

# **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORÍA Y PRACTICA**

**SÉPTIMA EDICIÓN**

**STEPHEN P. ROBBINS**

**San Diego State University**

TRADUCCIÓN:

Adolfo Deras Quiñones  
Traductor

REVISIÓN TÉCNICA:

Alejandro Roberto Rodas Carpizo  
Lic. en Economía y Maestro en Administración  
IPN

**PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.**

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY  
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO  
SINGAPUR • RÍO DE JANEIRO • ZURCÍ**

**PARTE UNO  
INTRODUCCIÓN**

# CAPÍTULO 1

*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.*

## **¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?**

### **SÍNTESIS DEL CAPÍTULO**

**Qué hacen los administradores**  
**Ingreso al comportamiento organizacional**  
**El reemplazo de la intuición por el estudio sistemático**  
**Desafíos y oportunidades del CO**  
**Disciplinas que contribuyen al campo del CO**  
**Hay pocos absolutos en el CO**  
**Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo del CO**

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- 1. Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:**
- 2. Definir el comportamiento organizacional (CO).**
- 3. Describir lo que hacen los administradores.**
- 4. Explicar el valor del estudio sistemático del CO. El Enumerar los principales desafíos y oportunidades para los administradores que usan los conceptos del CO.**
- 5. Identificar las contribuciones hechas por las más importantes disciplinas de la ciencia conductista al CO.**
- 6. Describir por qué los administradores requieren el conocimiento del CO.**
- 7. Explicar la necesidad de un enfoque de contingencia para el estudio del CO.**
- 8. Identificar los tres niveles de análisis en el modelo del CO empleado en este libro.**

*No es lo que no sabemos lo que nos causa problemas,  
sino lo que sabemos que no es así.*

**C**onozca a David Kwok. Graduado en 1987 de la University of California en Los Ángeles, con especialización en ciencias cognitivas, David trabaja para la compañía The Princeton Review, en la que se prepara a estudiantes que desean presentar examen de admisión en universidades o escuelas de pos-grado. Aunque sólo tiene 29 años de edad, David dirige a más de cien profesores en la oficina de Princeton Review de Los Ángeles.

“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.”<sup>1</sup> 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.

**E**l 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. “Esa 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.”<sup>2</sup> 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.”<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup> El Centro para el Liderazgo Creativo de Greensboro, Carolina del Norte, calcula que la mitad de los administradores y el 300/o de los administradores ejecutivos tienen alguna clase de dificultad con la gente.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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.

## θ *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. Ésta 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.<sup>7</sup> 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.

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.

### administradores

Individuos que alcanzan metas por conducta de otros.

### organización

Unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos a más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

### planeación

Incluye la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

### organización

Determinar qué tareas han de realizarse, quién las va a hacer, cómo se van a agrupar, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.

### liderazgo

Incluye la motivación de subordinados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces, y resolver

*¿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 .1 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**

<b>Papel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Interpersonales</b>		
Decorativo	Representación simbólico; se requiere que desempeñe diversos deberes rutinarios de naturaleza legal y social	Ceremonias, peticiones de status, solicitudes de contratos
Líder	Responsable de la motivación y dirección de subordinados	Prácticamente todas las actividades donde participan subordinados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que proporcionan favores e información	Acuse de recibo de correo, trabajo en consejos externos
<b>Informativo</b>		
Inspector	Recibe amplia variedad de información; sirve como centro nervioso de información interna y externa de la organización	Manejo de todo el correo y contactos que están en la categoría de ocuparse principalmente con lo recepción de información
Difusor	Transmite la información recibida de partes externas o de otros subordinados a miembros de la organización	Envía correo a la organización para propósitos de información; contactos verbales que involucran flujo de información a subordinados, como las sesiones de revisión
Vocero	Transmite información a los externos sobre planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización	Reuniones de Consejo: manejo de contactos que involucran la transmisión de información a externos.
<b>De decisión</b>		
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y su ambiente e inicia proyectos que generan el cambio de disturbios	Sesiones de estrategia y revisión que involucran el inicio o diseño de proyectos de mejoramiento
Moderador de disturbios	Responsable de tomar acciones correctivas cuando la organización enfrenta disturbios importantes, inesperados	Sesiones de estrategia y revisión que involucran disturbios y crisis
Asignador de recursos	Formular o aprobar decisiones organizacionales importantes	Programación; solicitudes de autorización; presupuestación; programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes	Negociación de contratos

Fuente: Adaptado de *The Nature of Managerial Work*, par H. Mintzberg. Derechos Reservados 1973 por ti. Mintzberg. Reimpreso con autorización de Horper Collins Publishers.

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.

### **control**

Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

## **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, atribuibles a sus trabajos.<sup>8</sup> 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. Este es el papel de *difusor*. Además, los administradores desempeñan un papel de *vocero* cuando representan a la organización ante extraños.

**PAPELES DE DECISIÓN** 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 técnicas**

Capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada.

### **habilidades humanas**

Capacidad de trabajar con otros, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en grupo.

### **habilidades conceptuales**

Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

## **Habilidades administrativas**

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas. Robert Katz ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.<sup>9</sup>

**HABILIDADES TÉCNICAS** Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o 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 éstas 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.

