema.
¿Qué es más importante, la cantidad	Cantidad Calidad	Acrecentadora Óptima	Generar muchas ideas, levantar el

producida o la calidad del desempeño?			mayor peso, registrar las mejores carreras. Generar las mejores ideas, obtener la respuesta correcta, resolver un problema matemático.
¿Cómo se relaciona el producto de las personas con el producto del grupo?	El producto de las personas se conjunta. El producto del grupo es un promedio de los juicios personales. El grupo selecciona el producto de los juicios de cada uno de los miembros. Todos los miembros del grupo contribuyen al producto. Los grupos pueden decidir la forma en que el producto de las personas se relaciona con el del grupo.	Auditiva Compensatoria Disyuntiva Conjuntiva Discrecional	Tirar de una cuerda, llenar sobres, palear nieve. Promediar el estimado de las personas de la cantidad de frijoles en una jarra, el peso de un objeto, la temperatura de una habitación. Preguntas con una respuesta afirmativa o negativa, respuestas de opción, como problemas matemáticos, acertijos y opciones múltiples. Escalar una montaña, ingerir una comida, carrera de relevos, marcha militar en fila.

			Optar por palear nieve, decidir que respuesta n es la más adecuada para un problema matemático, dejar que el líder responda a una pregunta.
--	--	--	---

Desempeño grupal de grupos que trabajan en diferentes tipos de actividad.

Actividad.	Productividad del grupo.	Descripción.
Aditiva	Mejor que la del mejor	El grupo supera al mejor de los miembros.
Compensatoria	Mejor que la de la mayoría	El grupo supera a un número considerable de miembros del grupo.
Disyuntiva (eureka)	Igual que la del mejor	El desempeño del grupo se compara con el del mejor de los miembros.
Disyuntiva (no eureka)	Inferior a la del mejor	EL desempeño del grupo se puede comparar con el del mejor miembro, pero muchas veces se queda corto.
Conjuntiva (unitaria)	Igual a la del mejor	El desempeño del grupo se puede comparar con el del peor miembro
Conjuntiva (divisible con correspondencia)	Mejor que la del peor	Si se comparan adecuadamente las subtareas con las habilidades de los miembros, el desempeño del grupo puede llegar a niveles más altos.

INDIVIDUOS, EQUIPOS Y ÉXITO OCUPACIONAL.

Los equipos se encargan de tomar la mayoría de las decisiones importantes en las empresas. Se considera que la integración de equipo es un aspecto fundamental del comportamiento ocupacional, ya que los equipos recurren a una amplia variedad de experiencias y habilidades. El concepto de equipo busca reducir la enajenación laboral en ambientes demasiado reglamentarios. Cuando los miembros del grupo aprenden todas las tareas desempeñadas por su equipo, pueden rotar puestos y también tomar sus propias decisiones operativas. Por otra parte, la camaradería y la posibilidad de participar fomentan la lealtad y orgullo por el trabajo realizado. Los grupos de trabajo crean el potencial para mejorar la calidad y la productividad y, al mismo tiempo, hacen más gratificantes los puestos para los miembros de los grupos.

Gran parte de la labor de los gerentes de alto nivel se da en los equipos, y a muchos se les ve como capitanes deportivos que seleccionan, capacitan y dirigen equipos.

El inventario de auto percepción de Belbin (1981) se refiere a la teoría que sugiere **ocho tipos** muy diferentes de funciones de equipo.

Tipo	Simb-olo	Características típicas	Cualidades Positivas	Debilidades permisibles
1) Líderes de equipo:	P	Clamado, seguro de sí mismo, controlado.	Capacidad para tratar y recibir contribuyentes con base en sus méritos, sin prejuicios;	Normalmente en términos de inteligencia y habilidades creativas.
a) Presidente	F	Muy fuerte, sociable, dinámico.	fuerte sentido de los objetivos.	Tiende a provocar irritación e impaciencia.
b) Formador			Deseo y disposición para desafiar la inercia, complacencia	

2) Pensadores Creativos: a)Planta b)Vigilante evaluador	PI VE	Individualista, formal, no ortodoxo. Sobrio, no emocional	Genio, imaginación, intelecto, conocimiento. Juicio, dirección, obstinación.	Místico, inclinado a pasar por los detalles prácticos, los protocolos Falta de inspiración, habilidades motiva a otros
3)Negociadores a)Investigador de recursos b)Trabajador en equipo	IR TE	Extravertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Socialmente orientado, más que pasivo.	Capacidad para ponerse en contacto con la gente y explorar cosas nuevas, Habilidad para responder a los desafíos.	Posibilidad de que p el interés cuando p la fascin inicial

			Capacidad para responder a las personas y situaciones y promover el espíritu de equipo.	Indecisión momentánea en crisis
4) Trabajadores de la compañía: a) Trabajadores de la compañía. b) Terminador. Acabador final.	TC TAF	Conservador, respetuoso, predecible. Cuidadoso, ordenado, escrupuloso, ansioso.	Capacidad para organizar, sentido común práctico, trabajador, autodisciplina. Capacidad de seguimiento. Perfeccionismo	Falta de flexibilidad, indiferencia por las ideas probadas. Tendencia a preocuparse por las pequeñas cosas. Resistencia a dejar ir.

--	--	--	--	--

A pesar de la falta de evidencias psicométricas para esta prueba, Belbin obtuvo algunas conclusiones interesantes que se deben repetir. Los equipos excelentes tienden a tener las siguientes características, que pueden describirse en términos de las funciones:

- ◆ EL líder debe tener atributos parecidos al perfil tipo presidente. Tienen que tener una persona paciente, pero dominante que genere confianza y que sepa utilizar eficazmente sus diferentes habilidades con el equipo.
- ◆ Muchas veces los equipos excelentes incluyen a alguien que sugiere soluciones creativas y originales a los problemas.
- ◆ Debe existir una variedad de habilidades mentales. Si todos en el equipo son muy brillantes, entonces el equipo invertirá gran parte del tiempo discutiendo y no se pondrán de acuerdo en la solución efectiva de los problemas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN GRUPO.

A los psicólogos sociales les preocupa la forma en que la presencia real o imaginaria de otros influye en la actitud, comportamiento y emociones de los individuos. Como tales, les ha fascinado lo que sucede cuando los seres humanos trabajan juntos. Trabajar así es un arma de doble filo con la que se puede fomentar la productividad, pero también inhibirla. Estos psicólogos han observado y descrito los procesos directamente relevantes para el trabajo grupal. Solo se hablará de dos de ellos.

Facilitación.

Las primeras investigaciones confirmaron que la presencia de compañeros y de un público, o ambas cosas, mejoraba el rendimiento. A este proceso se le denomina facilitación social. Sin embargo, algunos investigadores que trabajaban en este campo observaron el efecto contrario, es decir, la inhibición social en presencia de otros.

Zajonc (1965) sostenía que la facilitación social se debía a un incremento en la excitación que conduce a que la gente desarrolle la respuesta predominante con mayor rapidez y exactitud.

Por lo tanto se puede predecir que, al ser observado en una tarea en la que la persona es buena, mejora su rendimiento. Hay otras razones que pueden incrementar la excitación:

- ◇ Aprensión a las evaluaciones. El temor que provoca la evaluación por parte de otros en especial si son

expertos.

Henry y Glass (1968) asignaron sujetos a una de cuatro condiciones: Solo, expertos juntos, no expertos juntos y registrado solo. Según lo antes dicho la facilitación de las respuestas predominantes solo ocurrió en las condiciones de los expertos juntos.

- ◇ Conflicto de distracción. Es provocado por el conflicto derivado de la atención a la tarea como las personas que observan.

Pereza Social.

Cuando las personas trabajan juntas en actividades aditivas lo hacen con menos eficiencia que si hubieran trabajado solas.

Este proceso puede atribuirse al efecto social de cualquier grupo que se divide de manera aproximadamente equitativa entre sus miembros. Por consiguiente, cuanto más grandes sea el grupo menor será el efecto en cada uno de los miembros. La responsabilidad es difusa y los miembros se sienten menos responsables de tirar su peso.

Tomando en cuenta que la pereza social es un problema, Baron y Greenberg (1992) han estudiado las formas de superarlo:

- ◆ hay que hacer identificables a los trabajadores
- ◆ El trabajo debe ser más participativo.
- ◆ Es necesario recompensar a los individuos por sus aportaciones a su grupo.
- ◆ Amenaza de sanciones.

Los beneficios del trabajo grupal pueden verse como una simple ecuación:



Las posibles ganancias del proceso observadas en los grupos son las siguientes:

- ◇ Facilitación social.
- ◇ Incremento en conocimientos, habilidades y esfuerzos.
- ◇ Diversidad de puntos de vista.
- ◇ Presiones del grupo para apegarse a las normas.

Desafortunadamente, cada una de las posibles ventajas anteriores puede ser una fuente de pérdidas en proceso:

- ◇ Interferencia y pereza social. La simple presencia de otras personas puede provocar ansiedad, y por tanto, disminuir el desempeño, especialmente en tareas complejas.
- ◇ No utilizar la información y las habilidades disponibles. Muchas veces, los grupos asignan un valor a las contribuciones individuales con base en la experiencia percibida, no en la real.
- ◇ La diversidad de opiniones puede provocar conflictos. Los grupos suelen caer en una competencia de ganar o perder en la que los miembros luchan por ganar mediante argumentos, más que trabajar para lograr los objetivos del grupo.
- ◇ Pensamiento grupal. Los grupos pueden tender a presionar a sus miembros para conducirlos a un conformismo irreflexivo.

COMPORTAMIENTO INTERGRUPAL.

Las relaciones intragrupales tiene que ver con las relaciones dentro de los grupos y las relaciones intergrupales se refieren a la relación entre los grupos.

Hay quienes consideran que los conflictos intergrupales son divisivos y disfuncionales, porque impiden el logro de los objetivos organizacionales. Otros consideran que son benéficos para la productividad y el progreso. Algunas de las causas más importantes de los conflictos son las siguientes:

- ◆ tareas mutuamente dependientes. Cuando dos o más grupos no se consideran iguales en términos de esfuerzo o contribución, pueden experimentar un serio conflicto precisamente debido a su dependencia.
- ◆ Desequilibrio en la dependencia de tareas. Se presenta cuando un grupo depende de otro, pero este último, a su vez, no depende del primero.
- ◆ Criterios de desempeño. Las diferencias en la velocidad, cantidad, calidad o uniformidad del desempeño entre dos grupos pueden provocar fuertes conflictos.
- ◆ Variaciones en el ambiente. Cuando diferentes grupos tiene que ver con distintos clientes, religiones o procesos, es posible que crean que los demás tiene ventajas injustas.
- ◆ Dependencia de recursos. Los conflictos son más comunes ante el uso de recursos compartidos.

Hay diversas soluciones al problema de los conflictos entre los grupos. Entre ellas está el predominio de los puntos de vista, preferencias y prácticas de un grupo sobre las de los otros; compromiso, donde los grupos ceden en algo para lograr armonía, o integración, cuando se encuentra una nueva

forma de llevar a cabo una actividad.

El enfoque de la personalidad o las diferencias individuales reduce al mínimo las diferencias entre el comportamiento en grupos y el comportamiento del individuo solo, porque se considera que el comportamiento social básicamente lo determinan los rasgos personales.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objeto de Estudio 6

Lectura No. 6

Fundamentos de la Estructura Organizacional

Bibliografía:

Robbins, S; Comportamiento Organizacional Teoría y Practica; 7ª. Edición; Editorial Prentice Hall; México, 1996

Los dueños de boston Chiken crearon una estructura plana, descentralizada, con base en el poder de la información. Los gerentes regionales utilizan software de redes para colaborar en proyectos de equipo como el cambio de menús, la plantación y expansión de restaurantes y el manejo de las quejas de los clientes.

La elocuencia de la lección del dinosaurio es que si bien es bueno un

cierto tamaño grande, un exceso de tamaño no necesariamente es mejor.

E.A. Johnston

Por su tamaño, Oticon A/S es el fabricante número tres del mundo de aparatos para la sordera. En 1987, de acuerdo con el director administrativo de la empresa danesa, Lars Kolind, Oticon tambien era una de las compañías más conservadoras y aristócratas en el mundo. Teníamos las paredes forradas con paneles de madera dura, Jaguares en el garaje y la más pronunciada y alta de las estructuras jerárquicas, dice Kolind. Pero este conservadurismo y rigidez estructural estaban contribuyendo a la desaparición de la compañía. Sólo en 1987, Oticon perdió 40 millones de coronas danesas.

Los competidores de Oticon eran grandes y agresivos. Como observó un ejecutivo: "Para noso-tros, sería difícil desarrollar mejores chips para el procesamiento digital de sonidos que Sony, pero te-níamos que tratar de hacer algo mejor." La

administración decidió que "algo mejor" sería el desarrollo de una estructura organizacional singular que le diera a Oticon la flexibilidad de la que carecían sus competidores. Entre los cambios que se implantaron estuvieron un rediseño de los puestos, la eliminación de departamentos y la creación de espacios flexibles de trabajo.

Hoy en día, las personas que trabajan en Oticon ya no tienen un solo puesto. Tienen un conjunto constantemente cambiante de puestos que ellos mismos escogen. Por ejemplo, un ingeniero puede tener un trabajo cuya función primordial sea el diseño de nuevos circuitos integrados, pero también podría participar en la realización de un estudio de mercado o en la preparación del boletín de la empresa. En la actualidad, la compañía se beneficia del uso a tiempo parcial de muchas habilidades que no estaban disponibles con la estructura anterior.

La administración de Oticon eliminó todos los departamentos funcionales en la oficina matriz de la organización. Eliminaron todos los títulos y crearon una estructura sin jefes ni administradores. En lugar de departamentos y jefes formales, ahora se tienen equipos que trabajan para una causa común. Para mantener el caos bajo control, la administración se asegura de que todo el mundo conozca los planes y estrategias de la empresa. Con todo el personal unido detrás de una sola visión, la administración afirma que se han incrementado significativamente las probabilidades de que las acciones que se desarrollen de manera independiente, se ajusten y apoyen unas con otras.

El esquema físico de las oficinas de Oticon ha sido remodelado casi en su totalidad. Ahora todos tienen la misma cantidad exacta de espacio y nadie tiene un escritorio fijo. Todos tienen una estación portátil de trabajo un gabinete bajo de archivo con un cajón de escritorio sobre ruedas. Para trabajos conjuntos, un equipo de proyectos escoge varias mesas adyacentes y cada miembro del equipo rueda su estación de trabajo hasta una de las mesas, que entonces se convierte en el "escritorio" de esa persona. En cada mesa ya está una computadora que le permite a cualquier persona que se haya comprometido a participar, tener acceso a los archivos personales, correo electrónico y bases de datos de la compañía. Y, puesto que todo el mundo tiene teléfono portátil, se puede localizar a las personas independientemente del sitio en que se encuentren.

Hay barras para café en toda la matriz de Oticon, con mostradores "para reuniones de pie" (véase la fotografía de la página 549), porque, de acuerdo con un alto ejecutivo, "la gente piensa y trabaja mejor, con mayor rapidez y más flexibilidad cuando está de pie".

La nueva estructura proporciona una enorme flexibilidad a Oticon. Por ejemplo, ha significado re-ducir el tiempo a la mitad de lo que antes se requería para llevar un nuevo producto al mercado. Las ven-tas crecieron 13% en 1992 y otro 23% en 1993; mientras tanto, las utilidades implantaron nuevos récords para la industria en 1993 y 1994. Y parece ser que a los empleados les gusta la nueva estructura. A pe-sar de una reducción de 15% en el personal, las en-cuestas sobre actitudes indican que la satisfacción de los empleados ha implantado un nuevo récord de altura.

El tema de este capítulo trata de las diferentes estructuras que tienen las organizaciones, y cómo estas estructuras tienen relación con las actitudes y comportamiento de los empleados. Para expresarlo de manera más específica, en las siguientes páginas definiremos los componentes clave que constituyen la estructura organizacional, presentaremos media docena de opciones de diseño estructural en-tre las que pueden seleccionar los administradores, identificaremos los factores de contingencia que hacen que determinados diseños estructurales sean preferibles en diversas situaciones y concluiremos con la consideración de los efectos de diver-sos diseños organizacionales sobre el comportamiento de los empleados.

QUE ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Por ejemplo, Oticon cambió su estructura de una en que los empleados desarrollaban tareas especializadas y limitadas en departamentos separados, bajo la dirección directa de un gerente departamental, a otra estructura basada en equipos, que suprimió los departamentos funcionales y los gerentes.

Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos clave cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descen-tralización y la formalización.² La tabla 14–1 presenta cada uno de estos elementos como respuestas a una importante pregunta estructural. Las siguientes secciones describen estos seis elementos de la estructura.

Tabla 14–1 Seis preguntas clave que los administradores necesitan responder al diseñar su estructura organizacional propia.