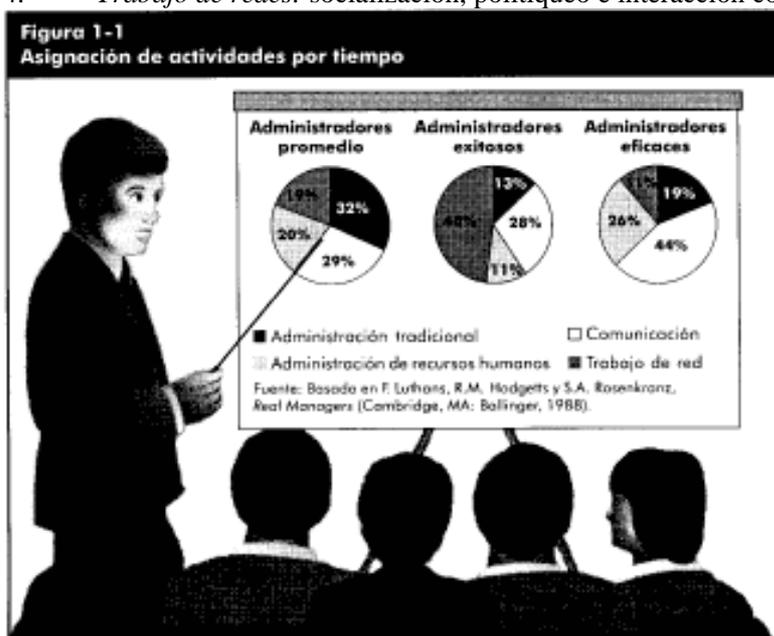
**HABILIDADES CONCEPTUALES** Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos 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.<sup>10</sup> 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 trabajo? 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:

1. *Administración tradicional*: toma de decisiones, planeación y coordinación.
2. *Comunicación*: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
3. *Administración de recursos humanos*: motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación.
4. *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 si, 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.

## θ *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.

### **comportamiento organizacional (CO)**

Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.

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*. Esta 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.<sup>11</sup>

## *θ 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.<sup>12</sup> Para ilustrar este aspecto, considérense las siguientes afirmaciones sobre el comportamiento relacionado con el trabajo:

1. Los trabajadores felices son trabajadores productivos.
2. Todos los individuos son más productivos cuando su jefe es amistoso, confiable y accesible.
3. 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.
4. Todos deseamos un trabajo desafiante.
5. Se tiene que atemorizar un poco a la gente para obligarla a hacer su trabajo.
6. Todo mundo está motivado por el dinero.
7. La mayoría de la gente está mucho más preocupada por su salario que por el de los demás.
8. 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.<sup>13</sup>

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. La 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.

**estudio sistemático**  
La observación de las relaciones, el intento de atribuir causas y efectos y la extracción de conclusiones basadas en evidencia científica.

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.)

**intuición**  
Sentimiento que no necesariamente está apoyado en la investigación.

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”.<sup>14</sup> 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.

## θ *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 80/o, 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.<sup>15</sup>

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.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> 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.

#### **administración de la calidad total (ACT)**

Filosofía de administración impulsada por el logro constante de la satisfacción del consumidor mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.

#### **reingeniería**

Reconsidero la forma en que debe realizarse el trabajo y estructurarse la organización en el caso de que fueran creadas desde cero.

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

1. 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.
2. Preocupación por el mejoramiento continuo. La ACT es el compromiso de nunca quedar satisfecho. “Muy bueno” no es suficiente. La calidad puede mejorarse siempre.
3. 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.
4. 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.
5. Cesión a los empleados del poder de decidir y actuar. 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.

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.

## **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 actuar para que desarrollen su talento. Entre los consejos de asesoría que la compañía ha formado para identificar y resolver temas comunes, están el Consejo Asiaticoenestadounidense, 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 la 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 engloba a todo aquel distinto de la llamada norma. Además de los grupos más obvios —mujeres, afroestadounidenses, hispanoestadounidenses, asiaticoestadounidenses—, también incluye a los discapacitados, los homosexuales y los miembros de la tercera edad.

### **diversidad de la fuerza de trabajo**

La creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos.

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.<sup>18</sup>

¿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%.<sup>19</sup> Como ejemplo a este respecto, la fuerza de trabajo de Hewlett-Packard es de minorías en 19% y de mujeres en 40%.<sup>20</sup> 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 habían 19 idiomas. Cuando la administración de la planta emite anuncios escritos, éstos se imprimen en inglés, chino, francés, español, portugués, vietnamita y creole haitiano.

- Uno de los desafíos más importantes y amplios que enfrentan actualmente las organizaciones estadounidenses es adaptarse a gente que es diferente.

## .... El CO en las noticias ....

### Un estudio de la fuerza de trabajo revela que las divisiones por raza y sexo son profundas

Una amplia investigación de los trabajadores estadounidenses bosqueja una fuerza de trabajo profundamente dividida por raza y sexo. La encuesta, patrocinada por el Families and Work Institute, abarcó 2 958 trabajadores asalariados o con sueldo.

Una de las conclusiones más interesantes de la encuesta es que los trabajadores más jóvenes no parecen estar mejor equipados para enfrentar un sitio de trabajo más diverso que sus

compañeros de más edad. Los empleados de menos de 25 años no muestran mayor preferencia que los mayores por trabajar con gente de otras razas, edades o grupos étnicos. Un poco más de la mitad de los trabajadores encuestados dijeron que preferían trabajar con gente de su misma raza, sexo y educación.

Los empleados que han tenido más experiencia viviendo o trabajando con gente de otras razas, grupos étnicos y edades, mostraron mayor preferencia por la diversidad en el sitio de trabajo.

Lamentablemente, pocos empleados tienen dicha experiencia. El estudio encontró que incluso los trabajadores de menos de 25 años hablan tenido poco contacto, en el barrio donde habían crecido, con gente de diferentes antecedentes étnicos y culturales.

“Un estudio de la fuerza de trabajo revela que las divisiones por raza y sexo son profundas.” De *Wall Street Journal* (3 de septiembre de 1993). pág. B1.

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.<sup>21</sup> 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 motivarías 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 Mational, 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 acomodo 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.<sup>22</sup> En muchas organizaciones, los empleados se han convertido en asociados.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup>

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.

### **cesión del poder de decidir y actuar**

Poner a los empleados a cargo de lo que hacen.

## 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 si 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 arrebatar 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 penados 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.<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup>

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.

## .... El CO en las noticias ....

### La fuerza de trabajo flexible

**E**s una de las tendencias de más rápido crecimiento en los negocios de hoy en día. Hablamos del empleo de trabajadores "contingentes" (temporales, subcontratados, de tiempo parcial y alquilados).

Es difícil medir lo grande que es la fuerza de trabajo contingente. Sin embargo, una estimación conservadora la calcula en aproximadamente 25% de la fuerza de trabajo. Es interesante que estos empleados no sean sólo de los estereotipos de oficinistas, secretarías y operarios que suelen suministrar las agencias de empleos temporales. Cada vez más, los empleados temporales incluyen también profesionales técnicos como ingenieros, analistas financieros, médicos y abogados.

Es obvio el atractivo de los empleados temporales. En un ambiente de negocios rápidamente cambiante e incierto, los administradores desean flexibilidad. Reacios a agregar a la nómina trabajadores permanentes de tiempo completo,

buscan encontrar en los trabajadores contingentes un medio de

convertir los costos de mano de obra de un costo fijo en un costo variable. La utilización de trabajadores contingentes le da a la organización la capacidad de responder con rapidez a condiciones cambiantes del mercado. Apple Computers puede ajustar rápidamente su fuerza de trabajo según suba o baje la demanda de equipo. Además, los trabajadores temporales permiten que una organización ahorre en prestaciones médicas y vacaciones, le evitan tener que cumplir con pensiones y jubilaciones, y aligeran la amenaza de posibles acciones legales, porque hay menos regulaciones que protejan a los trabajadores contingentes.

Podemos esperar ver un mayor uso de trabajadores contingentes por parte de los empleadores. Esto proporciona a las organizaciones una fuerza de trabajo fluida que puede abrirse o cerrarse como acordeón en un momento.

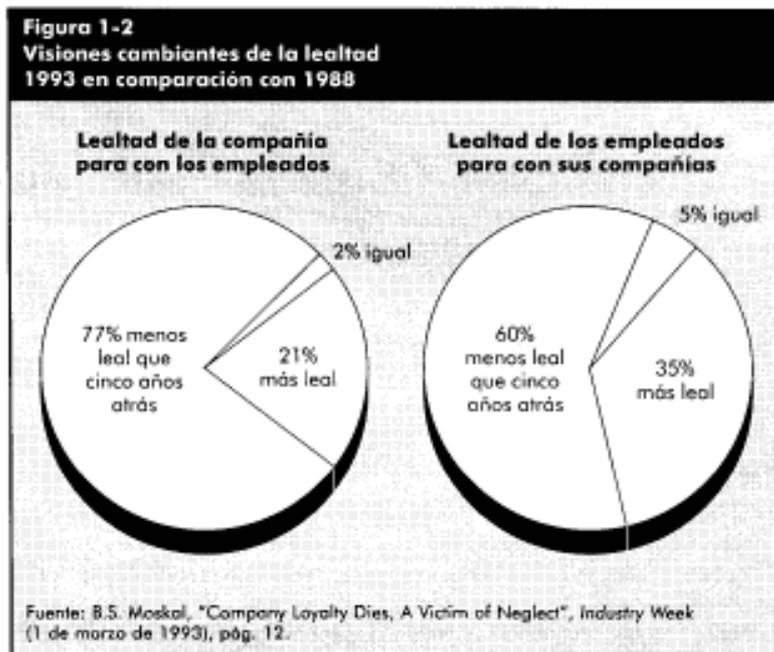
Los críticos de esta tendencia, especialmente los

sindicatos, argumentan que los trabajadores contingentes no tienen las prestaciones, seguridad y protección en el empleo que tienen los trabajadores permanentes. Y este argumento es válido. Por otra parte, sus defensores señalan que los empleadores deben estar en condiciones de reaccionar con rapidez ante los cambios en el mercado. La utilización de trabajadores contingentes ayuda a alcanzar esa meta. Además, frecuentemente se pasa por alto que el concepto de empleos permanentes con grandes corporaciones es un fenómeno relativamente reciente. Al comienzo de este siglo, la mitad de los estadounidenses eran autoempleados. En el fondo, lo que sucede es que estamos regresando a un patrón anterior en el que los empleados eran agentes libres, llevándose con ellos sus habilidades cuando se cambiaban de un trabajo a otro.

The Flexible Work Force.  
De *Training* (diciembre de 1993),  
págs. 23-30.

### 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.<sup>28</sup> 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.<sup>29</sup> 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.

### dilema ético

Situaciones en que se requiere que un individuo defina si una conducta es correcta o errónea.

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.<sup>30</sup> 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.<sup>31</sup> 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 ayudarlo 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.

• El administrador de hoy necesita crear un ambiente saludable para sus empleados desde el punto de vista ético, donde puedan realizar su trabajo de manera productiva y enfrentar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

## θ *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.<sup>32</sup> Como veremos, el aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual o micra; 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**