La pregunta clave	La respuesta la proporciona
1.– Hasta qué grado están las tareas subdivididas en	Especialización del trabajo

puestos separados?	
2.- Sobre qué base se agruparán los puestos?	Departamentalización
3.- A quiénes reportan los individuos y los grupos?	Cadena de mando
4.- Cuántos individuos puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia?	Tramo de control
5.- Dónde está la autoridad para la toma de decisiones?	Centralización y descentralización
6.- Hasta qué grado habrá reglas y reglamentos para dirigir a empleados y administradores?	Formalización

Especialización del trabajo

A principios de este siglo, Henry Ford se hizo rico y famoso al fabricar automóviles en una línea de ensamble. A cada obrero de Ford se le asignaba una tarea repetitiva específica. Por ejemplo, una persona colocaba sólo la rueda delantera derecha y otro trabajador instalaba la puerta delantera derecha. Al separar los trabajos en pequeñas tareas estandarizadas, que se podían desarrollar una y otra vez, Ford pudo fabricar automóviles a razón de uno cada diez segundos, al mismo tiempo que utilizaba obreros que tenían habilidades bastante limitadas.

Ford demostró que se puede desarrollar el trabajo de manera más eficaz si se permite que se especialicen los trabajadores. En la actualidad utilizamos el término **especialización del trabajo**, o *división de la mano de obra*, para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.

La esencia de la especialización en el trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos. En esencia, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad.

Para fines de los años 40, la mayoría de las labores de producción en los países industrializados se estaban efectuando con una gran especialización en el trabajo. Los administradores vieron que ésta era una forma de utilizar de la manera más eficiente las habilidades de sus empleados. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas; otras las puede realizar personal no calificado. Si todos los trabajadores estuvieran

ocupados, digamos, en cada paso del proceso de fabricación de una organización, todos tendrían necesidad de contar con las habilidades necesarias para desarrollar los puestos más exigentes, así como los menos exigentes. Como resultado, con excepción del tiempo en que estuvieran desempeñando las tareas más complejas o que requieren de mayores habilidades, los trabajadores estarían laborando por debajo de sus niveles de calificación. Y, puesto que se les paga más a los obreros de la especialización en el trabajo calificados que a los no calificados, y sus niveles de sueldo tienden a reflejar ese nivel más alto de habilidades, pagar a trabajadores altamente especializados para que realicen tareas fáciles representa un uso ineficaz de los recursos organizacionales.

Los administradores también buscaron otras eficacias que pudieran lograrse por medio de la especialización en el trabajo. La habilidad de los empleados para desarrollar una tarea con éxito aumenta por medio de la repetición. Se requiere menos tiempo en el cambio de tareas, en guardar las herramientas y equipo que se han utilizado en un paso anterior en el proceso de trabajo y en estar listos para el siguiente paso. De igual importancia es que la capacitación para la especialización es más eficaz desde la perspectiva de la organización. Es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores para que realicen tareas específicas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en operaciones muy avanzadas y complejas. Por ejemplo, ¿podría Cesna fabricar un avión jet Citation al año si una sola persona tuviera que construir todo el avión? Por último, la especialización en el trabajo aumenta la eficacia y la productividad al estimular el desarrollo de inventos y maquinarias especiales.

Durante gran parte de la primera mitad de este siglo, los administradores veían la especialización del trabajo como una fuente ininterrumpida de una mayor productividad. Y tal vez tuvieran razón. Puesto que la especialización no se practicaba ampliamente, su introducción casi siempre generaba una mayor productividad. Pero para los años 60 había cada vez mayores evidencias de que se puede abusar de una cosa buena. Se había llegado al punto en algunos puestos en que las desventajas humanas generadas por la especialización como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, ausentismo y alta rotación de personal contrarrestaban sus ventajas económicas (véase la figura 14-1). En tales casos, se puede incrementar la productividad ampliando, en lugar de reducir, el campo de acción de las actividades del puesto. Además, diversas compañías encontraron que, al proporcionar a los trabajadores la oportunidad de realizar una diversidad de actividades, permitirles que llevaran a cabo un trabajo en su

totalidad y al colocarlos en equipos con habilidades intercambiables, con frecuencia alcanzaban una producción considerablemente más alta al mismo tiempo que una mayor satisfacción como empleados.

Figura 14-1 Economías y deseconomías de la especialización en el trabajo.

La mayoría de los administradores no consideran hoy en día que la especialización sea un concepto obsoleto, pero tampoco lo ven como una fuente inagotable de mayor productividad. Más bien, reconocen las economías que proporciona en determinados tipos de puesto y también los problemas que crea cuando se le lleva demasiado lejos. Por ejemplo, el lector encontrará que McDonald's utiliza una alta especialización en el trabajo para elaborar y vender hamburguesas y productos fritos con gran eficacia, y lo mismo sucede entre los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones de conservación de la salud. Sin embargo, empresas como Oticon A/S y Saturn Corporation han tenido éxito al ampliar el campo de acción de los puestos y al reducir la especialización.

Departamentalización

Una vez que el lector ha dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama **departamentalización**.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por medio de las funciones que se desempeñan. Un administrador industrial puede organizar su plantilla de personal separando a los especialistas de ingeniería, contabilidad, producción, personal y compras en departamentos comunes. Desde luego, se puede utilizar la departamentalización por función en todo tipo de organizaciones. Las funciones cambian sólo para reflejar los objetivos y actividades de la organización. Un hospital puede tener departamentos dedicados a la investigación, atención de pacientes, contabilidad, y así sucesivamente. Una franquicia de fútbol profesional puede tener departamentos de jugadores, venta de boletos, y viajes y alojamiento. La ventaja principal de este tipo de agrupamiento es la obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área. La departamentalización funcional trata de alcanzar economías de escala al colocar a personas con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes.

EDS Corp., una subsidiaria propiedad de General Motors, coordina y dirige las comunicaciones orales, por video y de

datos para más de 7 000 clientes en todo el mundo. Los servicios tecnológicos de información que los especialistas de información administrativo proporcionan en el centro administrativo de información de la empresa (que se muestra aquí) aumentan la eficacia y productividad de EDS y sus clientes. La especialización ha ayudado a EDS a evolucionar desde una compañía local de Dallas hasta convertirse en una corporación global.

Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de producto que produce la organización. Por ejemplo, en Sun Petroleum Products se coloca a cada una de las tres principales áreas de productos en la corporación (combustibles, lubricantes y ceras y productos químicos) bajo la autoridad de un vicepresidente que es especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de productos. Por ejemplo, cada uno tiene sus propios grupos de fabricación y mercadotecnia. La ventaja principal de este tipo de agrupamiento es una mayor responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades relacionadas con un producto específico quedan bajo la dirección de un solo administrador. Si las actividades de una organización son de servicio en lugar de productos, cada servicio estaría agrupado en forma autónoma. Por ejemplo, un despacho contable podría tener departamentos de impuestos, consultoría administrativa, auditoría, y así sucesivamente. Cada departamento ofrecería una gama común de servicios bajo la dirección de un administrador del producto o del servicio. Otra forma de departamentalizar es seguir el criterio de geografía o territorio. Por ejemplo, la función de ventas podría tener regiones occidental, del sur, del medio oeste y oriental. Cada una de estas regiones es, en efecto, un departamento organizado en función de la geografía. Si los clientes de una organización están dispersos en una gran área geográfica, entonces esta forma de departamentalización puede ser valiosa.

En una planta de tubería de aluminio de Reynolds Metals en la parte norte de Nueva York, se organiza la producción en cinco departamentos: vaciado, prensado, tubería, acabado e inspección, empaque y embarque. Este es un ejemplo de la departamentalización por proceso, porque cada departamento se especializa en una fase específica de la producción de tubería de aluminio. Se vacía el metal en hornos enormes; se envía al departamento de prensado, donde se le da la forma de tubería de aluminio; se transfiere al molino de tubería, donde se le expande en diversos tamaños y formas de tubería; se pasa al de acabado, donde se le corta y limpia; y por último, llega al departamento de inspección, empaque y envío. Puesto que cada proceso requiere diferentes especialidades, este método ofrece una base para la categorización homogénea de actividades.

Se puede utilizar la departamentalización por procesos para la atención tanto de clientes como el procesamiento de productos. Si el lector ha estado alguna vez en una oficina estatal de vehículos de motor con el fin de obtener una licencia de manejo, probablemente haya tenido que pasar por varios departamentos antes de recibir su licencia. En un estado, los solicitantes tienen que pasar por tres etapas, cada una manejada por un departamento separado: (1) validación, por la división de vehículos de motor; (2) procesamiento, por el departamento de licencias; y (3) pagos, por el departamento de tesorería.

Una última categoría de departamentalización es el uso del tipo específico de *clientela* a la que trata de llegar la organización. Por ejemplo, las actividades de ventas en una empresa de venta de papelería se pueden separar en tres departamentos para dar servicio a clientes minoristas, mayoristas y gubernamentales. Un gran bufete jurídico puede segmentar su personal sobre la base de que proporcione servicio a clientes corporativos o individuales. El supuesto subyacente en la departamentalización por clientela es que los clientes de cada departamento tienen una serie común de problemas y necesidades, que se pueden satisfacer mejor si se tienen especialistas para cada tipo de clientela.

EL CO EN LAS NOTICIAS...

La organización en torno a los procesos de trabajo

Compañías como AT & T, Boeing, British Telecommunications, Ericsson, Canadian Imperial Bank of Commerce, Hallmark Cards, Sun Life Assurance of Canada, Xerox y Volvo, están remodelando completamente la forma como conducen los negocios a fin de lograr la productividad, velocidad y satisfacción del cliente que necesitan para poder prosperar. Examinaron cuidadosamente la forma como se lleva a cabo su trabajo, y luego reorganizaron sus corporaciones en torno a los procesos de trabajo.

En la oficina estadounidense de Sun Life Assurance en Wellesley, Massachusetts, se identificó sólo un proceso: servicio a los clientes. Los grandes clientes de pólizas de seguros de vida de la compañía deseaban tratar con Sun Life con rapidez y eficacia. En respuesta, los representantes de Sun Life han sido reorganizados en equipos de ocho personas capacitadas para expedir todas las solicitudes. Con este nuevo procedimiento, Sun Life ya no irrita a los clientes al cambiar sus llamadas de un especialista a otro.

En Hallmark Cards, los editores, escritores, artistas y especialistas de producción se reúnen con representantes de fabricación, artes gráficas, ventas y distribución para

supervisar todo, desde nuevas ideas hasta la entrega a los clientes. Este trabajo en equipo ha recortado el tiempo de producción para las nuevas versiones de las tarjetas de saludos Hallmark Shoebox Greeting, de nueve meses a tres.

Las grandes organizaciones pueden utilizar todas las formas de departamentalización que hemos descrito. Por ejemplo, una gran empresa japonesa de electrónica organiza cada una de sus divisiones a lo largo de líneas funcionales y a sus unidades industriales en torno a procesos; departamentaliza las ventas para siete regiones geográficas; y divide cada región de ventas en cuatro grupos de clientes. Sin embargo, parece que dos tendencias generales están marcando la pauta en los años 90. En primer lugar, la departamentalización por clientes está creciendo en popularidad. A fin de hacer mejor el seguimiento de las necesidades de los clientes y estar en condiciones de responder mejor a los cambios en esas necesidades, muchas organizaciones han dado mayor énfasis a la departamentalización por clientes. Por ejemplo, Xerox ha eliminado su personal corporativo de mercadotecnia y ha puesto a los especialistas de esta rama en el campo.³ Esto permite que la compañía comprenda mejor quiénes son sus clientes y responda con mayor rapidez a sus demandas. La segunda tendencia es que se está complementando la departamentalización funcional rígida con equipos que cruzan las líneas departamentales tradicionales. Como ya lo describimos en el capítulo 9, a medida que las tareas se vuelven más complejas y se requieren habilidades más diversas para llevarlas a cabo, la administración ha acudido a los equipos transfuncionales.

Cadena de mando

Hace 20 años, el concepto de cadena de mando era la piedra angular en el diseño de las organizaciones. Como usted verá, tiene mucho menos importancia hoy. Pero los administradores contemporáneos todavía deben tomar en cuenta sus implicaciones al decidir cómo estructurar mejor sus organizaciones.

La **cadena de mando** es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. Contesta preguntas de los empleados como "¿a quién acudo si tengo un problema?" y "¿ante quién soy responsable?"

No se puede analizar la cadena de mando sin incluir la exposición de dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La **autoridad** se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de

mando, y a cada administrador se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente.

Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Los tiempos cambian y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando tienen bastante menos relevancia hoy, a causa de los adelantos de la tecnología de la computación y la tendencia hacia la cesión del poder de decidir y actuar a los empleados. El siguiente extracto de un artículo de publicación reciente en *Business Week* ilustra lo diferentes que son las cosas en la actualidad:

Perplejo, un miércoles en la mañana a mediados de marzo, Charles Chaser estudió los informes de los inventarios de los centros de distribución de su compañía. De acuerdo con los impresos de la computadora, las existencias de esmalte para las uñas Rose Awakening Cutex podían cumplir con una oferta de sólo tres días, bastante menos que los inventarios para tres semanas y media que Chesebrough-Pond's Inc. trata de tener disponibles. Pero Chaser sabía que su planta de Jefferson City (Missouri) había embarcado 346 docenas de botellas de esmalte dos días antes. Pensó que Rose Awakening debía estar volando de los anaqueles en las tiendas. De manera que Chaser acudió a su terminal de computación cerca de la línea de producción y dio instrucciones de producir 400 docenas más de botellas para el jueves en la mañana.

Se supone que ésta sería la rutina diaria de un gerente de programación, Pero no es así por el siguiente detalle: Chaser no es tal gerente. Se trata de un trabajador de línea oficialmente, un "coordinador de línea", uno más de los cientos que de manera rutinaria entran en la red de computadoras de la planta para hacer el seguimiento de embarques, programar sus cargas de trabajo y desempeñar funciones que solían ser generalmente asuntos de la administración.⁴

Hoy en día, un empleado de bajo nivel puede tener acceso en segundos a la información que hace 20 años estaba disponible sólo para los administradores superiores. De manera similar, la tecnología de computación permite cada vez más que los empleados en cualquier parte de la organización se comuniquen con otra persona sin tener que ir

a través de los canales formales de comunicación. Aún más, los conceptos de autoridad y mantenimiento de la cadena de mando son cada vez menos relevantes al delegarse a los empleados operativos el poder de decidir y actuar para tomar decisiones que antes estaban reservadas a la administración. Si a esto se agrega la popularidad de los equipos autoadministrados y transfuncionales, y la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen una multiplicación de jefes, el concepto de unidad de mando pierde aún más relevancia. Por supuesto, muchas organizaciones todavía encuentran que logran su máxima productividad si funcionan con la cadena de mando. Pero parece ser que hay menos de éstas hoy en día.

Tramo de control

¿Cuántos subordinados puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia? Es importante esta cuestión de **tramo de control** porque determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización. Si todas las demás cosas son iguales, mientras más amplio o grande sea el tramo de control, más eficaz es la organización. Un ejemplo puede ilustrar la validez de esta afirmación.

Supongamos que tenemos dos organizaciones, cada una con 4 100 empleados de nivel operativo aproximadamente. Como lo muestra la figura 14-2, si una organización tiene un tramo de control uniforme de cuatro y la otra un tramo de ocho, el tramo más amplio significaría dos niveles menos y aproximadamente 800 administradores menos. Si el administrador promedio cobra \$40 000 anuales, ¡el tramo de control más amplio ahorraría \$32 millones por año en sueldos de puestos administrativos! Es obvio que los tramos de control más amplios son más eficaces en términos de costos. Sin embargo, en algún punto los tramos de control más amplios reducen la eficacia. Es decir, cuando el tramo es demasiado amplio, el desempeño de los empleados sufre porque los supervisores ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios.

Los tramos de control pequeños tienen sus partidarios. Al mantener el tramo de control reducido a cinco o seis empleados, un administrador puede mantener un control fuerte. Pero los tramos pequeños tienen tres desventajas principales. En primer lugar, como ya se ha descrito, son caros porque agregan niveles de administración. En segundo lugar, hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la organización. Los niveles jerárquicos que se agregan retrasan la toma de decisiones y tienden a aislar a la administración superior. En tercer lugar, los tramos de control pequeños estimulan una supervisión demasiado fuerte y desalientan la autonomía de los empleados.

Figura 14-2 Contraste de los tramos de control

Tramo de 4:

Operativos: 4096

Administradores (Nivel 1-6): 1365

Tramo de 8:

Operativos: 4096

Administradores (Nivel 1-4): 585

Owens Corning, fabricante y minorista de suministros para la construcción, está expandiendo el tramo de control de sus gerentes de ventas el equipar a su personal de vendedores con computadoras que proporcionan información actualizada de su compañía, clientes y tendencias del mercado. La información capacita a los vendedores para administrar sus propios territorios y tomar decisiones en el sitio bajo su propia responsabilidad. Charles Causey (a la izquierda), gerente regional de ventas de los productos de aislamiento de Owens Corning, espera que el sistema de automatización de ventas expanda su tramo de control de nueve vendedores a 15. Un tramo más amplio de control está ayudando a Owens Corning a alcanzar su meta de incrementar la atención que sus representantes de ventas proporcionan a los clientes.

La tendencia en los años recientes ha evolucionado hacia los tramos de control más amplios. Por ejemplo, el tramo de los administradores en compañías como General Electric y Reynolds Metals ha aumentado a 10 o 12 subordinados el doble de hace 15 años.⁶ Tom Smith, gerente regional de Carboline, Co., supervisa 27 personas. Su contraparte de hace 10 años hubiera supervisado a 12 empleados.?

Los más amplios tramos de control son consistentes con los esfuerzos recientes de las compañías para reducir gastos, disminuir los costos indirectos, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y delegar a los empleados el poder de decidir y actuar. Sin embargo, para cerciorarse de que el desempeño no sufre por estos tramos de control más amplios, las organizaciones han estado invirtiendo fuertemente en la capacitación de los empleados. Los administradores reconocen que pueden manejar tramos más amplios cuando los empleados conocen perfectamente sus puestos o cuando pueden acudir a sus compañeros en caso de que tengan dudas.

Centralización y descentralización

En algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones de la superioridad. En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están altamente centralizadas; las segundas están descentralizadas.

El término **centralización** se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, el derecho inherente en la posición personal. Suele decirse que si la administración superior toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada. En contraste, mientras más aportaciones proporciona el personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más **descentralización**.

Una organización que se caracteriza por su centralización es una estructura inherentemente diferente de aquella que está descentralizada. En una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

De acuerdo con los esfuerzos recientes de la administración para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, existe una marcada tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones. En las grandes compañías, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y suelen tener más conocimientos detallados de los problemas que los administradores superiores. Los grandes minoristas, como Sears y JC Penney, han otorgado a sus gerentes de tienda bastante más poder discrecional para seleccionar la mercancía que deben vender. Esto permite que esas tiendas compitan más eficazmente frente a los comerciantes locales. De manera similar, el Bank of Montreal ha agrupado sus 1164 sucursales canadienses en 236 "comunidades" es decir, un grupo de sucursales dentro de una área geo-gráfica limitada. Cada comunidad está dirigida por un gerente de área, que suele trabajar a una distancia de 20 minutos de las otras sucursales. Este gerente de área puede responder con mayor rapidez e inteligencia a los problemas de su comunidad que algunos ejecutivos superiores en Montreal. El presidente del consejo de administración de IBM en Europa, Renato Rivero, ha dividido en forma parecida al continente en unas 200 unidades comerciales autónomas, cada una con su propio

plan de utilidades, incentivos para los empleados y orientación hacia los clientes.

DE LOS CONCEPTOS A LAS HABILIDADES

La delegación de autoridad

Si usted es administrador y desea delegar algo de su autoridad a otra persona, cómo lo llevaría a cabo? Los siguientes puntos resumen los pasos principales que necesita tener en cuenta.

- ◆ Aclare la asignación. El lugar donde debe empezar es determinar que es lo que se va a delegar y a quien. Usted necesita identificar a la persona mejor capacitada para efectuar la tarea, luego determinar si tiene el tiempo y la motivación para realizar el trabajo.

En el caso de que tenga un subordinado dispuesto y capaz, es su responsabilidad proporcionarle información clara sobre lo que se va a delegar, los resultados que espera y cualquier expectativa en tiempo o desempeño que usted tenga.

A menos que exista una necesidad abrumadora de sujetarse a métodos específicos, usted debe delegar solo los resultados finales que se esperan, pero deje que el subordinado decida sobre los medios.

- ◆ Especifique el alcance de discrecionalidad que tiene el subordinado. Todo acto de delegación implica restricciones. Usted está delegando autoridad para actuar, pero no una autoridad ilimitada. Lo que se está delegando es la autoridad para actuar sobre ciertos asuntos y en relación con esos asuntos, dentro de ciertos parámetros. Usted necesita especificar cuáles son estos parámetros, para que los subordinados sepan en términos precisos cuál es el ámbito de su discrecionalidad.
- ◆ Permita que participe el subordinado. Una de las mejores fuentes para determinar cuanta autoridad es necesaria para realizar una tarea es el subordinado que será responsable de la misma. Si usted permite que los empleados participen en la determinación de lo que se delega, la cantidad de autoridad necesaria para desempeñar el trabajo y las normas por las que será juzgado, se incrementa la motivación y satisfacción del empleado y la responsabilidad en el desempeño.
- ◆ Informe a las otras personas que la delegación ha tenido lugar. La delegación no debe tener lugar en un vacío. No solo usted y el subordinado necesitan saber específicamente lo que se ha delegado y cuanta autoridad se ha concedido, sino que se necesita informar también a cualquier otra persona que puede resultar afectada por el hecho de la delegación.
- ◆ Establezca controles de retroalimentación. El establecimiento

de controles para verificar el progreso del subordinado incrementa la probabilidad de que se identifiquen con prontitud los problemas importantes y que se termine a tiempo la tarea y con las especificaciones deseadas. Por ejemplo, acuerde un tiempo específico para la terminación de la tarea y como va su avance y cualquier problema importante que haya sugerido. Esto puede complementarse con verificaciones periódicas al azar, para cerciorarse de que no se ha abusado de las directrices de autoridad, que se están siguiendo las políticas de la organización y que se satisfacen los procedimientos apropiados.

"Solíamos administrar desde la cima, como un ejército", dice Rivero. "Ahora, procuramos crear entidades que se impulsan a sí mismas."⁹

Formalización

La **formalización** se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer. Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, dando por resultado una producción consistente y uniforme. Hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos de trabajo en aquellas organizaciones en que existe una gran formalización. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. Puesto que la discrecionalidad de un individuo en el puesto está relacionada en proporción inversa a la cantidad de comportamiento programado previamente en ese puesto por la organización, a mayor estandarización menor será la aportación que el empleado integre a la forma como debe efectuarse su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso elimina la necesidad de que los empleados tomen en cuenta las alternativas.

El grado de formalización puede variar ampliamente entre las organizaciones y dentro de éstas. Por ejemplo, se sabe que determinados puestos tienen poca formalización. Los vendedores viajeros de libros universitarios representantes de las editoriales que visitan a los profesores para informarles de las nuevas publicaciones de su compañía tienen mucha libertad en su puesto. No poseen un discurso estandarizado para la venta, y el alcance de las reglas y procedimientos que gobiernan su comportamiento puede ser

sólo el requisito de que entreguen un in-forme semanal de ventas y algunas sugerencias para resaltar los títulos nuevos. En el otro extremo están los puestos de oficina y de edición en las mismas empresas editoriales, donde se exige que los empleados marquen su entrada en sus instalaciones de trabajo a las 8 a.m., o se les castiga con media hora de sueldo y, una vez en su lugar de trabajo, se les pide que sigan una serie de procedimientos precisos que han sido establecidos por la administración.

LOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES MAS COMUNES

Ahora pasaremos a describir tres de los diseños organizacionales más comunes que se encuentran en uso: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

La estructura simple

¿Qué tienen en común una pequeña tienda de ventas al menudeo, una empresa electrónica manejada por un empresario de mucho empuje, una nueva oficina de Paternidad Planeada y una línea aérea que se encuentra en medio de una huelga de pilotos de toda la compañía? Es probable que todas utilicen la estructura simple.

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que es. La estructura simple no es elaborada.¹⁰ Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y poca formalización. La estructura simple es una organización "plana"; por lo general, tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quién está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en que el administrador y el dueño son una misma persona. Se ilustra este diseño organizacional en la figura 14-3, donde aparece un organigrama de una tienda minorista de ropa para hombres. Jack Gold es el dueño y la administra. Aunque Jack Gold emplea cinco vendedores de tiempo completo, una cajera y personal adicional para fines de semana y días festivos, él lo maneja todo.

Figura 14-3 Una estructura simple (tienda de ropa para hombres de Jack Gold)

El punto fuerte de la estructura simple es su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Un punto débil importante sería la dificultad para mantenerla cuando la organización

deja de ser pequeña. A medida que una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada porque su poca formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cima. Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones suele retrasarse e incluso puede paralizarse cuando el ejecutivo único trata de continuar tomando todas las decisiones. A menudo, esto resulta ser la ruina para muchos comercios pequeños. Cuando una organización comienza a emplear 50 o 100 personas, es muy difícil que el dueño-administrador tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, frecuentemente la empresa pierde impulso y con el tiempo puede fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es el riesgo que tiene. Todo depende de una persona. Un infarto al corazón puede destruir literalmente el centro de información y toma de decisiones de la organización.

En estricto sentido, la estructura simple no está limitada a las pequeñas organizaciones; lo que sucede es que es más difícil que trabaje con eficacia en las empresas más grandes. Una compañía grande que parece haber tenido éxito con la estructura simple es Nucor Corp., una siderúrgica de \$2.3 mil millones que opera minimolinos en los estados de Indiana y Arkansas.¹¹ Su sede en Charlotte, Carolina del Norte, emplea sólo 24 personas. Y sólo hay tres niveles entre el presidente de la compañía y los obreros en el molino. Esta magra estructura ha ayudado a Nucor a convertirse en la siderúrgica de mayores utilidades en Estados Unidos.

La burocracia

¡Estandarización! Ése es el concepto clave subyacente de todas las burocracias. Eche un vistazo al banco donde tiene su cuenta de cheques; a la tienda de departamentos donde compra su ropa; o a las oficinas gubernamentales que le cobran impuestos, que ponen en vigor los reglamentos sanitarios o que proporcionan protección local contra incendios. Todas confían en procedimientos estandarizados para su coordinación y control.

La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, la autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

El principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo y empleados que

tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con administradores menos talentosos y, por tanto, de menor costo en los niveles medio e inferior. La saturación de reglas y reglamentos sustituye la discrecionalidad administrativa. Las operaciones estandarizadas, unidas con una alta formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, existe poca necesidad de personas que tomen decisiones, innovadores y experimentados por debajo del nivel de los ejecutivos superiores.

Se ilustra una de las debilidades principales de la burocracia en el siguiente diálogo entre cuatro ejecutivos de una compañía: "Oye, nada pasa en este lugar hasta que nosotros *producimos* algo", dijo el ejecutivo de producción. "Equivocado", comentó el administrador de investigación y desarrollo, "¡nada pasa hasta que nosotros *diseñamos* algo!" "¿De qué están hablando ustedes?", preguntó el ejecutivo de mercadotecnia. "¡Nada sucede aquí hasta que nosotros *vendemos* algo!" Por último, el irritado administrador de contabilidad respondió: "No importa lo que ustedes fabriquen, diseñen o vendan. ¡Nadie sabe lo que sucede sino hasta que *nosotros re-gistramos los resultados!*" Esta conversación resalta el hecho de que la especialización crea conflictos entre las subunidades. Las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización.

La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: una preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que no se ajustan precisamente a las reglas, no hay lugar para una modificación.

La burocracia es eficiente cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La cima de la popularidad de la burocracia probablemente fue en los años 50 y 60. Por ejemplo, en aquel tiempo casi todas las principales corporaciones del mundo —empresas como IBM, General Electric, Volkswagen, Matsushita y Royal Dutch Shell— estaban organizadas como burocracia. Aunque la burocracia está fuera de moda en los años 90 los críticos alegan que no puede responder rápidamente al cambio y obstaculizan la iniciativa de los empleados¹², la mayoría de las grandes organizaciones todavía tienen las características burocráticas básicas, particularmente la especialización y la alta formalización. Sin embargo, en general se han ampliado los tramos de control, la autoridad se ha descentralizado más y los departamentos funcionales se

han visto complementados con un incremento en el empleo de equi-pos. Otra tendencia es la división de burocracias en miniburocracias, aunque todavía totalmente funcionales. Estas versiones más pequeñas, con 150 a 250 personas, tienen cada cual su propia misión y metas de utilidades. Se ha calculado que aproximadamente 15% de las grandes corporaciones han tomado esta dirección.¹³ Por ejemplo, Eastman Kodak ha transformado más de 100 unidades de producción en negocios separados.

La estructura matricial

Otra opción popular para el diseño organizacional es la **estructura matricial**. Usted la encontrará en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías constructoras, hospitales, dependencias gubernamentales, universidades, empresas consultoras en administración y compañías de espectáculos.¹⁴ En esencia, la matriz combina dos formas de departamentación: funcional y por producto.

El punto fuerte de la departamentación funcional radica en que reúne especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de los mismos, al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diferentes especialistas funcionales de manera que se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por el contrario, la departamentación por productos tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Proporciona la coordinación entre especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y satisfacer los objetivos presupuestales. Además, proporciona una clara responsabilidad sobre todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

Asea Brown Boveri Ltd., con sede en Zurich, Suiza, utiliza una estructura matricial global para manejar sus 1 300 compañías dispersas por Asia, Europa y América. ABB fabrica principalmente grandes componentes para ingeniería de energía, como el generador que se muestra aquí, que construye en Polonia para los equipos de plantas de energía que ensambla en sus plantas de Alemania y Suiza. La estructura matricial de 25 000 administradores de ABB incluye ejecutivos globales que se centran en el desarrollo de una estructura competitiva global; administradores del área de negocios que coordinan el diseño, fabricación y distribución de líneas de productos por todo el mundo; y gerentes nacionales que desarrollan el talento y los recursos

especializados de un país. La estructura matricial da a ABB una enorme influencia global en el mercado. Elimina la costosa duplicación de operaciones comerciales, permite que los gerentes aprovechen rápidamente la mejor tecnología y habilidad de los especialistas e incrementa la flexibilidad y capacidad de respuesta para servir mejor a los clientes.

La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes: sus administradores del departamento funcional y sus administradores del producto. En consecuencia, la estructura matricial tiene una doble cadena de mando.

La figura 14-5 muestra la forma en que se utiliza la estructura matricial en una facultad de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, mercadotecnia, etc., son unidades funcionales. Además, existen sobrepuestos programas específicos (es decir, productos) sobre las funciones. De esta forma, los empleados miembros de una estructura matricial tienen una responsabilidad doble respecto a su departamento funcional y a los grupos de producto. Por ejemplo, un profesor que enseña un curso de contabilidad en la universidad informa al director de los programas de licenciatura así como al jefe del departamento de contabilidad.

Figura 14-5 Estructura matricial para una facultad de administración de empresas

Programas					
Deptos. académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	investigación	Desarrollo de ejecutivos
Contabilidad					
Estudios administrativos					
Finanzas					
Información y ciencias de la decisión					
Marketing					
Comportamiento organizacional					
Métodos cuantitativos					

El punto fuerte de la estructura matricial está en su habilidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. A medida que crece una organización, se puede sobrecargar su

capacidad para procesar la información. En una burocracia, la complejidad genera una mayor formalización. El contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades en la estructura matricial puede significar una mejor comunicación y más flexibilidad. La información permea a la organización y llega con mayor rapidez a aquellas personas que la necesitan. Además, la estructura matricial reduce las patologías burocráticas. Las líneas dobles de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a estar tan ocupados protegiendo sus pequeños feudos, que las metas globales de la organización se vuelven secundarias.

Hay otra ventaja en la estructura matricial: facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando los individuos con habilidades altamente especializadas están ubicados en un departamento funcional o grupo de producto, se monopolizan y se subutilizan sus talentos. La estructura matricial logra ventajas de economía de escala al proporcionar a la organización tanto los mejores recursos como una forma eficaz de asegurar su empleo.

Las principales desventajas de la estructura matricial radican en la confusión que crea, su propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que genera en los individuos.¹⁵ Cuando desaparece el concepto de unidad de mando, se incrementa considerablemente la ambigüedad y ésta frecuentemente desemboca en conflictos. Por ejemplo, a menudo no está claro quién informa a quién, y no es raro que los administradores de productos se peleen por conseguir que se asignen los mejores especialistas a sus productos. La confusión y la ambigüedad también siembran la semilla de la lucha por el poder. La burocracia reduce el potencial para echar mano del poder al definir las reglas del juego. Cuando esas reglas facilitan esa apropiación, se generan las luchas por el poder entre los administradores funcionales y de productos. Para los individuos que buscan seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo puede producir tensiones. Informar a más de un jefe introduce conflictos en los papeles, y las expectativas poco claras provocan la ambigüedad en ellos. Está ausente la cómoda predecibilidad de la burocracia, que se ve reemplazada por la inseguridad y la tensión.