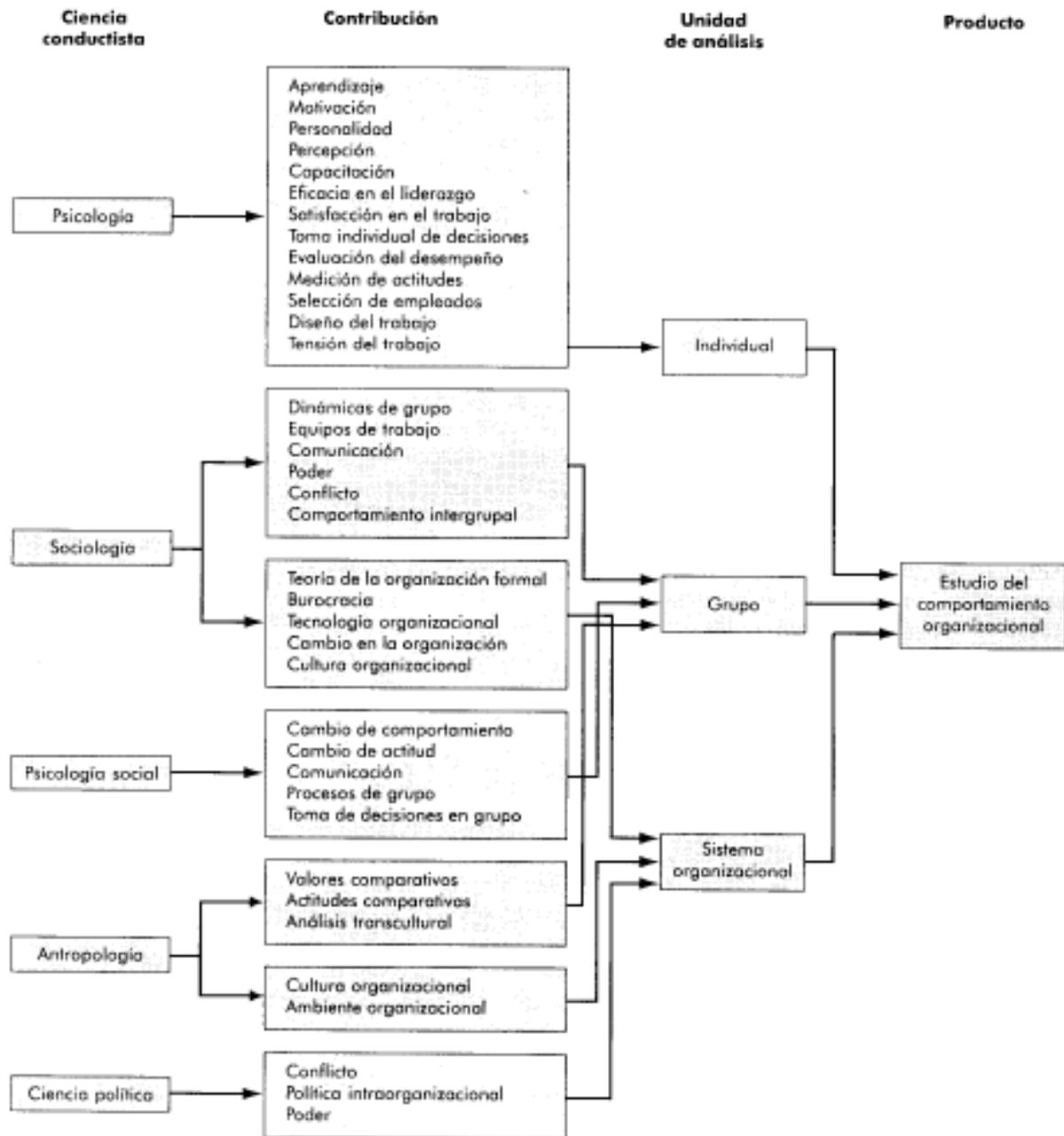
La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento 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 intergrupual.

**Figura 1-3**  
**Hacia una disciplina del CO**



## 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.



**Figura 1-4**  
Cartón de Handelsman en *The New Yorker*. Derechos reservados, 1986, por *The New Yorker Magazine*. Reimpresión con autorización.

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.

### θ *Hay pocos absolutos en el CO*

- Dios les dio todos los problemas fáciles a los físicos

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 Y, 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.

#### **variables de contingencia**

Factores situacionales: variables que moderan la relación entre las variables dependientes e independientes y mejoran la correlación.

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.<sup>33</sup>

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.

## **θ 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: activos = pasivos + 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.

#### **Modelo**

Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

## 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.

### variable dependiente

Respuesta afectada por una variable independiente.

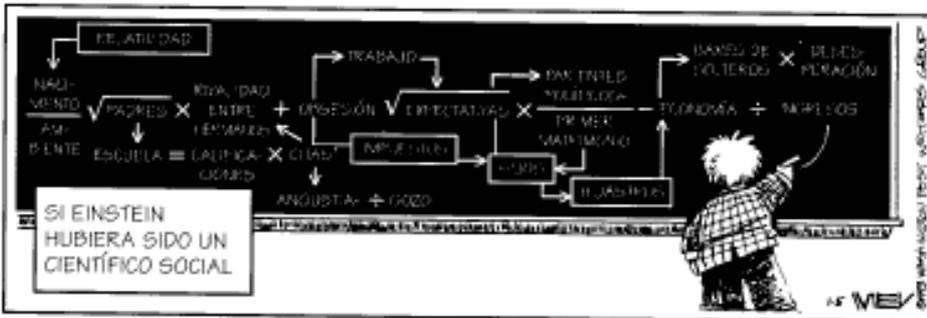
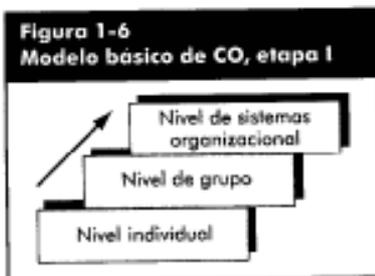


Figura 1-5

"Non-Sequitur" por Wiley en The Washington Post, 5 de enero de 1993. Derechos reservados, 1993, Washington Post Writers Group. Reimpreso con autorización.



### productividad

Medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia.

### eficacia

Logro de las metas.

### eficiencia

Proporción entre el producto eficaz y el insumo requerido para alcanzarlo.

**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 Angeles 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**

Hecho de no asistir al trabajo.

**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.<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> 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.<sup>37</sup> 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.<sup>38</sup> 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.

**rotación**

Retiro permanente voluntario o involuntario de una persona 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.

**satisfacción con el trabajo**

Actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

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 posar 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 altas 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.

### **variable independiente**

Presunta causa de algún cambio en la variable dependiente.

**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”.<sup>39</sup> 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 biográficas, 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.