NUEVAS OPCIONES DE DISEÑO

Desde principios de los 80 los administradores superiores han estado trabajando en numerosas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas compitan con mayor eficacia. En esta sección describimos cuatro de dichos diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual, la organización sin fronteras y la organización femenina.

La estructura de equipo

Según se describe en el capítulo 9, los equipos se han convertido en un medio muy popular alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo. Cuando la administración utiliza a los equipos como su dispositivo central de coordinación, uno tiene una **estructura de equipo**. Las características principales de la estructura de equipo es que se rompen las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas.¹⁶

En las compañías más pequeñas la estructura de equipo puede definir a toda la organización. Por ejemplo, Imedia, una compañía de mercadotecnia del estado de Nueva Jersey que tiene 30 empleados, está organizada totalmente alrededor de equipos que tienen plena responsabilidad para la mayoría de los asuntos operativos y de servicio a los clientes.¹⁷

Con más frecuencia, especialmente entre las organizaciones de mayor tamaño, la estructura de equipo complementa lo que suele ser una burocracia. Esto permite que la organización alcance la eficacia de la estandarización de la burocracia al mismo tiempo que gana la flexibilidad que proporcionan los equipos. Por ejemplo, para mejorar la productividad a nivel operativo, compañías como Chrysler, Saturn, Motorola y Xerox, han hecho uso extenso de equipos autoadministrados. Sin embargo, cuando empresas como Boeing o Hewlett-Packard necesitan diseñar o coordinar grandes proyectos, estructuran las actividades en torno a equipos transfuncionales.

La organización virtual

¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Esta es la esencia de la **organización virtual**, una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales.¹⁸ En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

Magicorp tiene un pequeño taller que hace gráficas en transparencias. Se apo-ya en otras empresas para el resto de sus operaciones. Las personas que utilizan software de gráficas en sus computadoras personales envían los datos por teléfono a la oficina de Magicorp en Wilmington, Ohio. ¿Por qué se localiza Magicorp en Wilmington? Porque allí se encuentra el centro de operaciones de Airborne Express, lo que facilita los envíos rápidos. En lugar de realizar su propia mercadotecnia, Magicorp confía en los vendedores de software de gráficas para la promoción de sus servicios,

pagando a estos vendedores por medio de regalías.

Compañías como Nike, Reebok, Liz Claiborne, Emerson Radio y Dell Computer son sólo unas cuantas de las miles de y desarrollo mpresas que han encontrado que pueden realizar negocios por .entos de millones de dólares sin ser propietarias de instalacio-es industriales. Por ejemplo, Dell Computer no tiene plantas y implemente ensambla computadoras de piezas fabricadas por fuentes externas a la empresa. National Steel Corp. contrata sus operaciones de manejo de correspondencia. AT&T da a otras empresas su procesamiento de tarjetas de crédito. Mobil Corp. ha encargado a otra compañía el servicio de mantenimiento de sus refinerías.

¿Qué sucede aquí? Una búsqueda de la máxima flexibilidad. Estas organizaciones "virtuales" han creado redes de relaciones que les permiten contratar funciones de fabricación, distribución, mercadotecnia o cualquiera otra del negocio, cuando la administración cree que otros lo pueden hacer mejor o más barato.

La organización virtual contrasta fuertemente con la burocracia típica, porque tiene muchos niveles verticales de administración y donde se busca el control por medio de la propiedad. En tales organizaciones se efectúa la investigación y desa-rrollo en casa, la producción ocurre en plantas propiedad de la empresa y los pro-pios empleados de la compañía efectúan las ventas y mercadotecnia. Para apoyar todo esto, la administración tiene que emplear personal adicional, incluyendo con-tadores, especialistas en recursos humanos y abogados. Sin embargo, la organiza-ción virtual contrata muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor. Para la mayoría de las empresas estadounidenses, esto significa concentrarse en el diseño o mercadotecnia. Por ejemplo, Emerson Radio Corporation diseña y propor-ciona la ingeniería de sus televisores, estéreos y otros productos electrónicos para el consumidor, pero contrata su fabricación con proveedores asiáticos.

La figura 14-6 muestra una organización virtual, donde la administración contrata externamente todas las funciones principales del negocio. El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos. Su trabajo es supervisar directamente cualquier actividad que se realiza en casa y coordinar las relaciones con las organi-zaciones que fabrican, distribuyen y desarrollan otras funciones cruciales para la organización virtual. Las flechas en la figura 14-6 representan aquellas relaciones que suelen mantenerse por medio de contratos. En esencia, los administradores en las estructuras virtuales pasan la mayor parte de su tiempo coordinando y contro-lando las relaciones externas,

generalmente por medio de redes de computadora.

Figura 14-6 Una organización virtual

La ventaja principal de la organización virtual es su flexibilidad. Por ejemplo, le permite a alguien con una idea innovadora y poco dinero como Michael Dell y su empresa Dell Computer competir con éxito contra compañías grandes como IBM. La desventaja principal de esta estructura es que reduce el control de la administración sobre partes clave de su negocio.

La organización sin fronteras

Jack Welch, presidente del consejo de administración de General Electric, acuñó el término organización sin fronteras para describir lo que él deseaba que GE llegara a ser. Welch quería convertir a su empresa en una "tienda de abarrotes de \$60 mil millones para la familia '99. Es decir, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites *verticales* y *horizontales* dentro de GE y romper las barreras *externas* entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar a los departamentos con equipos a los que se les ha delegado el poder de decidir y actuar.

General Electric describe al comportamiento sin fronteras como la ruptura de paredes y capas que "atrapan a la gente, inhiben su creatividad, malgastan el tiempo, limitan la visión y ahogan los sueños y, sobre todo, retrasan las cosas". GE *está* rompiendo las barreras al fomentar el trabajo de equipo y recompensar a los empleados que compartan ideas para mejorar todos los aspectos de las operaciones de la compañía. Esta fotografía ilustra el comportamiento sin fronteras en acción. Los trabajadores y la administración están uniéndose en el complejo Appliance Park que GE tiene en Louisville, Kentucky, para mejorar la rentabilidad de la planta. Con una combinación de cambios en las prácticas laborales y la inversión de GE, miles de empleados altamente involucrados están proveyendo ideas y poniéndolas en acción para "salvar el parque".

Aunque GE todavía no ha alcanzado este estado sin fronteras y probablemente nunca lo haga, ha avanzado considerablemente hacia esta meta. Esto también es cierto en otras empresas como Hewlett-Packard, AT&T y Motorola. Veamos lo que podría parecer una organización sin fronteras y lo que están haciendo algunas compañías para convertirlo en realidad.²⁰

Al eliminar las fronteras *verticales*, la administración aplana

la jerarquía. Se reducen al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo. Los equipos transjerárquicos (que incluyen ejecutivos superiores, administradores de nivel medio, supervisores y empleados operativos), las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360 grados (donde los compañeros y otras personas por arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño), son ejemplos de lo que GE está haciendo para destruir las fronteras verticales.

Los departamentos funcionales crean fronteras *horizontales*. La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos transfuncionales y organizar las actividades en torno a los procesos. Por ejemplo, Xerox desarrolla ahora nuevos productos por medio de equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso, en lugar de hacerlo en torno a tareas funcionales limitadas. De manera similar, algunas unidades de AT&T están haciendo ahora presupuestos anuales basados no en las funciones o departamentos, sino en procesos como el mantenimiento de una red mundial de telecomunicaciones. Otra forma como la administración puede atravesar las barreras horizontales es mediante transferencias laterales y rotando a las personas dentro y fuera de diferentes áreas funcionales. Esto convierte a los especialistas en generalistas.

Cuando es plenamente operacional, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus partes *externas* y las barreras que crea la geografía. La globalización, las alianzas estratégicas, los vínculos cliente-organización y las telecomunicaciones son ejemplos de prácticas que reducen los límites externos. Por ejemplo, Coca-Cola se ve a sí misma como una corporación global, no como una compañía estadounidense o de Atlanta. Cada una de las empresas como NEC Corp., Boeing y Apple Computer tiene alianzas estratégicas o sociedades conjuntas con docenas de compañías. Estas alianzas borran la distinción entre una organización y otra cuando los empleados trabajan en proyectos conjuntos. Empresas como AT&T y Northwest Airlines están permitiendo que los clientes desarrollen funciones que antes correspondían a la administración. Por ejemplo, algunas unidades de AT&T están recibiendo bonificaciones con base en las evaluaciones que los clientes hacen de los equipos que les proporcionan servicio. Northwest otorga a sus viajeros asiduos 10 certificados de \$50 cada año y les dicen que los distribuyan a los empleados de Northwest cuando los ven que están haciendo algo excelente. En esencia, esta práctica permite que los clientes de Northwest participen en la evaluación de los empleados.

Por último, percibimos que la telecomunicación está borrando las fronte-ras organizacionales. El analista de valores de Merrill Lynch que realiza su trabajo desde su rancho en el estado de Montana, o el diseñador de software que trabaja para una compañía ubicada en San Francisco, pero realiza sus tareas en Boulder, Colorado, son sólo dos ejemplos de los millones de empleados que ahora están desarrollando sus trabajos fuera de los límites físicos de las instalaciones de sus patrones.

El hilo tecnológico común que hace factibles las organizaciones sin fronteras son las computadoras conectadas en red. Permiten que la gente se comuniquen a través de las fronteras intraorganizacionales e interorganizacionales.²¹ Por ejemplo, el correo electrónico permite que cientos de empleados compartan la información simultáneamente y que los trabajadores de menor categoría se comuniquen directamente con los ejecutivos superiores. Y las redes interorganizacionales ahora hacen posible que proveedores de Wal-Mart, como Procter & Gamble y Levi Strauss, controlen los niveles de inventario de jabón para lavar y ropa de mezclilla, respectivamente, porque los sistemas de computadoras de P&G y Levi están conectados con el sistema de Wal-Mart.

La organización femenina

Uno de los temas más controversiales que se relacionan actualmente con el diseño de la organización es el hecho de que las diferencias de sexo pudieran haber creado una preferencia entre las mujeres por una organización femenina o feminista.

El equipo de esposos formado por Joyce Roberts y Vic Williams (al centro) opera su compañía como una organización femenina. Son dueños de Architectural Support Services, Inc., una empresa de Atlanta que proporciona servicios de diseño auxiliados por computadora para arquitectos, diseñadores e ingenieros. Roberts y Williams alimentan el crecimiento personal de su joven fuerza de trabajo al involucrarlo en todos los aspectos del negocio. Permiten que las empleadas se capaciten entre sí, formen sus propios equipos de proyecto, traten directamente con todos los clientes de ASSI y escojan los títulos de sus puestos. Dadas estas oportunidades, no sólo amplían sus habilidades técnicas rápidamente, sino que también adquieren una amplitud de experiencia que va bastante más allá de su juventud.

Al comienzo de los 80, algunos teóricos de la organización comenzaron a buscar los nexos entre los valores femeninos y las preferencias estructurales. El resultado principal fue que

las mujeres prefieren organizaciones que conceden importancia a las relaciones y la conexión con otras personas.²² De acuerdo con los teóricos, este resultado surgió esencialmente de la forma como se ha socializado a las mujeres. "Pocos pueden argumentar en contra de la conclusión de que, en su mayoría, las mujeres han sido socializadas para su papel en la familia, un papel que enseña el valor de apoyar y alimentar a otras personas, de proteger las relaciones a largo plazo (familiares), de buscar soluciones donde todos ganan y, hasta donde sea posible, forjar intereses mutuos."²³

Joyce Rothschild, socióloga organizacional, ha resumido la investigación y ha desarrollado un modelo de la **organización femenina** que tiene seis características:²⁴

- ♦ *Se valora a los miembros como seres humanos individuales.* Se trata a la gente como individuos, con valores y necesidades individuales, en lugar de como ocupantes de roles u oficinas.
- ♦ *No oportunista.* Se ve a las relaciones como valiosas en sí mismas, no simplemente como miembros formales para el logro de las metas organizacionales.
- ♦ *Se definen las carreras en función del servicio a los demás.* Mientras que los miembros de una organización burocrática definen el éxito en su carrera en términos de ascensos, adquisición de poder e incrementos de sueldo, los miembros organizacionales en el modelo femenino miden el éxito en función del servicio a otras personas.
- ♦ *Compromiso con el crecimiento del empleado.* Las organizaciones femeninas crean extensas oportunidades para el crecimiento personal de sus miembros. En lugar de insistir en la especialización y el desarrollo de habilidades limitadas, estas organizaciones amplían la habilidad de sus integrantes y la competencia de sus empleadas al ofrecerles nuevas experiencias de aprendizaje.

S. La creación de una comunidad que se preocupa. Las integrantes se vinculan muy de cerca en un sentido comunitario, muy semejante al de los pueblos pequeños donde la gente ha aprendido a confiar y cuidar a sus vecinos.

6. Participación del poder. En la burocracia tradicional se codician la información y la autoridad para la toma de decisiones, que se asignan de manera jerárquica. En la organización femenina se comparte generosamente la información. A todas las integrantes que se verán afectadas por una decisión se les da la oportunidad de participar en la misma.

De acuerdo con Rothschild, el modelo femenino puede ser más eficaz, como el seleccionado en organizaciones que son

dirigidas esencialmente por y para mujeres. Esto incluiría a los centros de atención para mujeres violadas, albergues para mujeres maltratadas y compañías empresariales que venden productos directamente al mercado femenino como Mary Kay Cosmetics, pero ciertamente no estaría limitado a ellas. Por ejemplo, Rothschild estudió varios sindicatos de oficinistas de "la nueva ola" que eran dirigidos y estaban constituidos en su mayor parte por mujeres.²⁵ Encontró que: (1) su estructura organizacional se asemejaba más de cerca al modelo femenino que a una burocracia, y (2) tenían éxito en la organización de empleadas oficinistas y del sector de servicios, donde habían fracasado los sindicatos de diseño burocrático de AFL-CIO.

PORQUE SON DIFERENTES LAS ESTRUCTURAS?

En las secciones anteriores hemos descrito una diversidad de diseños organizacionales. Han variado desde la burocracia altamente estructurada y estandarizada a la organización laxa, amorfa y sin fronteras. Los otros diseños analizados tienden a estar en algún punto entre estos dos extremos.

La figura 14-7 reconceptualiza los elementos anteriores al presentar dos modelos extremos de diseño organizacional. A un extremo le llamamos el **modelo mecánico**. Por lo general, éste es sinónimo de la burocracia ya que tiene una departamentalización extensa, mucha formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. En el otro extremo está el **modelo orgánico**. Este se parece mucho a la organización sin fronteras. Es plano, utiliza equipos transjerárquicos y transfuncionales, tiene poca formalización, posee una amplia red de información (que utiliza la comunicación lateral y ascendente, así como descendente) e involucra una alta participación en la toma de decisiones.²⁶

Figura 14-7 El modelo mecánico en comparación con el orgánico.

Con estos dos modelos en mente, ahora estamos preparados para contestar esta pregunta: ¿Por qué están estructuradas algunas organizaciones a lo largo de líneas más mecánicas, mientras que otras siguen las características orgánicas? ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en el diseño seleccionado? En las siguientes páginas presentaremos las fuerzas principales que se han identificado como causas o determinantes de la estructura de una organización.²⁷

Estrategia

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la

administración a al-canzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.²⁸ La mayoría de los marcos actuales de estrategia se centran en tres opciones: innovación, minimización de costos e imitación y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.²⁹

¿Hasta qué grado ofrece una organización nuevos productos o servicios importantes? Una estrategia innovadora no significa simplemente una manera de realizar cambios sencillos o cosméticos de las ofertas anteriores, sino una estrategia de innovaciones significativas y exclusivas. Es obvio que no todas las empresas persiguen la innovación. Esta estrategia puede caracterizar apropiadamente a 3M Co., pero ciertamente no es la que persigue Reader's Digest.

Una organización que utiliza una **estrategia de minimización de costos** controla éstos fuertemente, procura no incurrir en gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y reduce los costos al vender un producto básico. Esto describiría la estrategia de Office Depot o los vendedores de abarrotes en general.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Tratan de minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtención de utilidades. Su estrategia es no entrar en nuevos productos o en nuevos mercados hasta que los innovadores hayan comprobado su viabilidad. Toman las ideas exitosas de los innovadores y las copian. Los fabricantes de artículos de moda de venta masiva que son copias robadas de estilos de diseñadores, siguen la estrategia de imitación. Esta etiqueta probablemente también caracterice a empresas tan bien conocidas como IBM y Caterpillar. En esencia, siguen a sus competidores más pequeños y más innovadores con productos superiores, pero sólo después de que sus competidores han demostrado que el mercado está allí.

La tabla 14-2 describe la opción estructural que mejor conviene a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica; los minimizadores de costos buscan la eficacia y estabilidad de la estructura mecánica. Los imitadores combinan las dos estructuras. Utilizan una estructura mecánica a fin de mantener un control fuerte y bajos costos en sus actividades actuales, al mismo tiempo que crean subunidades orgánicas donde

pueden perseguir nuevos retos.

Tamaño de la organización

Una rápida mirada a las organizaciones con las que tratamos normalmente en nuestra vida llevaría a la mayoría de nosotros a la conclusión de que el tamaño tiene algo que ver con la estructura de la organización. Por ejemplo, los empleados del servicio postal de Estados Unidos, que exceden los 800 000, no cabrían cómodamente en un edificio, ni en varios departamentos supervisados por un par de administradores. Es difícil conceptualizar 800 000 personas organizadas de alguna manera que no sea aquella que contiene una gran especialización, departamentalización, el uso de un gran número de procedimientos y reglamentos para asegurar prácticas uniformes y que sigue un alto grado de toma de decisiones descentralizadas. Pero un servicio local de mensajería que emplea 10 personas y genera menos de \$300 000 anuales en honorarios por servicio, probablemente no necesite la toma de decisiones descentralizadas o procedimientos y reglamentos formalizados.

Existe bastante evidencia que apoya la idea de que el tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura.³⁰ Por ejemplo, las grandes organizaciones aquellas que suelen emplear 2 000 personas o más tienden a poseer más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal. Más bien, el tamaño afecta la estructura a un porcentaje decreciente. El impacto del tamaño se vuelve menos importante a medida que se expande la organización. ¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2 000 empleados, ya está bastante mecanizada. Unos 500 empleados adicionales no tendrán mucho impacto. Sin embargo, la integración de 500 empleados en una organización que sólo tiene 300 miembros, probablemente genere un cambio hacia una estructura más mecánica.

Tabla 14-2 La tesis estrategia-estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación Orgánica: una estructura suelta; bajo especialización; baja formalización; descentralizado	Orgánica: una estructura suelta; baja especialización; baja formalización; descentralizada.

Minimización de costos Mecánica: control rígido; extensa especialización en el trabajo; alto formalización; gran centralización	Mecánica: control rígido; extensa especialización en el trabajo; alta formalización; gran centralización.
Imitación	Mecánica y orgánica: mezcla de propiedades leves y estrictas; controles rígidos sobre las actividades actuales y controles más leves para nuevas empresas

Tecnología

El término tecnología se refiere a la forma como una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios. Por ejemplo, la Ford Motor Co. usa de manera predominante un proceso de línea de ensamble para fabricar sus productos. En contraste, las universidades pueden utilizar diversas tecnologías de instrucción el siempre popular método de conferencia formal, el método de análisis de casos, el método de ejercicios de experiencia, el método de enseñanza programada, y así sucesivamente. En esta sección mostraremos cómo las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología–estructura.³¹ Son bastante complejos los detalles de estos estudios, de manera que vayamos a las conclusiones y procuremos resumir lo que sabemos.

El tema común que diferencia a las tecnologías es su *grado de rutina*. Por esto queremos decir que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes. Incluyen operaciones tan diversas como la restauración de muebles, fabricación de zapatos a la medida e investigación genética.

¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque la relación no es demasiado fuerte, encontramos que las tareas rutinarias están asociadas con el taller o fábrica y son más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización. Los estudios muestran consistentemente que la rutina está asociada con la presencia de manuales de

operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados. Por último, se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parece lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones. Esta posición ha encontrado cierto apoyo. Sin embargo, una conclusión más general es que la relación tecnología-centralización se ve moderada por el grado de formalización. Tanto los reglamentos formales como la toma de decisiones centralizada son mecanismos de control, y la administración puede sustituir una por otra. Las tecnologías rutinarias deben estar asociadas con el control centralizado si existe un mínimo de reglas y reglamentos. Sin embargo, si hay mucha formalización, la tecnología rutinaria puede estar acompañada por la descentralización. De esta manera, anticiparíamos que la tecnología rutinaria llevaría a la centralización, pero sólo si la formalización es baja.

Ambiente

El ambiente de una organización está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que pueden afectar potencialmente su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión pública y otras parecidas.

¿Por qué se puede ver afectada la estructura de una organización por su ambiente? A causa de la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos cambian pocas fuerzas en su ambiente. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no hay nuevos adelantos tecnológicos introducidos por los competidores actuales, o hay poca actividad realizada por los grupos de presión pública que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos reglamentos gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, nuevos competidores, dificultades en la adquisición de materias primas, cambio constante en las preferencias de productos por parte de los consumidores, etcétera. Los ambientes estáticos crean considerablemente menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza a la eficacia de una organización, la administración tratará de reducirla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre en el ambiente es realizando ajustes en la estructura de la organización.³²

La investigación reciente ha ayudado a aclarar lo que significa incertidumbre ambiental. Se han encontrado tres

dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.³³

La *capacidad* de un ambiente se refiere al grado en que puede soportar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos, que pueden servir de amortiguador a la organización en tiempos de escasez relativa. Por ejemplo, una capacidad abundante da margen para que una organización pueda cometer errores, no así la escasez de capacidad. En 1995, las empresas que operaban en el negocio de software para multimedia tenían ambientes de abundancia relativa, mientras que las que estaban en el negocio de proporcionar servicios bursátiles totales no lo tenían.

El grado de inestabilidad en un ambiente se refleja en la dimensión de *volatilidad*. Cuando existe un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la administración pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión. En el otro extremo está un ambiente estable. Los cambios acelerados en Europa Oriental y la terminación de la Guerra Fría han tenido efectos impresionantes sobre la industria de la defensa a principios de los 90. Esto cambió el ambiente de los principales contratistas de defensa, como McDonnell-Douglas, General Dynamics y Northrop, de relativamente estable a dinámico.

Por último, se necesita evaluar el ambiente en términos de complejidad, es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, se llama complejos a los ambientes caracterizados por su heterogeneidad y dispersión. Este es, en el fondo, el ambiente actual en el negocio de servicios de computación de datos en línea. Parece que cada día hay otro "nuevo niño en la cuna", con los que tienen que tratar las empresas establecidas de servicios de datos.

La figura 14-8 resume nuestra definición del ambiente a lo largo de sus tres dimensiones. Las flechas de la figura indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Así que las organizaciones que operan en ambientes que se caracterizan como escasos, dinámicos y complejos, enfrentan el mayor grado de incertidumbre. ¿Por qué? Porque hay poco margen para el error, gran impredecibilidad y un conjunto de elementos diversos en el ambiente que hay que controlar constantemente.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, podemos ofrecer algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona el grado de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. Más específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría más en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

Figura 14-8 Modelo tridimensional del ambiente

Resumen

Hemos mostrado que las cuatro variables estrategia, tamaño, tecnología y ambiente son las fuerzas primarias que determinan si una organización es mecánica u orgánica. Ahora, utilicemos nuestro análisis anterior para explicar la evolución de los diseños estructurales a lo largo de este siglo.

La revolución industrial estimuló las economías de escala y el surgimiento de la moderna y gran corporación. Al crecer las compañías de sus estructuras simples originales, asumieron las características mecánicas y se volvieron burocracias. Tres hechos pueden explicar en gran parte el surgimiento de la burocracia, para convertirse en la estructura dominante en las naciones industrializadas desde los años 20 hasta los años 70. En primer lugar, el ambiente era relativamente estable y seguro durante este periodo. El monopolio de poder de las grandes corporaciones, aunado a la poca competencia internacional, mantuvo al mínimo la incertidumbre ambiental. En segundo lugar, las economías de escala y la mínima competencia permitieron que estas corporaciones introdujeran tecnologías altamente rutinarias. Y, en tercer lugar, la mayoría de estas grandes corporaciones escogió buscar la minimización de costos o la estrategia de imitación, dejando las innovaciones a las compañías pequeñas. Combinemos estas estrategias con el gran tamaño, las tecnologías rutinarias y los ambientes relativamente abundantes, estables y sencillos, y tendremos una explicación razonablemente clara del surgimiento y dominio de la burocracia.

Las cosas empezaron a cambiar en los 70, cuando el ambiente fue considerablemente más incierto. Los precios del petróleo literalmente se cuadruplicaron de la noche a la mañana en 1973. La inflación explotó para alcanzar dos dígitos en 1978 y 1979. Los adelantos en la tecnología de la computación especialmente la disponibilidad de sistemas cada vez más poderosos a precios que disminuían de manera impresionante comenzó a reducir la ventaja que se asociaba con el tamaño grande. Y, desde luego, la competencia entró a la arena global. Para competir con eficacia, la

administración superior respondió con la reestructuración de sus organizaciones. Algunas acudieron a la estructura matricial para dar a sus empresas una mayor flexibilidad. Otras agregaron estructuras de equipo para responder con mayor rapidez al cambio. En la actualidad, los administradores superiores en la mayoría de las grandes corporaciones las están desburocratizando haciéndolas más orgánicas al reducir personal, recortar niveles verticales, descentralizar la autoridad y cosas semejantes principalmente porque el ambiente continúa siendo incierto. Los administradores comprenden que en un ambiente dinámico y cambiante, las organizaciones inflexibles terminan siendo parte de las estadísticas de bancarrotas.

LOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Comenzamos este capítulo con la implicación de que la estructura de una organización puede tener profundos efectos sobre sus miembros. En esta sección evaluaremos directa y exactamente cuáles podrían ser esos efectos.

Una revisión de la evidencia que vincula las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados nos conduce a una clara conclusión: ¡no se puede generalizar! No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras organizacionales. Algunas personas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas en el trabajo están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad es decir, cuando trabajan en estructuras mecanizadas. De manera que cualquier discusión acerca del efecto que tiene el diseño organizacional sobre el comportamiento de los empleados tiene que centrarse en las diferencias individuales. Para ilustrar este punto, consideremos las preferencias de los empleados respecto de la especialización en el trabajo, tramo de control y la centralización.³⁴

En general, la evidencia indica que la *especialización en el trabajo* contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el puesto. Sin embargo, esta conclusión pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de tareas que efectúa la gente en el puesto.

Como hemos observado con anterioridad, la especialización en el trabajo no es fuente inagotable de mayor producción. Los problemas empiezan a surgir y la productividad comienza a sufrir cuando las desventajas humanas que resultan de efectuar tareas repetitivas y limitadas sobrepasan las ventajas de la especialización. Al estar la fuerza de trabajo más preparada y deseosa de estar en puestos que son intrínsecamente remuneradores, el punto donde la

productividad comienza a declinar parece que se alcanza más rápidamente que en los pasados decenios.

Aunque la mayoría de la gente hoy en día se siente indudablemente más enajenada que sus padres o abuelos al desempeñar puestos demasiado especializados, sería ingenuo pasar por alto la realidad de que todavía existe un segmento de la fuerza laboral que prefiere la rutina y el carácter repetitivo de los puestos altamente especializados. Algunos individuos desean un trabajo que les plantee exigencias intelectuales mínimas y les proporcione la seguridad de la rutina. Para estas personas, la gran especialización en el trabajo es una fuente de satisfacción en el puesto. Desde luego, la pregunta práctica es si esto representa al 2% de la fuerza de trabajo o al 52%. Dado que existe cierta autoselección operativa en la elección de carreras, podríamos llegar a la conclusión de que los resultados de un comportamiento negativo derivados de la excesiva especialización probablemente surjan en los puestos profesionales ocupados por individuos que tienen mucha necesidad de crecimiento personal y de diversidad.

Una revisión de la investigación indica que probablemente sea seguro afirmar que no hay evidencia que apoye una relación entre el *tramo de control* y el desempeño de los empleados. Aunque es intuitivamente atractivo decir que los grandes tramos pueden conducir a un mayor desempeño de los empleados porque proporcionan una supervisión más lejana y más oportunidades para la iniciativa personal, la investigación no apoya esta idea. En este momento es imposible decir que algún tramo de control de longitud específica es el mejor para producir un alto desempeño o una gran satisfacción entre los subordinados. De nueva cuenta, la razón probablemente sea las diferencias individuales. Es decir, a algunas personas les gusta que las dejen solas, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe que está disponible rápidamente en todo momento. De acuerdo con varias de las teorías de contingencia del liderazgo que se analizaron en el capítulo 11, podríamos esperar que factores como la experiencia y la habilidad de los empleados y el grado de estructura de sus tareas expliquen cuándo es probable que los tramos amplios o limitados de control contribuyan a su desempeño y satisfacción en el puesto. Sin embargo, cierta evidencia indica que la satisfacción en el puesto del *administrador* aumenta a medida que se incrementa el número de subordinados que supervisa.

Encontramos una evidencia bastante fuerte que vincula la centralización y la satisfacción con el puesto. En general, las organizaciones que son menos centralizadas tienen una mayor toma de decisiones participativas. Y la evidencia sugiere que la toma de decisiones participativas está

relacionada positivamente con la satisfacción en el puesto. Pero de nuevo surgen las diferencias individuales. La relación descentralización-satisfacción es más fuerte con los empleados que tienen una baja autoestima. Puesto que los individuos con baja autoestima tienen menos confianza en sus habilidades, dan un mayor valor a la toma de decisiones participativa que significa que ellos no son los únicos responsables de los resultados de las decisiones.

Nuestra conclusión es: para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se deben tener en cuenta las diferencias individuales como experiencia, personalidad y el carácter del trabajo. En busca de la sencillez, podría ayudarnos el recordar que los individuos con un alto grado de orientación burocrática (véase el "Ejercicio de autoconocimiento", al final de este capítulo) tienden a confiar mucho en la autoridad principal, prefieren reglas formalizadas y específicas y relaciones formales con las otras personas en el trabajo. Parece ser que tales personas son más aptas para las estructuras mecánicas. Aquellos individuos con un bajo grado de orientación burocrática probablemente estén mejor en las estructuras orgánicas.

RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

El tema de este capítulo ha sido que la estructura interna de una organización contribuye a la explicación y predicción del comportamiento. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un efecto importante sobre las actitudes y comportamiento del empleado.

¿Cuál es la base para el argumento de que la estructura tiene un impacto tanto sobre las actitudes como sobre el comportamiento? En la medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones como "¿qué se supone que debo hacer?", "¿cómo se supone que lo debo hacer?", "¿a quién debo informar?" y "¿a quién debo acudir cuando tengo un problema?", la estructura moldea sus actitudes y facilita y los motiva a alcanzar niveles más altos de desempeño.

Por supuesto la estructura también restringe a los empleados en el grado en que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una adhesión estricta a la cadena de mando, una limitada delegación de autoridad y tramos cortos de control, proporcionan poca autonomía a los empleados. Los controles en dichas organizaciones son fuertes y el comportamiento tenderá a variar dentro de límites estrechos. En contraste, las

organizaciones que están estructuradas en torno a una especialización limitada, poca formalización, amplios tramos de control y cosas semejantes, proporcionan a los empleados mayor libertad y, por tanto, se caracterizarán por una mayor diversidad en el comportamiento.

La figura 14-9 resume de manera gráfica lo que hemos analizado en este capítulo. La estrategia, tamaño, tecnología y ambiente determinan el tipo de estructura que tendrá una organización. En busca de la sencillez, hemos clasificado los diseños estructurales en torno a uno de dos modelos: mecánico u orgánico. El efecto específico de los diseños estructurales sobre el desempeño y la satisfacción se verán moderados por las preferencias individuales de los empleados.

Figura 14-9 Estructura organizacional: sus determinantes y resultados

Un último punto: se necesita recordar a los administradores que las variables estructurales, como la especialización en el trabajo, tramo de control, formalización y centralización, son características objetivas que los investigadores organizacionales pueden medir. Los resultados y conclusiones que ofrecemos en este capítulo, de hecho, son directamente un resultado del trabajo de estos investigadores. ¡Pero los empleados no miden objetivamente estas características estructurales! Observan las cosas a su alrededor de manera no científica y luego forman sus propios modelos implícitos de cómo es la estructura de la organización. ¿Con cuántas personas tuvieron que entrevistarse antes de que se les ofreciera su puesto? ¿Cuántas personas trabajan en su departamento y edificio? ¿Existe algún manual de política organizacional? De ser así, ¿está disponible fácilmente y lo acatan las personas? ¿Cómo describen los periódicos y las revistas la organización y su administración superior? Las respuestas a preguntas como éstas, cuando se combinan con las experiencias pasadas del empleado y los comentarios formulados por sus compañeros, llevan a los miembros a formarse una imagen subjetiva global de lo que es la estructura de su organización. Sin embargo, esta imagen de ninguna manera puede parecerse a las características estructurales objetivas reales de la organización.