## **Hacia un modelo de contingencia del CO**

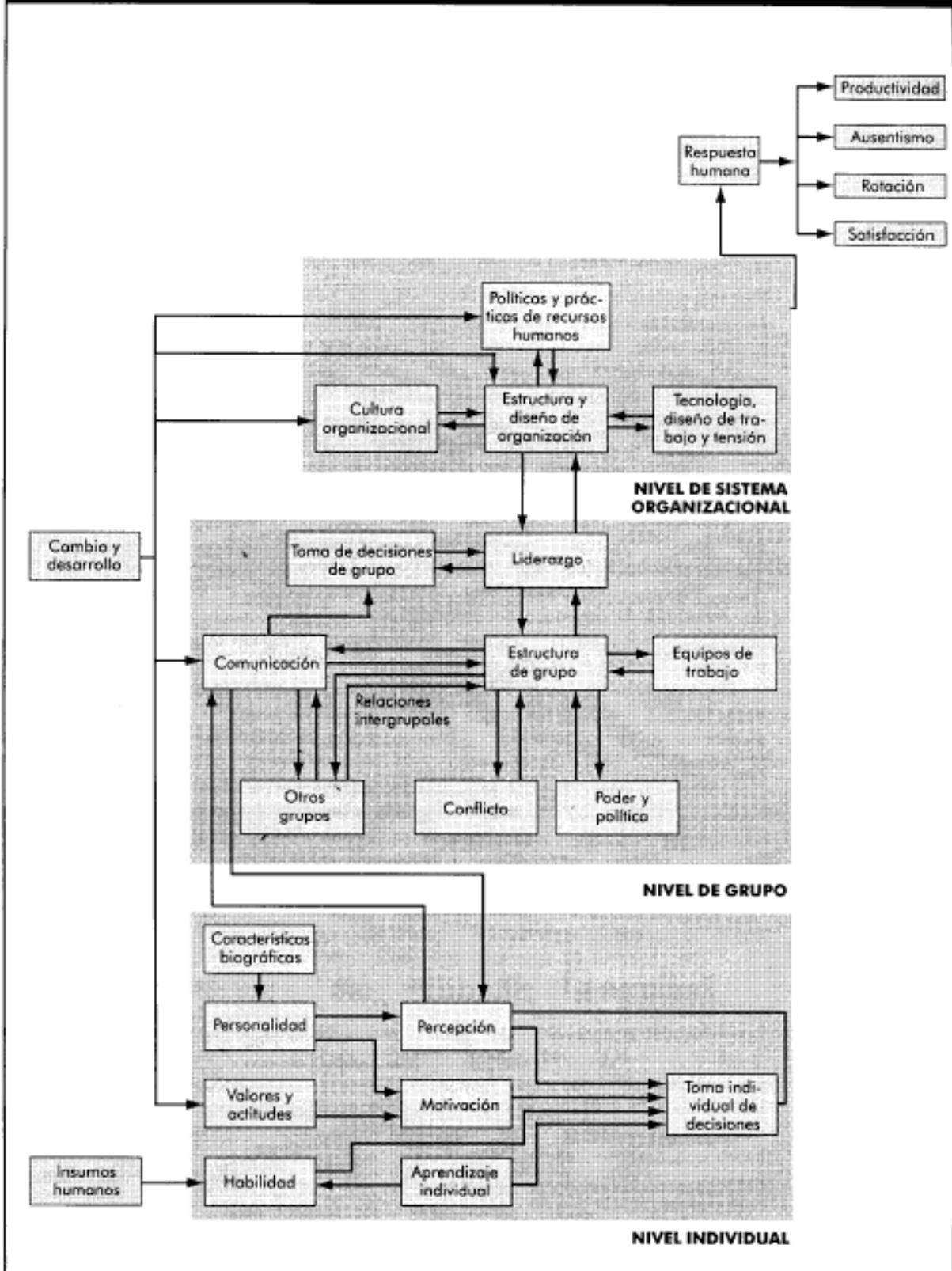
Nuestro último modelo se ilustra en la figura 1-7. Muestra las cuatro variables dependientes clave y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis, que la investigación indica que tienen diversos impactos sobre el modelo anterior. A pesar de lo complicado que es este modelo, 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.

Figura 1-7  
Modelo básico de CO, etapa II



## θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Los administradores necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trato 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 trabajen 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 satisfacción del empleado con su trabajo.

Todos formulamos determinado número de generalizaciones acerca del comportamiento 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 contingencia, utilizando variables situacionales para ponderar las relaciones causa-efecto.

El comportamiento organizacional ofrece cierto número de desafíos y oportunidades para los administradores. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad 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 comprender el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo y las prácticas que posiblemente 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.

## θ *Para repaso*

1. “El comportamiento es generalmente predecible.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explíquese.
2. Defina qué es el *comportamiento organizacional*. ¿Cómo se compara con la *administración*?
3. ¿Qué es una *organización*? ¿Es la unidad familiar una organización? Explíquese.
4. Identifique y contraste los tres papeles de la administración.
5. ¿Qué es la *ACT*? ¿Cómo está relacionada con el CO?
6. ¿En qué áreas ha contribuido la psicología al CO? ¿La sociología? ¿La psicología social? ¿La antropología? ¿Las ciencias políticas? ¿Cuáles otras disciplinas académicas pueden haber contribuido al CO?
7. “Dado que el comportamiento suele ser predecible, no hay necesidad de estudiar formalmente el CO.” ¿Por qué es errónea esta declaración?
8. ¿Cuáles son los tres niveles de análisis de nuestro modelo de CO? ¿Están relacionados? De ser así, ¿cómo?
9. Si la satisfacción con el trabajo no es un comportamiento, ¿por qué se le considera una importante variable dependiente?
10. ¿Qué son la *eficacia* y la *eficiencia* y cómo se relacionan con el comportamiento organizacional?

## θ *Para discusión*

1. Contraste la investigación que compara a los administradores eficaces con los administradores que tienen éxito. ¿Cuáles son las implicaciones de esta investigación para los administradores que están en la práctica?
2. “La mejor forma de analizar el CO es desde un enfoque de contingencia.” Formule un argumento para apoyar esta declaración.
3. ¿Por qué cree usted que la materia del CO se puede criticar diciendo que se trata “únicamente de sentido común”, cuando uno rara vez oíría tal afirmación en un curso de física o estadística?

4. Un creciente número de administradores reconoce ahora que el conocimiento del CO puede ser más importante que cualquier otra disciplina comercial en la contribución al éxito o fracaso global de una organización. Pero pocos administradores lo decían hace 20 años. ¿Qué es lo que ha cambiado?
5. En una escala del 1 al 10 que mida la corrección y precisión de una disciplina científica en la predicción de fenómenos, la física matemática probablemente tendría un 10. ¿Dónde cree usted que estaría el CO en esta escala? ¿Por qué?

# A favor

## Un caso para la explicación estructural del comportamiento organizacional

**S**i usted realmente desea comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, necesita enfocarse en la estructura social. ¿Por qué? Como dijo un estudioso destacado, “el hecho fundamental de la vida social es precisamente que es social; que los seres humanos no viven en aislamiento, sino que se asocian con otros seres humanos”.\*

Se ha dado demasiado énfasis al estudio de las características individuales de la gente. No estamos diciendo aquí que los valores, las actitudes, la personalidad y similares características personales sean inadecuados para entender el comportamiento organizacional. Más bien, nuestra posición es que se obtiene un punto de vista bastante más rico si se observan las relaciones estructuradas entre los individuos en las organizaciones y la forma en que esas relaciones limitan y permiten que ocurran determinadas acciones.

Las organizaciones vienen con una enormidad de mecanismos de control, formales e informales que, en efecto, modelan, dirigen y restringen en gran medida el comportamiento de sus miembros. Veamos unos cuantos ejemplos.

Casi todas las organizaciones tienen documentación formal que limita y modela el comportamiento, como políticas, procedimientos, reglas, descripciones de puestos e instrucciones para el trabajo. Esta documentación formal fija normas de comportamiento aceptable e inaceptable. Si usted conoce las principales políticas de una organización y tiene copia de una descripción específica de un puesto, ya tiene una enorme ventaja para predecir una gran parte del comportamiento en el trabajo de ese empleado específico.

Casi todas las organizaciones diferencian las funciones de manera horizontal. Con esto quiero decir que se crean puestos y departamentos exclusivos. Toni

es representante de ventas de H.J. Heinz, y visita los supermercados. Francisco también trabaja para Heinz, pero en una línea de ensamble donde contraía máquinas que llenan frascos con pepinillos y encurtidos. La estructura de estos puestos basta para que

yo pueda predecir que Toni tendrá mucha más autonomía que Francisco para decidir lo que va a hacer en su trabajo y cómo lo va a desarrollar.

Las organizaciones también diferencian roles en sentido vertical creando niveles de administración. Al hacerlo así, crean relaciones jefe-subordinado que restringen el comportamiento del subordinado. En nuestras vidas fuera del trabajo, no tenemos jefes que nos puedan decir qué debemos hacer, nos evalúen y hasta nos despidan. Pero la mayoría de nosotros sí lo tiene en el trabajo. Y recuerde, los jefes evalúan el desempeño del empleado y, por lo general, controlan la asignación de recompensas. Así que, si yo sé cuál es el comportamiento que prefiere su jefe, puedo anticipar el comportamiento que más probablemente adoptará usted.

Cuando usted se une a una organización, se espera que se adapte a las normas de comportamiento aceptable establecidas. No tienen que estar escritas estas reglas para que sean poderosas y lo controlen. Por ejemplo, una organización puede no tener un código formal sobre la forma de vestir, pero se espera que los empleados se “vistan en forma apropiada”, lo que significa adaptarse a las normas que involucran un cierto código. Merrill Lynch espera que sus corredores se vistan apropiadamente: los hombres de saco y corbata y las mujeres con un atuendo profesional similar. En esta misma línea, las normas de Microsoft enfatizan largas jornadas de trabajo — no son raras las semanas de trabajo de 60 a 70 horas—. Los empleados comprenden estas expectativas y modifican su comportamiento para estar de acuerdo con ellas.

El punto que estamos tratando de enfatizar es que no debe olvidarse la parte *organizacional* del comportamiento organizacional. Aunque no suene muy bien, las organizaciones son instrumentos de dominio. Colocan a la gente en “cajas” de trabajo que limitan lo que pueden hacer y los individuos con los que pueden

interactuar. Dependiendo del grado en que los empleados aceptan la autoridad de sus jefes y los límites que la organización impone a su papel, se convierten en consecuencia en restricciones que limitan las opciones de comportamiento de los miembros de la organización.

\* PM. Blau, *Inequality and Heterogeneity* (Nueva York: Free Press, 1977), pág. 1. Algunos puntos en este argumento se basan en J. Pfeffer, "Organization Theory and Structural Perspectives on Management". *Journal of Management* (diciembre de 1991), págs. 789-803.

# En contra

## Un caso para la explicación psicológica del comportamiento organizacional

El concepto de "organización" es una idea artificial. Las organizaciones tienen propiedades físicas como edificios, oficinas y equipo, pero esto tiende a pasar por alto el hecho obvio de que las organizaciones en realidad no son nada, excepto un conjunto de individuos. Como tales, las acciones organizacionales son sólo las acciones combinadas de los individuos. En esta sección argumentamos que mucho del comportamiento organizacional puede verse como una colección de esfuerzos realizados por un conjunto de actores semi-independientes.

Permítaseme comenzar reconociendo que las organizaciones imponen restricciones sobre el comportamiento de los empleados. Sin embargo, a pesar de esas restricciones, todo trabajo tiene cierto grado de discrecionalidad —áreas donde no se aplican las reglas, procedimientos, descripciones de puestos, lineamientos de supervisión y otras restricciones formales—. Para decirlo en forma más general, cuanto más alto se asciende en la organización, más discrecionalidad se puede ejercer. Los trabajos de niveles inferiores tienden a estar más programados que los trabajos de niveles medios; y los administradores medios tienen menos discrecionalidad que los administradores superiores. Pero todo trabajo tiene cierta autonomía. Y es esta autonomía la que permite que diferentes personas hagan diferentes cosas en el mismo puesto.