No se debe pasar por alto la importancia de estos modelos implícitos de estructura organizacional. Como señalamos en el capítulo 4, la gente responde a sus percepciones en lugar de hacerlo a la realidad objetiva. Por ejemplo, la investigación sobre la relación entre muchas variables estructurales y los niveles subsecuentes del desempeño o de la satisfacción con el puesto, distan mucho de tener

consistencia. Explicamos parte de esto como atribuible a las diferencias individuales. Sin embargo, una causa que contribuye adicionalmente a estos resultados inconsistentes pudieran ser las diversas percepciones de las características objetivas. Los investigadores suelen centrarse en los niveles reales de los diversos componentes estructurales, pero éstos pueden no significar nada si las personas interpretan en forma diferente componentes similares. Por tanto, lo último que podemos hacer es comprender cómo los empleados interpretan la estructura de su organización. Eso debe proporcionar un pronóstico más significativo de su comportamiento que las características objetivas en sí mismas.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objeto de Estudio 7

Lectura No. 7

Cambio y Desarrollo Organizacional

Bibliografía:

Burke, W, 1997, Organizacional development

American Society for Training and development (ASTD).

No hay compañías excelentes. El viejo dicho 'si no está descompuesto, no lo componga' necesita una revisión. Yo propongo: 'si no está descompuesto, no lo ha examinado detenidamente'. Compóngalo de todas formas.,

Tom Peters

Thriving on Chaos

Uno puede describir el mundo de hoy, a la gente de hoy solo si uno lo define como capaz de transformación.

Bertolt Brecht dijo lo anterior. Se refería al teatro en el siglo diecinueve, pero bien pudo haber estado hablando del ambiente organizacional actual.

Las organizaciones actuales no sólo son capaces de cambiar, sino que deben cambiar periódicamente para no quedarse atrás de los cambios rápidos que suceden en el mundo a su alrededor, y en la gente dentro de él.

Cualquier cambio implica riesgo, especialmente si es fortuito. Es por eso que la clave del cambio organizacional es la planeación y el desarrollo organizacional a eso se dedica:

al cambio planeado.

Desarrollo Organizacional (DO) es el proceso planeado para desarrollar una organización e incrementar su efectividad para lograr los objetivos deseados.

DO se distingue del desarrollo de recursos humanos (DRH) en lo siguiente:

- ◇ DRH se enfoca en el desarrollo personal de los individuos dentro de las organizaciones, y
- ◇ DO se enfoca en el desarrollo de estructuras y sistemas dentro de la organización para mejorar la efectividad organizacional

Un proceso exitoso de DO puede resultar en:

- ◇ el desarrollo de planes estratégicos y operacionales,
- ◇ desarrollo y efectividad de equipo,
- ◇ desarrollo de liderazgo, y
- ◇ el desarrollo de productos o servicios competitivos y de alta calidad.

Cambio es el Objetivo intencional.

Desarrollo – incremento de capacidad y potencial de efectividad – es el propósito.

Warner Burke, en Organization Development: A Normative View, indica que a DO le interesa el cambio que:

- ◇ "integra completamente las necesidades individuales con los objetivos de la organización",
- ◇ conduce a una mayor efectividad organizacional por medio del uso más efectivo de recursos, principalmente los recursos humanos, y
- ◇ proporciona mas participación de los miembros de la organización en las decisiones que directamente los afectan a ellos y a sus condiciones de trabajo".

No todo cambio es desarrollo organizacional. Burke continua diciendo que los cambios se convierten en desarrollo organizacional sólo cuando:

- ◇ Responden a una necesidad real y percibida de cambio por parte del cliente,
- ◇ involucran al Cliente en la planeación y la implementación del cambio, y
- ◇ conducen a un cambio en la cultura o los sistemas de la organización.

Mientras que no es ninguna panacea, DO funciona como un habilitador que establece sistemas o elimina obstáculos para incrementar el potencial de efectividad y éxito de la organización para lograr los resultados deseados.

El cambio rara vez puede ser realizado tratando los síntomas, y el cambio organizacional no sucederá si el esfuerzo se dirige a tratar de cambiar a los miembros individuales. La dirección del cambio debe dirigirse hacia la personalidad de la organización, no hacia la personalidad del individuo.

W. Warner Burke

Organization Development:

A Normative View.

QUE ES DO?

El proceso de DO se puede enfocar en cualquiera de las partes, de los sistemas, y los recursos que forman la organización. Mientras que hay muchas definiciones de desarrollo organizacional, la mayoría esta de acuerdo en que DO:

- ◇ es un proceso planeado, basado en información;
- ◇ es apoyado por la alta administración;
- ◇ es administrado con colaboración de todos los niveles;
- ◇ esta orientado a cambiar positivamente la cultura de una organización y el logro de objetivos; .
- ◇ es a largo plazo;
- ◇ esta enfocado a cambiar conocimiento, conducta, procesos, o estructuras; y
- ◇ es un proceso que usa una mezcla apropiada de investigación, teoría, y técnicas de la conducta y de sistemas.

CAPACITACION Y DO

Que tiene que ver la capacitación con DO? Mucho. Ya que desarrollo organizacional es un proceso basado en educación, depende fuertemente en la capacitación para intensificar la concientización y el conocimiento de la organización requeridos para un proceso de cambio exitoso.

Stephen Wehrenberg menciona en Personnel Journal que a medida que los entrenadores adquieren más experiencia empiezan a observar que muchos de los problemas, de la organización no pueden resolverse simplemente con capacitación. Ven los problemas como parte del sistema – problemas como la mala comunicación entre gerentes y subordinados, control de calidad deficiente y baja productividad.

Una vez que el entrenador empieza a tener un punto de vista holístico, éste empieza a ir de entrenador a "identificador de problemas, evaluador, desarrollador de sistemas, integrador

de sistemas, solucionador de problemas".

Entonces, el entrenador necesita comprender el proceso de DO para reconocer la capacitación como parte de un sistema, para aprender cómo la capacitación puede desarrollarse dentro del proceso de DO.

Este artículo:

- ◇ está dirigido principalmente a entrenadores internos o a gerentes de capacitación;
- ◇ da una vista panorámica de DO: lo que es, como funciona; y
- ◇ sugiere formas en que los entrenadores pueden funcionar más como practicantes internos de DO.

GLOSARIO DE TERMINOS DE DO

El esfuerzo de DO involucra una sociedad entre aquellos que inicien el cambio, los que se vean afectados por el, y las personas a cargo de guiarlo o facilitarlo. Los siguientes términos clave reflejan esta sociedad:

- ◇ Consultor: la persona o personas internas o externas contratadas para que ayuden a e se logre el esfuerzo de DO. La relación es temporal, con un periodo de tiempo establecido de antemano. El (los) consultor(es) puede(n) ser:
 - un contratista individual trabajando en todo el proceso.
 - un subcontratista individual trabajando en una parte específica del proyecto,
 - un equipo de consultores trabajando en todo el proceso, o
 - un equipo de consultores con cada uno trabajando en porciones separadas de a asignación.
- ◇ Cliente: la persona con responsabilidad de tomar decisiones para la asignación de consultoría. Generalmente un gerente, esta persona autoriza e presupuesto y otros recursos para el esfuerzo de cambio. Los clientes de un consultor interno de DO son los administradores que lo contrataron para el esfuerzo de DO; rara vez el supervisor del consultor es también el cliente.
- ◇ Sistema del cliente personas involucradas o afectadas por el proyecto de Puede ser un grupo de trabajo o toda la organización.
- ◇ Patrocinador: la persona o grupo con influencia sobre las decisiones del cliente acerca del proyecto, por medio de autoridad de información, autoridad de fondos económicos, o experiencia. La función del

patrocinador con frecuencia es la de suavizar la relación cliente–consultor si existe resistencia inicial al esfuerzo de cambio.

◊ **Ámbito del trabajo:** la declaración que define la naturaleza y los límites del trabajo a ser proporcionado por el consultor de DO, incluyendo factores como:

–metas/resultados a ser obtenidos,

–secuencia de actividades generales involucradas en el esfuerzo,

–puntualidad y fecha límite,

–servicios a ser proporcionados por el consultor,

–recursos disponibles y honorarios acordados,

–función y tiempo al que se comprometió el cliente, y

–determinar cuando termina la relación.

La identificación de estas funciones y el **Ámbito del trabajo** se convierten en parte de un contrato escrito mas amplio a un acuerdo verbal para una consultoría de DO.

En ningún momento desde la revolución industrial, las actitudes, los valores y las creencias de la gente sobre el trabajo y la fuerza de trabajo, y su relación con organizaciones han sufrido un escrutinio, un debate y un cambio tan profundo.

Glenn H. Varney

"Organization Development"

Training and Development Handbook.

RAICES y VALORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RAICES DE DO

Las raíces de DO se extienden hasta el trabajo del psicólogo Kurt Lewin en la década de los 40. La investigación que Lewin y sus asociados efectuaron sobre dinámicas de grupo y procesos de cambio condujeron al "entrenamiento de sensibilidad" de la década de los 60, bañado en el concepto de que la retroalimentación provoca que la gente este mas consciente de su propio comportamiento y de su impacto en la conducta de los demás .

Mientras tanto, en la década de los 40, el Instituto Tavistok en Gran Bretaña estaba desarrollando el concepto de los sistemas socio-técnicos. Este concepto estableció que dentro de una organización Existen en forma simultanea e interdependiente:

- ◇ un subsistema social (gente) , y
- ◇ un subsistema técnico (maquinas y demás tecnología) ,

de manera que el aspecto humano y el aspecto tecnológico no se pueden considerar por separado, sino debemos considerarlos en términos del impacto que uno tiene en el otro .

También en la década de los 40, Rensis Likert y otros en la Universidad de Michigan empezaron a resumir e informar sobre los datos obtenidos de cuestionarios que evaluaban la actitud de los empleados hacia la administración y la moral de la compañía.

La técnica de investigación-retroalimentación estableció las bases para los esfuerzos actuales de planeación de acción conjunta entre los gerentes y sus equipos de trabajo.

Desde sus inicios, DO ha sufrido cambios importantes, creando un clima actual que enlaza a DO en forma mas completa con el éxito del negocio. Warner Burke, en Organizational Development: A Normative, cita seis cambios principales:

- ◆ de planear el cambio a implementar el cambio;
- ◆ mayor entendimiento y uso de los términos cultura organizacional y Wores organizacionales;
- ◆ el apoyo de la administración participativa y otros métodos de participación de empleados;
- ◆ la importancia de la habilidad para el manejo de conflicto
- ◆ distinciones entre liderazgo y formar parte de la administración; y
- ◆ un punto de vista mas sistemático del desarrollo organizacional.

VALORES DE DO

Leonard D. Goodstein, en Contemporary Organization Development, enumera cinco cambios significativos en actitud por parte del trabajador durante la década de los 70, los cuales han continuado hasta la presente década.

- ◇ menos aceptación de autoridad.
- ◇ menos seguridad en instituciones tradicionales y estructuras políticas.
- ◇ menos disponibilidad a trabajar por el hecho de

trabajar.

- ◇ expectativas más altas en recompensas y retos en situaciones de trabajo, y
- ◇ expectativas por la participación en el proceso de toma de decisiones

La practica de DO refleja estos cambios en actitud y comprende tres valores principales:

- ◆ El respeto por la dignidad y el valor de las personas como el recurso más importante dentro de una organización;
- ◆ el enfoque de sistemas, tomando en cuenta como las personas, su trabajo, la organización funcionan como unidad; y
- ◆ alineación con las metas de la organización y del negocio – un compromiso a intensificar la capacidad de la organización para producir productos y servicios de calidad.

La cultura del mañana resulta del ambiente de hoy, la cual no es mas que la acumulación de historia.

Stephen B. Wehrenberg

"The Vicious Circle of Training and

Organizacional Development"

Julio de 1986

Personnel Journal

DESARROLLO DE UNA BASE DE TEORIA

Como un campo interdisciplinario, DO es diferente de las ciencias de la conducta de la conducta organizacional, de la teoría administrativa y de negocios, de la psicología, la sociología, la educación y la asesoría, así como de las ciencias físicas.

Los practicantes de DO enfocan cada asignación de DO con una base teórica o un arreglo técnico apropiado, para guiar su trabajo y para ayudar al cliente a que comprenda, apoye y explique el esfuerzo del cambio.

Un entendimiento de la teoría clásica de la organización puede ser útil:

- ◇ el consultor planea su propia estrategia de DO,
- ◇ el cliente comprende los ciclos del cambio que son necesarios, y
- ◇ tanto el consultor como el cliente se enfocan en 105 elementos apropiados del cambio.

Los practicantes de DO Son diferentes a los miles de

modelos y teorías desarrollados. Los que cuentan con mayor experiencia desarrollan sus propios modelos en base a su propia experiencia ya la experiencia de los demás.

Las bases de la teoría –ya sean originales o prestadas –Son muy efectivas cuando:

- ◇ Son relevantes a la situación actual, ya que rara vez una teoría o modelo funcionan para todos los esfuerzos de DO;
- ◇ el cliente puede comprender con palabras o conceptos y
- ◇ se explica de forma sencilla y fácil.

Cualquiera o todas las siguientes teorías de cambio pueden usarse como modelo para desarrollo organizacional.

PROCEDIMIENTO DE CAMBIO DE TRES PASOS DE LEWIN !

El modelo de Lewin contiene tres pasos en secuencia:

PASO	ACCION
1.– Descongelamiento– creando disponibilidad y habilidad para cambiar conductas, sistemas o estructuras que interfieren con la efectividad de la organización o con el logro de la meta.	Aprendizaje empírico, capacitación y retroalimentación de información para ayudar al cliente a eliminar las diferencias entre En dónde estamos ahora/que somo ahora? y En donde estaremos/qué seremos en el futuro?.
2.– Movimiento– Acción para ir de la situación actual a un nivel nuevo.	Intervenciones en el sistema del cliente a los niveles del individuo del grupo y de la organización.
3.– Recongelamiento– desarrollando y manteniendo nuevas formas de operar y comportandose de manera que se conduzca a la organización hacia los objetivos deseados.	Capacitación en sistemas nuevos; nuevas formas de interacción, de solucionar problemas y de trabajar con otros.

CICLO DE RESPUESTA AL CAMBIO DE ALBRECHT

A medida que la organización sufre el ciclo de cambio descrito, las personas dentro de la organización también experimentan un ciclo de Respuesta al Cambio.

Este ciclo, documentado por Karl Albrecht en Organization Development, se aplica principalmente cuando la

administración o fuerzas internas o externas imponen o dictan el cambio.

La Respuesta al Cambio incluye cuatro fases psicológicas progresivas:

1. Amenaza –El temor a dejar su situación actual por temor a un futuro desconocido o a una percepción de que en el futuro le esperan dificultades iguales o peores que las de su situación actual.
2. Problema– las nuevas dificultades creadas por el cambio, las cuales deben superarse para hacer el trabajo, incluyendo la pérdida de reglas y normas! claras.
3. Solución– superar las dificultades con la nueva orden a medida que se convierte e rutina, cómoda y aceptada por sus beneficios. 4. Hábito– la nueva orden se estabiliza y se integra a la organización a medida que los procedimientos u operaciones anteriores se olvidan.

Los miembros de la organización cambiada experimentaran éstas cuatro fases en forma mas o menos severa, dependiendo de como se maneje el cambio.

Los practicantes de DO dan especial atención a las personas afectadas por el cambio y por el trabajo para poder llegar a las fases de Solucionar Hábitos lo mas pronto posible.

ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA DE LEWIN

El Análisis de ampo de Fuerza identifica fuerzas que mantienen la situación actual y ayuda a aclarar enfoques necesarios para facilitar el cambio.

Las fuerzas pueden ser políticas, tradiciones, creencias, normas de conducta gente, condiciones políticas o económicas, tecnología, u otro factores que juegan una función positiva o negativa en el esfuerzo de DO.

Kurt Lewin identifica las fuerzas de cambio positivo como "fuerzas de ayuda" y las fuerzas negativas como "fuerzas de resistencia" que mantienen la situación actual.

Una vez que las fuerzas de ayuda y de resistencia se identifican, el sistema del consultor y del cliente determina formas de:

- ◇ eliminar o debilitar las fuerzas resistentes, y
- ◇ reforzar o agregar fuerzas de ayuda.

ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA DE LEWIN

ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA DE LEWIN	
Las fuerzas de ayuda incluyen:	Las fuerzas de resistencia incluyen:
Gente	Gente
Beneficios económicos	Tradiciones
Fuerzas del ambiente	Políticas organizacionales
Necesidades y deseos de los empleados	Actitudes de los empleados
Disponibilidad de tecnología	Costos
	Etc.
<i>Campo de fuerzas de ayuda y de resistencia</i>	

MODELO ORGANIZACIONAL DE SEIS ELEMENTOS DE WEISBORD

Marvin Weisbord desarrolló un modelo de organización ampliamente conocido, que se ha convertido en clásico en el campo de DO.

El Modelo de Seis Elementos de Weisbord analiza seis puntos interrelacionados dentro de una organización:

1. Propósitos de la organización, del grado de comprensión, de llegar a un acuerdo, y del compromiso que los empleados tengan hacia ellos.
2. Estructura, incluyendo el organigrama, las relaciones de información, las responsabilidades del trabajo, delegación de autoridad.
3. Las relaciones entre la gente en la organización –su grado de interdependencia, normas de conducta, manejo de conflicto, flujo de información.
4. Recompensas por hacer bien las cosas indicadas.
5. Estilo de liderazgo, distribución, integridad, y 10 directo de la meta.
6. Mecanismos útiles –los variados procedimientos formales, las adaptaciones informales, y los sistemas de la administración que ayudan a coordinar y controlar el trabajo de la organización.

COMO USAR UN MODELO PARA CAMBIO

Glenn H. Varney, en Training and Development Handbook, proporciona los siguientes consejos sobre el uso de un

modelo para cambio. Un modelo puede:

- ◇ servir como base para desafiar un proyecto para el cambio, o ser el marco en una propuesta para un cambio.
- ◇ usarse como un mapa para el cambio, que guíe a los administradores y a la organización a lo largo del proceso de cambio paso por paso;
- ◇ servir como recordatorio de la necesidad de un enfoque sistemático del cambio; y
- ◇ servir como recordatorio de que DO es un proceso dinámico que ninguna de las variantes serán constantes porque todo el programa empieza a cambiar.

No hay nada tan práctico como una buena teoría.

Kurt Lewin

LAS SIETE FASES DE PROCESO DE DO

Como lo indica W. Warner Burke, los practicantes de DO prefieren llamarles las siete fases del proceso de DO, en lugar de los siete pasos. Esto se debe a que a pesar de que el proceso se describe como un flujo consecutivo, con frecuencia es necesario regresar a una fase anterior para aclarar puntos nuevos. Y en proyectos complejos, repetidas veces suceden diferentes actividades en más de una fase a la vez.

Las siete fases son, en resumen:

- ◆ Acceso –familiarizarse con un cliente potencial y discutir las preocupaciones del cliente.
- ◆ Contratación– llegar a un acuerdo sobre lo que es necesario hacer, como y cuando sucederá, y cuanto costará.
- ◆ Diagnostico– conducir una evaluación para determinar puntos clave a ser abordados.
- ◆ Retroalimentación– resumir y discutir la información de la evaluación con el cliente y otras personas involucradas con la evaluación.
- ◆ Planear la acción –planear un curso de acción basada en la información de evaluación y en los puntos de interés del cliente.
- ◆ Intervención– implementar estrategias que conducirán a los resultados deseados.
- ◆ Evaluación– determinar el grado de éxito de las intervenciones, identificar los actos positivos y negativos relacionados con los resultados obtenidos y con el proceso utilizado.

ACCESO y CONTRATACION

Las dos primeras fases del proceso de DO son acceso y contratación. Cada una tiene distintos propósitos, pero pueden suceder en forma simultánea.

Acceso es el contacto y la discusión inicial entre el consultor y el cliente potencial. Generalmente se planea. Sin embargo, algunas veces, los practicantes internos descubren que las discusiones iniciales emergen, en forma natural, de las conversaciones informales con los administradores de sus organizaciones.

El proceso de acceso ayuda al consultor y al cliente potencial a decidir si:

- ◇ existe la necesidad de un esfuerzo de cambio, mutuamente entendida y a la que se llega de acuerdo en conjunto.
- ◇ existe el compromiso de emprender el esfuerzo en este momento,
- ◇ los recursos necesarios están disponibles, y
- ◇ el contratista y el cliente tienen las habilidades y la autoridad para incluir en el contrato el esfuerzo o cualquier otra necesidad que requiera incluirse.

Se contemplan las flores flotando en el estanque... pero no se ve la profundidad de sus raíces en el lodo, por medio de las cuales se desarrolla la flor. Si uno no aparta el lodo para ver las raíces, no puede comprender todo el proceso.

Edgar H. Schein

"Insights on Organizational Culture

and Change: An Interview with Edgar H. Schein"

Energy: Beginning the OD Consultation Process.

La información que el consultor necesita saber hasta aquí incluye:

- ◇ la evolución al estado actual.
- ◇ la participación del cliente en la evolución,
- ◇ riesgos potenciales al emprender el esfuerzo.
- ◇ los antecedentes profesionales y los estilos de trabajo del consultor y del cliente,
- ◇ la naturaleza del acuerdo, como un contrato, o una carta, o un convenio.

La contratación establece expectativas mutuas para el esfuerzo de DO. El contrato debe involucrar al cliente quien tiene la autoridad de tomar decisiones para salir adelante, y puede involucrar el esfuerzo de los patrocinadores.

La fase de contra acción es necesaria para los practicantes

internos y externos de DO porque las discusiones sobre el contrato pueden traer a la superficie puntos que, si permanecen sin arreglar, pueden alterar y hasta destruir el esfuerzo de DO en una fase futura.

Como mínimo, el contrato debe incluir:

- ◇ los resultados que desea obtener el cliente con el esfuerzo;
- ◇ el ámbito de trabajo;
- ◇ un plan de trabajo que indique la secuencia de tareas, fechas límite, y personas involucradas; y
- ◇ los recursos que se usaran a lo largo del esfuerzo.

Es útil considerar la contratación en fases. Con frecuencia, el primer contrato incluirá una evaluación de la organización, un informe de retroalimentación, y un plan de acción.

Consulte la Lista de Revisión para Contratar los Puntos a Considerar.

COMO SABER SI DO ES NECESARIO

Como saber que buscar al determinar si una organización necesita o no un gran esfuerzo de cambio? Entre mas respuestas afirmativas se den a las siguientes preguntas, es mayor la probabilidad de cambio organizacional.

- ◇ La organización esta en transición de una etapa de cambio a otra?
- ◇ A la organización le falta dirección debido a la débil estructura o la falta de guía de la alta administración?
- ◇ Existe un sentido de potencial no comprendido?
- ◇ La organización sufre de "crisis de identidad" –no hay un sentido claro de quien es o cual es su propósito?
- ◇ La organización se esta aferrando a productos, servicios o practicas obsoletas?
- ◇ En la organización, el Staff esta experimentando baja moral y/o alta rotación?
- ◇ La organización ha crecido rápidamente –más allá de la etapa de "mamá y papá"?
- ◇ Hay conflictos sobre la dirección futura de la organización?
- ◇ La organización ha experimentado grandes cambios en su ambiente, como el cambio a instalaciones nuevas?
- ◇ La organización ha implementado mucha tecnología nueva?
- ◇ La organización se ha visto obstaculizada por reglas, reglamentos, directrices inflexibles?
- ◇ Hay personas que están deteniendo u obstaculizando el progreso?

LISTA DE REVISION PARA LA CONTRATACION

Es necesario considerar varios factores en la fase de contratación, incluyendo lo siguiente:

1. Problema/Necesidad

–*Qué* eventos condujeron a la conclusión de que es necesario el esfuerzo de un cambio?

–Cuáles parecen ser las necesidades del cliente?

2. Cliente

–Quién esta involucrado en el inicio del proyecto?

–Podría cambiar el cliente a medida que progresa el proyecto?

–El cliente apoya el esfuerzo del cambio?

–Quién será el enlace con el cliente?

3. Metas

–*Qué* resultados finales específicos espera obtener el cliente?

–*Que* tendencia busca el cliente?

4. Estrategia compartida

–Cuál es su teoría básica para abordar el proyecto?

–Tiene usted en mente algún enfoque tentativo para solucionar el problema?

–*Que* valores, conceptos y principios seguirán usted y su cliente?

5. Funciones y compromiso del consultor/cliente

–Cuáles son las responsabilidades, las tareas, la autoridad, y el nivel de compromiso por parte suya y por parte de su cliente?

6. sistema del cliente

–Quién debe involucrarse? Cuándo?

–Cómo se mantendrá informado el sistema del cliente sobre el proyecto? Cuáles son las fechas limites? Quien informa?

La organización del futuro se basara en el principio de adaptabilidad y no en el de previsibilidad.

Oscar Mink, James Shultz, Barbara Mink

Developing and Managing Open Organizations

7. Administración de resultados

–*Que* indicará al cliente que se esta progresando hacia el objetivo?

–Cómo se medirán estos indicadores?

–Cómo se alimentara el progreso en el sistema del cliente?

–Cuales son as fechas limite?

8. Términos

–Cual es el costo/presupuesto?

–Cual es el programa de trabajo a desarrollar?

–Cual es el programa de pago?

9. Compromiso

–*Que* tan importante es este proyecto para el cliente y para el sistema del cliente?

–*El* cliente el consultor han puesto a disposición los recursos necesarios?

10. Documentación información

–*Que* es lo que necesita el cliente para proyecto? ;

–*Que* informe(s) será(n) desarrollado(s)?

11. comunicación

–*El* cliente espera/planea un cambio significativo?

–Como pueden afectar estos cambios la asignación?

–*Como* tendrá usted acceso a la información o a la gente según sea necesario?

12. Seguimiento y terminación

–Cuando se terminara el contrato?

-Bajo que condiciones se puede terminar o retrasar?

-Que pasos tomara usted y/o su cliente para la evaluación?

PROCESO DE DIAGNOSTICO DE WARRICK

Estos pasos del proceso de diagnostico descrito en el texto de Warrick, Organization Change and Development.

Planeación

1. Definir el propósito del diagnóstico.
2. Definir el grupo de estudio.
3. Decidir que se va a medir.
4. Elegir métodos
5. Desarrollar un diseño de investigación.
6. Determinar como reunir la información.
7. Determinar como analizar la información.
8. Determinar como alimentar la información al cliente.
9. Llegar a un acuerdo con el cliente sobre como se usaran los resultados.
10. Preparar a la organización para el diagnostica.

Reunión de información

1. Desafiar una estrategia para reunir la información.
2. Preparar a la organización para la reunión de información .
3. Reunir la información.

Análisis de información

1. Desarrollar una estrategia para tabular, analizar, y presentar los resultados.
2. Preparar un informe y/o una presentación de los resultados.

DIAGNOSTICO

Las fases de acceso y de contratación establecen relaciones de trabajo y reglas de grupo. La siguiente fase es diagnostico:

reunir tanta información de la situación como sea posible. La información reunida en esta fase sirve como base para la planeación

de la fase de intervención.

El diagnóstico sirve como el principio del proceso de "Descongelamiento" y ayuda a determinar los puntos fuertes, las debilidades y las necesidades de la organización.

Los esfuerzos del practicante deben ir más allá de los síntomas y concentrarse en las causas de las enfermedades y de las oportunidades organizacionales. El hacer menos puede causar más problemas para la organización.

El practicante de DO usa una o más bases de teoría para guiar al diagnóstico a reunir información más amplia sobre gran número de temas. El acatar la base de la teoría le ayuda al practicante a mantener la objetividad sin recibir demasiada influencia de las observaciones y percepciones del cliente.

La reunión de información es en sí una intervención –una acción que puede conducir al cambio organizacional. El practicante cuidadoso de DO mantendrá esta en mente, creando interés y aliados en esta fase, en lugar de incrementar los temores y la resistencia.

MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO

Los métodos de diagnóstico deben adaptarse a la situación y a la gente involucrada. Incluyen:

- ◊ Entrevistas individuales –efectuadas en privado usando una serie de preguntas abiertas preplaneadas (*que*, *cuando*, *en dónde*, *como*, *quién*?) para que el entrevistado se exprese, seguido por preguntas como *Me podría dar un ejemplo?* y *"Que quiso decir con...?"*

Mejor uso cuando:

- el grupo del cliente es pequeño, o una parte pequeña de una gran población! sirviendo como muestra;
- las entrevistas son parte de un paso de exploración antes de desarrollar un cuestionario enfocado;
- es vital establecer un alto grado de confianza en forma rápida;
- están involucrados asuntos delicados; y/o
- la influencia del grupo es fuerte, y son necesarias

perspectivas individuales.

- ◇ Entrevistas de grupos pequeños –conducidas en grupos seleccionados o al azar, de 3 a personas que representen el sistema del cliente. El uso de un rota folio para tomar notas ayuda a las personas que están respondiendo a aclarar cualquier punto, y a ver como se registran las aportaciones.

Meior uso .cuando:

- se va a entrevistar un gran numero de personas en poco tiempo;
- la meta del esfuerzo de DO es compartir información, comunicación en todos los niveles, y la interacción dentro del sistema del cliente;
- se necesitan perspectivas de grupo; y
- los puntos no son relativamente emocionales.

- ◇ Cuestionarios escritos –una serie de preguntas claramente elaboradas con una escasa sencilla de calificación o método para contestar las preguntas. Estas se pueden aplicar a juntas de grupos grandes o distribuirse a fuentes de información en sus lugares de trabajo.

Meior uso cuando:

- gran número de personas van a ser interrogadas es necesario hacer muchas preguntas
- las personas que van a responder se encuentran en lugares diferentes o trabajan en turnos diferentes;
- se necesita i formación real para un análisis computarizado;
- es probable que todas las personas que van a responder comprendan las preguntas.

- ◇ Presentar un informe para revisión o discusión –este método puede practicarse después de reunir información de las entrevistas o de los cuestionarios. El consultor hace un informe de retroalimentación y lo revisa con un grupo pequeño representativo de las personas que respondieron. El informe final de retroalimentación incorpora la aportación de estas personas.

Meior uso cuando:

- existen niveles bajos de confianza y un ambiente muy sensitivo.

–se necesita participación y apoyo para las acciones de seguimiento.

–las personas que respondieron se expresan mejor verbalmente que en forma escrita.

- ◇ Revisión de información existente –puede incluir políticas, reglas de trabajo, información sobre ventas y utilidades, índices de rotación y ausentismo, quejas, demografía de empleados, promociones internas, y cambios estructurales.

Mejor uso cuando:

–suplementa otros métodos para reunir información;

–la información es específica y no involucra adivinar;

–se necesita información específica para confirmar o dudar de preceptos con profunda raíz dentro del grupo del cliente; y

–la cultura de la organización esta orientada hacia la información.

- ◇ Observación e intuición del consultor –generalmente se hace en el lugar de trabajo, en donde el consultor puede observar interacciones y fuerzas de trabajo en acción. La observación se puede hacer en forma formal a informal.

Mejor uso cuando:

–suplementa otros métodos de reunión de información.

RETROALIMENTACION

La retroalimentación resume la información obtenida en la etapa de diagnóstico y establece la etapa para las acciones que siguen.

La retroalimentación se enfoca en puntos como:

- ◇ estructura,
- ◇ políticas y procedimientos,
- ◇ asignaciones de trabajo,
- ◇ estilos de liderazgo y filosofía de administración,
- ◇ diferencias en personalidad,
- ◇ flujo de información,
- ◇ toma de decisiones,
- ◇ solución de problemas, y
- ◇ cultura organizacional.

La retroalimentación deberá proporcionarse:

- ◇ confidencialmente, si se prometió durante la fase de

diagnóstico;

- ◇ en forma clara, consisa y oportuna;
- ◇ con puntos identificados como interpretaciones o percepciones en lugar de la verdad y
- ◇ en forma sincera y sin juzgar.

La retroalimentación en la forma de informes escritos deberán redactarse en forma clara y concisa, teniendo cuidado de separar las interpretaciones del consultor y la información que se obtuvo dentro de la organización.

PLANEAR LA ACCION

La planeación de acción con frecuencia se presenta con el contexto de enviar y discutir las implicaciones de la retroalimentación. Es en esta fase que el cliente decide el curso de acción que tomará, después de discusiones efectuadas con el consultor y algunas veces con el Staff y los grupos de trabajo.

Entonces el consultor planea y describe:

- ◇ lo que se hará y cuando
- ◇ quién estará involucrado y
- ◇ qué recursos serán necesarios.

El plan de acción también puede incluir criterio de éxito una lista de resultados que indicarán si se tuvo éxito con las intervenciones o no. El criterio de éxito puede incluir resultados como:

- ◇ incremento en ventas,
- ◇ mayor satisfacción del cliente,
- ◇ menos ausentismo y
- ◇ menos quejas.

En esta fase, es importante identificar las funciones y los compromisos de tiempo del cliente y/u otros miembros del sistema del cliente. En este punto el consultor con frecuencia produce un ámbito de trabajo que sirve como guía a lo largo de todas las fases de intervención y de evaluación.

INTERVENCIÓN

En realidad, cada fase del proceso de DO puede representar una intervención, particularmente las fases de diagnóstico y retroalimentación.

Las intervenciones son estrategias que conducen a un cambio en la cultura de la organización. Pueden ser dirigidas hacia:

- ◇ individuos,
- ◇ grupos de trabajo, o
- ◇ toda la organización.

A continuación se presentan algunos enfoques de

intervención comúnmente usados:

◇ Intervenciones enfocadas en el individuo:

- rediseño de trabajo;
- desarrollo de capacitación y de administración;
- desarrollo profesional;
- observación individual, retroalimentación, asesoría de habilidades; y
- como medio para difundir o popularizar decisiones.