Una observación casual nos lleva a todos a la conclusión obvia de que no hay dos personas en el mismo puesto que se comporten exactamente de la misma forma. Aun en puestos muy programados, como el

trabajo en la línea de ensamble de una fábrica de automóviles o el procesamiento de reclamaciones en una aseguradora, varía el comportamiento de los empleados. ¿Por qué? ¡Diferencias individuales! Los estudiantes universitarios ciertamente entienden y actúan sobre esta realidad cuando eligen sus materias. Si hay tres profesores que enseñan el curso de contabilidad 101 a la misma hora del día, la mayoría de los estudiantes interrogará a sus amigos para conocer las diferencias entre los profesores. Aunque enseñen el mismo curso que se describe en el catálogo universitario, los profesores gozan de un grado considerable de libertad respecto de la forma en que satisfarán los objetivos del curso. Los estudiantes lo saben y tratan de adquirir información precisa que les permita seleccionar entre los tres. De manera que, a pesar de que los profesores estén enseñando el mismo curso y de que el contenido de ese curso se defina explícitamente en el programa oficial de la organización (el catálogo universitario), los estudiantes (y todos los demás) sabemos que es indudable que el comportamiento de estos tres profesores varíe entre uno y otro.

La gente realiza su trabajo en formas diferentes. Puede conducirse de manera distinta en sus interacciones con jefes y compañeros. Varía en términos de hábitos en el trabajo: la rapidez para terminar las tareas, la conciencia que tiene para efectuar trabajos de calidad, la cooperación con sus compañeros, su habilidad para manejar situaciones de tensión y cosas semejantes. Varía en su nivel de motivación y en el grado de esfuerzo que están dispuestos a realizar en su trabajo. Varía en función de la creatividad que despliega al realizar su trabajo. Y varía en función de la importancia que le da a factores como la seguridad, el reconocimiento, los ascensos, el apoyo social, las asignaciones que representan desafíos en el trabajo y la voluntad para trabajar tiempo extra. ¿Qué explica estas variaciones? Características psicológicas individuales como valores, actitudes,

percepciones, motivos y personalidades.

El resultado final es que en la búsqueda de la comprensión de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado, se tiene que reconocer la abrumadora influencia que tienen los factores psicológicos individuales.

Algunos puntos de este argumento se basan en BM. Staw, "Dressing Up Like an Organization: When Psychological Actions can Explain Organizational Action", *Journal of Management* (diciembre de 1991), págs. 805-819.

## Ejercicio de autoconocimiento

### ¿Qué calificación tiene su comportamiento ético?\*

A continuación hay 15 enunciados. Identifique la frecuencia con la que usted hace, ha hecho o haría estas cosas en el futuro como empleado de tiempo completo. Coloque la letra R, O, P o N, en las líneas que preceden a cada enunciado.

**R = REGULARMENTE; O = OCASIONALMENTE; P = POCO; N = NUNCA**

- \_\_\_ 1. Llego tarde al trabajo y se me paga por ello.
- \_\_\_ 2. Salgo temprano del trabajo y se me paga por ello.
- \_\_\_ 3. Me tomo largas pausas/almuerzos y se me paga por ello.
- \_\_\_ 4. Llamo para avisar que estoy enfermo y obtener permiso por un día cuando no estoy enfermo.
- \_\_\_ 5. Utilizo el teléfono de la compañía para hacer llamadas personales de larga distancia.
- \_\_\_ 6. Hago trabajos personales en horas de la compañía.
- \_\_\_ 7. Utilizo la copiadora de la empresa para mi uso personal.
- \_\_\_ 8. Mando cosas personales por correo utilizando el servicio postal de la compañía.
- \_\_\_ 9. Me llevo a casa artículos o mercancía de la empresa.
- \_\_\_ 10. Doy artículos o mercancía de la empresa a amigos, o permito que mis amigos se los lleven sin decir nada.
- \_\_\_ 11. Solicito reembolso por alimentos, viajes u otros gastos que realmente no consumí ni hice.
- \_\_\_ 12. Utilizo el automóvil de la compañía para negocios personales.
- \_\_\_ 13. Llevo a mi pareja a comer fuera y lo cargo en la cuenta de gastos de la empresa.
- \_\_\_ 14. Llevo a mi pareja a los viajes de negocios y cargo los gastos a la compañía.
- \_\_\_ 15. Acepto regalos de clientes/proveedores a cambio de proporcionarles negocios.

Vea en la página A-26 las calificaciones y claves.

\*Fuente: R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, 2a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1993), pág 297

## Ejercicio para trabajo en grupo

### Ejercicio sobre la diversidad de la fuerza de trabajo\*

**Propósito** Aprender acerca de las diferentes necesidades de una fuerza de trabajo diversa.  
**Tiempo requerido** Aproximadamente 40 minutos.  
**Participantes y papeles** Divida la clase en seis grupos de más o menos igual número de personas. Asígnese a cada grupo uno de los siguientes papeles:

*Nancy* tiene 28 años. Es divorciada y madre de tres niños de 3, 5 y 7 años. Es jefa del departamento. Gana \$33000 anuales y recibe de su ex marido otros \$3 600 anuales para la manutención de sus niños.

*Ethel* es una viuda de 72 años. Trabaja 25 horas a la semana para complementar su pensión de \$7 000 anuales. Con base en su salario por hora de \$750, gana \$9 375 al año.

*Juan* es un hombre de raza negra de 34 años, nacido en Trinidad, pero ahora es residente de Estados Unidos. Está casado y es padre de dos pequeños. Juan asiste a la universidad en la noche y le falta un año para obtener su licenciatura. Su salario es de \$22 000 al año. Su esposa es abogada y gana aproximadamente \$40 000 anuales.