◇ Intervenciones enfocadas en grupos de trabajo o entre individuos:

- aclaración de valores;
- resolución de conflicto;
- establecimiento de normas;
- aclaración y negociación de funciones;
- capacitación en habilidades de comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, juntas efectivas; y
- planeación e implementación de proyectos.

◇ Intervenciones enfocadas en la organización como unidad:

- desarrollo de literatura sobre visión, misión, y Valores;
- establecer objetivos;
- reestructura y rediseño de la organización; y
- compromiso a nivel organización hacia nuevos programas o nuevas formas de administración, como orientación hacia el cliente, esfuerzos para una calidad total, nuevos métodos para la evaluación de desempeño, administración participativa.

Muchas intervenciones tienen componentes de capacitación, las cuales incluyen:

- ◇ Capacitación en habilidades técnicas,
- ◇ Capacitación para ejecutivos en habilidades administrativas.
- ◇ Capacitación sobre desarrollo administrativo, y
- ◇ habilidades de comunicación y de trabajo en equipo a lo largo de toda la organización.

Glenn H. Varney, en Training and Development Handbook, enumera y describe siete técnicas de intervención de DO:

- ◆ entrenamiento de laboratorio,
- ◆ integración de equipo,
- ◆ técnicas de diagnóstico,
- ◆ juntas inter grupos.
- ◆ facilitación de una tercera persona,
- ◆ pares de consultoría, y
- ◆ redes de consultoría.

Un dilema continuo es encontrar el equilibrio o una mezcla de intervenciones que estimulen el esfuerzo de un cambio y que apoyen el sistema del cliente.

Gordon y Ronald Lippitt

The consulting Process in Action

EVALUACION

La evaluación de cualquier esfuerzo de cambio es difícil debido a las complejas variantes y dinámicas del desarrollo organizacional. La evaluación es fundamental para determinar:

- ◇ si se cumplieron los objetivos iniciales del cliente,
- ◇ si el cambio se está sosteniendo y el
- ◇ cierre formal del proyecto.

El plan de evaluación debe practicarse en las primeras etapas del esfuerzo de DO y debe incrementarse a lo largo del proyecto.

Preguntas clave sobre la planeación de evaluación son:

- ◇ Cuándo se hará la evaluación...Después de intervenciones clave? Después de terminar cada fase? Al terminar todo el proyecto?
- ◇ Cómo se medirá el proyecto?
- ◇ Cómo se pueden integrar los procesos de evaluación y los resultados en el proyecto mismo en lugar de ser una parte separada del proyecto – o una idea tardía.
- ◇ En qué momentos se determinará que los beneficios anticipados valen lo que cuestan?

Una evaluación efectiva mide no solo los resultados del proyecto, sino también la efectividad de la función del consultor. Gran número de profesionales de DO piden retroalimentación personal en varios puntos a lo largo del proceso.

FUNCIONES DE DO

La función del consultor cambia con cada proyecto y dentro de las fases de un proyecto. Gordon y Ronald Lippitt (the consulting process in action) fueron unos de los primeros en describir las funciones de consultoría en una serie continua de conducta directiva – no directiva, e identificar la necesidad de que el consultor entre y salga de estas funciones según sea apropiado para cada situación.

A medida que cambia la función del supervisor, también lo hace el cliente:

- ◇ Cuando el consultor está en la función más directiva –la del experto –el cliente tiene menos control.
- ◇ Cuando el consultor se desempeña simplemente como observador reflector de la organización o del sistema del cliente, el cliente tiene alto control y autoridad para tomar decisiones.

ASTD cuenta con dos valiosas ayudas para que los entrenadores evalúen y desarrollen las habilidades y las aptitudes de DO:

- ◇ En Models for Excellence se describen las aptitudes y los niveles de conductas para comprender la conducta de una organización y comprender a la organización.
- ◇ Organization Development Practitioner Self-Development Guide ayuda al entrenador a identificar y desarrollar habilidades en cada fase de DO.

ALGUNAS DE LAS FUNCIONES DEL CONSULTOR DE DO

A continuación se presentan varias funciones posibles del consultor en orden de funciones directivas a no directivas, según las describen Gordon y Ronald Lippitt.

DIRECTIVA NO DIRECTIVA	1. Experto técnico o de proceso –propone y guía el esfuerzo de cambio en el contenido o el proceso. El cliente se apoya en la experiencia del consultor. 2. Especialista de información –usa conocimiento y experiencia para definir los problemas y las metas para el cambio. 3. Entrenador/educador– diseña, guía, y evalúa las experiencias de aprendizaje dentro del esfuerzo de cambio. 4. Solucionador de problemas conjuntos –ofrece y ayuda a seleccionar acciones alternativas para crear el cambio deseado.
--------------------------------------	--

	5. identificador de alternativas –identifica y evalúa alternativas potenciales.
	6. Enlazador de recursos –identifica y obtiene recursos útiles I internos y externos) para ayudar en determinado esfuerzo de cambio.
	7. Buscador de hechos –redefine, resume y analiza información pertinente al esfuerzo de cambio.
	8. Consultor de proceso –observa diagnostica y facilita las dinámicas humanas y relaciones interpersonales dentro del I sistema del cliente.
	9. Observador/reflector objetivo –prueba, observa, refleja, y reporta lo que se ha observado; se aparta de la función activa en la toma de decisiones del cliente.

ESTA DESTINADO A PRACTICAR DO?

Si puede contestar si a la mayoría de estas preguntas, probablemente tiene lo que se requiere para ser consultor de DO , Puede usted...

- ◇ Manejar el conflicto – estar en desacuerdo, enfrentar, expresar sentimientos, crear confianza por medio de ser claro y directo?
- ◇ Verse en los diversos roles o papeles de DO?
- ◇ Ser objetivo – abstenerse de juzgar a los clientes, comprender y validar a los demás, suspender el juicio?
- ◇ Permanecer relativamente apartado – evitar involucrarse demasiado en las emociones y percepciones y mantener la perspectiva?
- ◇ Dar reconocimiento a los demás – aceptar el éxito sin aplauso?
- ◇ Empezar en donde esta el cliente – no en donde a usted le gustaría empezar?
- ◇ Entrar y salir de la función de experto según sea apropiado?
- ◇ Facilitar la independencia en el cliente, estar dispuesto a ser prescindible y ceder?
- ◇ Evitar tratar de hacerlo todo – rechazar asignaciones cuando sea apropiado y revelar abiertamente sus limitaciones y sin disculparse por ello?
- ◇ Enfrentar al cliente, decir la verdad y arriesgar perder la asignación?
- ◇ Ser flexible y cambiar la dirección cuando cambian las situaciones?

- ◇ Mantener una influencia optimista – considerar que las organizaciones y la gente están emergiendo hacia su potencial y que no son casos perdidos?
- ◇ Pedir y recibir retroalimentación directa?
- ◇ Trabajar con personas que no le agradan?
- ◇ Establecer sociedades con otros consultores, compartir experiencia y apoyo y ayudarlos a que salgan adelante?
- ◇ Utilizar sus habilidades para su propio autodesarrollo?

ETICA Y OTROS PUNTOS

Mientras que el proceso de DO siempre tiene algunas sorpresas, algunos puntos aparecen en forma consistente y tienen algunas soluciones.

- ◇ Confidencial. El tema de la confidencialidad generalmente surge en estos tres contextos:
 - En la interacción con personas durante la fase de evaluación.
 - En la interacción con un cliente a lo largo de todo el proyecto, y
 - Mantener lo confidencial aun después de terminado el proyecto.

El aspecto confidencial puede ser problemático. El consejo es sencillo: la promesa de mantener todo confidencial deberá considerarse detenidamente, pero deberá acatarse escrupulosamente una vez contraído el compromiso.

- ◇ Trabajar solo opuesto a trabajar con otros. El trabajar solo con un cliente con frecuencia es apropiado, principalmente cuando se trata de asuntos sumamente delicados. sin embargo, a menudo es efectivo un enfoque en equipo. Las diferentes combinaciones de un equipo incluyen:
 - Consultor interno y externo –un consultor dentro de la organización se une con un consultor externo para trabajar en un proyecto conjunto.
 - Equipos de Staff interno de capacitación y de consultores externos de DO –Staff interno trabajando con consultores externos de DO puede ser apropiadamente especial al manejar los puntos organizacionales involucrados con los programas de capacitación.
 - Dos o mas consultores externos trabajando con un cliente – particularmente apropiado en situaciones complejas en donde son necesarias una variedad de habilidades y perspectivas.
 - Una comisión consultiva –formada por tres a

siete personas en representación de las personas involucradas en el proyecto. El comité sirve al consultor como medio para difundir o popularizar ideas, le da credibilidad al proyecto, y ayuda con varias logísticas. Otras funciones incluyen: ayudar en la reunión y evaluación de la información, servir como enlace de comunicación con la organización, y controlar el proceso al terminar el proyecto.

◇ Política. Debido al acceso que tiene el practicante de DO a información confidencial, el o ella con frecuencia es percibida como una persona poderosa. Un practicante inteligente evita las alianzas políticas, lucha por mantenerse en campo neutral, y mantiene su independencia filosófica.

◇ Verdad o percepción? Al reunir percepciones sin juzgar su verdad o falsedad, el practicante empieza a ver una imagen mas completa de los puntos dentro del sistema del cliente, reconociendo temas y patrones fundamentales para proporcionar una retroalimentación efectiva al cliente. Al dar retroalimentación, los consultores con experiencia tienen cuidado de expresar sus opiniones como percepciones y no como la verdad.

El factor mas importante en la practica de conducta ética es el código y los estándares personales.

Gordon Lippitt

Organization Renewal

DE CAPACITACION A DO

Es probable que todos los entrenadores – internos y externos – estén practicando algo de DO, o partes del proceso de DO, sin darle ese nombre. La capacitación puede servir como un proceso para reunir información de DO y como una intervención de DO.

El interactuar con participantes de capacitación en un proceso de evaluación de necesidades o en sesiones de clase, con frecuencia proporcionan al entrenador información sobre problemas y percepciones dentro de la organización. Por consiguiente, la capacitación sirve como herramienta de diagnóstico para el entrenador, quien entonces se enfrenta al dilema, Llevo esta información mas adelante, o termino el trabajo y me olvido de ello?

En este momento, el entrenador puede ver el dilema como una oportunidad para tomar el primer paso del proceso de DO: la junta de acceso.

ESTRATEGIAS PARA PASAR A DO

Existen gran número de habilidades que usted puede desarrollar y cosas que puede hacer para preparar el movimiento de capacitación a la función de DO dentro de su organización. A continuación se presentan solo algunas:

- ◇ Asistir a conferencias, talleres de trabajo o cursos sobre DO impartidos en instituciones de nivel superior.
- ◇ Ingresar a organizaciones y redes de DO que le proporcionen información y contactos. Por ejemplo, la membresía en el Área de Practica Profesional de DO de ASTD es gratuita para sus miembros.
- ◇ Anote su nombre en listas de distribución de organizaciones que proporcionan talleres de trabajo y publicaciones en el campo de DO.
- ◇ Lea la serie de Addison–Wesley Publishing en DO. Esta serie de libros pequeños fáciles de leer son un recurso primordial para practicantes de DO.
- ◇ Empiece a practicar las fases de acceso y contratación con sus clientes en capacitación para que se familiarice con los procesos y se sienta cómodo con ellos.
- ◇ Al practicar sus primeros esfuerzos de DO, continuamente trabájelos en el contexto de entrenamiento. Esto le asegurará a su organización cliente que no ha olvidado su asignación original como entrenador y que solamente esta expandiendo esa función para ser mas efectivo. Después, se pueden desarrollar proyectos sin un componente principal de entrenamiento.
- ◇ Además de usar el entrenamiento como un foro para la reunión de información, busque oportunidades para usar el entrenamiento como una intervención en un esfuerzo de DO. Con frecuencia DO incluye una fase educativa o de integración de habilidades. Cuando aprenda sobre los esfuerzos de DO en su organización, ofrezca su ayuda voluntariamente para colaborar en la fase de capacitación. Asegúrese de convertirse en parte del equipo de consultoría para dicha fase, de manera que se mantenga informado del progreso y de los resultados del esfuerzo total. Esto le dará acceso y visibilidad a aquellos que practican el DO y proporciona oportunidades para participar mas temprano en esfuerzos de DO.
- ◇ Persevere, DO hoy en día es mas comprendido y bienvenido dentro de las organizaciones. A medida que se desarrolla el campo, desarróllese con el.

La organización que sobrevive es la organización que se adapta.

AYUDA EN EL TRABAJO: COMO PREPARARSE PARA LA JUNTA DE ACCESO

Una vez que haya terminado un trabajo o un contrato para dar entrenamiento, es probable que vea la necesidad de vender a su cliente o patrocinador la idea de organizar la información que usted ha logrado reunir y usarla para mejorar la efectividad de la organización. Su cliente o patrocinador también puede ser un cliente potencial de DO. Si no es así, tal vez este disponible a iniciar una junta de acceso para usted. A continuación se proporciona una lista sobre bases que es deseable se cubran antes de esta junta importante.

- ◇ Esta seguro de acudir a la persona correcta – la que puede abordar los temas que ha escuchado durante el proceso de entrenamiento?
- ◇ Si los datos que ha reunido durante el evento de entrenamiento van a sorprender a su cliente, está usted den libertad de divulgar la información y explicarla con más detalle?
- ◇ Si no le es posible divulgar la información, está preparado para sugerir un proceso formal para reunir información y confirmar y proporcionar detalles?
- ◇ Si al cliente no le sorprende la información, está preparado para preguntar que es lo que se ha hecho para abordar la situación?
- ◇ Si tiene éxito en lograr el contrato para otro proceso, está preparado para ofrecer hacer solo el trabajo, o sugerir llamar a otro consultor para:
 - Suplementar sus habilidades,
 - Proporcionar otro punto de vista, y/u
 - Ofrecer conclusiones que tal vez sea arriesgado que usted ofrezca?

AYUDA EN EL TRABAJO: PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO

- ◇ Cuáles son los puntos fuertes de la organización?
- ◇ Qué aspectos de la organización es necesario mejorar?
- ◇ Cómo entiende usted la misión de la organización?
- ◇ Siempre están claras cuales son sus responsabilidades?
- ◇ Dibuje un organigrama, use líneas seguidas para indicar quien reporta a quien y líneas punteadas para indicar las relaciones de trabajo.
 - Este sistema conduce al mejor uso de los recursos?

- Haría usted algunos cambios para reforzar la forma en que estas relaciones están organizadas?
- ◇ Qué barreras impiden que desarrolle su mejor trabajo?
- ◇ Si pudiera hacer tres cambios para mejorar cualquier aspecto de la organización, cuáles serían?
- ◇ Qué palabras o frases usaría para descubrir la forma en que se maneja lo siguiente?
 - La comunicación interpersonal
 - El flujo de información
 - La resolución de conflicto
 - La toma de decisiones.

Comportamiento Organizacional Pág. 166

Altas expectativas de conclusión de las tareas con éxito.

Estatus elevado

Influencia incrementada

Características

Expectativas

Estatus

Consecuencia

- ◇ Éxito de las tareas en el pasado.
- ◇ Elevada antigüedad.
- ◇ Alta habilidad auto perceptiva.
- ◇ Buena reputación organizacional.
- ◇ Demasiada firmeza.
- ◇ Marcada orientación hacia el grupo.

Pérdidas del Proceso

Potencial del grupo

(Habilidad X Motivación)

Ganancias en del proceso.

Resultados del grupo



Impacto de las economías de especialización

Impacto de las deseconomías humanas

(Alta)

Productividad

1

8

64

512

4096

Suponiendo un tramo de 8

1

4

16

64

256

1024

4096

Suponiendo un tramo de 4

Nivel organizacional

1

2

3

4

5

6

7

Jack Gold

Dueño-Gerente

Johnny Moore

Vendedor

Edna Joiner

Vendedora

Bob Munson

Vendedor

Norma Sloman

Vendedora

Jerry Plotkin

Vendedor

Agencia publicitaria

Empresa independiente de consultoría en investigación y desarrollo.

Grupo Ejecutivo

Fábricas en Corea del Sur

Representantes de ventas o comisión

El modelo orgánico

Equipos transfuncionales

Equipos transjerárquicos

Flujo libre de información

Tramos amplios de control

Descentralización

Baja formalización

El modelo mecánico

Alta especialización

Departamentalización

Cadena de mando clara

Tramos de cortos de control

Centralización

Alta formalización

Estable

Abundante

Sencillo

Dinámico

Escaso

Complejo

Causas

- ◊ Estrategia
- ◊ Tamaño
- ◊ Tecnología
- ◊ Ambiente

Diseños estructurales

- ◊ Mecánico
- ◊ Orgánico

Desempeño y satisfacción

Moderado por diferencias individuales

Determina

Conduce a