*Lu* es un asiaticoestadounidense minusválido de 26 años. Es soltero y tiene una maestría en educación. Está paralizado y limitado a una silla de ruedas como resultado de un accidente automovilístico. Gana \$27 000 anuales.

*Maria* es soltera, mexicana, de 22 años. Nació y se crió en México, y se mudó a Estados Unidos hace apenas tres meses. El inglés de Maria necesita mejorar mucho. Gana \$17 000 al año.

*Miguel* es blanco y está en el 2~ año de preparatoria; tiene 16 años. Trabaja 15 horas por semana después de la escuela. Gana \$6.25 o, aproximadamente, \$4 700 anuales.

Los miembros de cada grupo deben representar el personaje de modo que sea consistente con sus roles asignados.

**Antecedentes** Nuestros seis participantes trabajan para una compañía que recientemente ha instalado un programa de prestaciones flexibles. En lugar del tradicional “paquete de prestaciones que se ajusta a todos”, la compañía ha asignado 25% adicional del pago anual de cada empleado para utilizarlo en prestaciones discrecionales. Esas prestaciones y su costo anual son los siguientes:

Atención médica complementaria para cada empleado:

Plan A (no deducible y paga el 90%) = \$ 3 000

Plan B (\$200 deducibles y paga el 80%) = \$2 000

Plan C (\$1 000 deducibles y paga el 70%) = \$500

Atención médica complementaria para los dependientes (deducibles y porcentajes iguales a los anteriores):

Plan A = \$2 000

Plan B = \$1 500

Plan C = \$500

Plan dental complementario = \$500

Seguro de vida:

Plan A (cobertura de \$25 000) = \$500

Plan B (cobertura de \$50 000) = \$1 000

Plan C (cobertura de \$100 000) = \$2 000

Plan D (cobertura de \$250 000) = \$3 000

Plan de salud mental = \$500

Ayuda legal pagada previamente = \$300

Vacaciones = 2% del pago anual por cada semana, hasta seis semanas por año

Pensión a la jubilación aproximadamente igual al 50'Yo del último sueldo anual = \$1 500  
Semana laboral de cuatro días durante los tres meses de verano (disponible sólo para empleados de tiempo completo) = 4% del pago anual  
Servicios de guardería (después de la contribución de la compañía) = \$2 000 para todos los hijos de empleados  
Transporte proporcionado por la empresa de ida y vuelta al trabajo = \$750  
Reembolso de inscripción universitaria = \$1 000  
Reembolso de inscripción en la clase de idiomas = \$500

- Tareas
1. Cada grupo tiene 15 minutos para desarrollar un paquete de prestaciones flexible que utilice 25% (¡y no más!) del sueldo de su personaje.
  2. Después de terminar el paso 1, cada grupo debe nombrar a un vocero que describa a toda la clase el paquete de prestaciones que ha adoptado para su personaje.
  3. Toda la clase discute entonces los resultados. ¿Cómo han influido las necesidades, preocupaciones y problemas de cada participante en su decisión? ¿Qué sugieren estos resultados para tratar de motivar una fuerza de trabajo diversa?

\*Damos gracias especialmente a la profesora Penny Wright por sus sugerencias durante el desarrollo de este ejercicio.

## **Ejercicio sobre un dilema ético**

### **¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?**

“Hace un par de años estábamos compitiendo por un contrato gubernamental”, recuerda Norman Augustine, director general ejecutivo (DGE) de Martin Marietta Corp. “La cotización más baja ganaría. Dos días antes de presentar nuestra cotización, recibimos un sobre de papel color café que contenía la cotización de nuestro competidor.” Los administradores no pensaron dos veces acerca de lo que debían hacer. Hicieron llegar la hoja de precios al gobierno de Estados Unidos e informaron a su competidor acerca de lo que había sucedido. De acuerdo con lo que la administración percibía como buenas prácticas éticas, la empresa no cambió su cotización. Y ¿cuál fue el resultado? Martin Marietta perdió el contrato, algunos de sus empleados perdieron sus trabajos y los accionistas de la empresa perdieron dinero. ¿Es posible que la administración de Martin Marietta haya sido demasiado ética?

¿Qué puede pasarle a una compañía en una industria altamente competitiva donde las prácticas rudas son la norma? Si se comporta con demasiada nobleza, ¿no podría perder en forma consistente ante sus competidores más agresivos? ¿O qué sucede con compañías que hacen fuertes inversiones para alcanzar niveles de seguridad o normas ambientales que están por encima de lo que exige la ley? ¿No disminuye eso las utilidades de la compañía?

Una escuela de pensamiento dice que el tema de la ética trata con principios, o sea, normas de lo bueno o lo malo. De manera que no es posible llegar a ser demasiado ético. ¿Cómo puede uno tener demasiados principios? Aunque las altas normas éticas pueden lesionar el desempeño de una compañía a corto plazo, una conducta apegada a ellas compensará a la larga. Compañías con grandes principios —como Johnson & Johnson, Merck, Hallmark Cards, Delta Airlines, PepsiCo— desarrollan imágenes públicas positivas que resultan en utilidades a largo plazo.

El argumento en contra dice que también puede haber demasiado de algo bueno. Por ejemplo, estudios que han procurado vincular la responsabilidad social corporativa con las utilidades han encontrado una relación en una curva. La utilidad sube conforme se pasa de compañías que exhiben poca o ninguna responsabilidad social hacia aquellas que muestran un grado moderado. Pero la utilidad disminuye para aquellas empresas que son todavía más responsables socialmente. En la misma forma en que la administración puede gastar demasiado dinero en publicidad, computadoras, o investigación y desarrollo, también puede gastar demasiado en responsabilidad social. Control Data Corp. es un ejemplo de esto. Control Data construyó fábricas en los centros de ciudades que habían sido despedazados por riñas callejeras, entre las décadas de 1960 y 1970. Contrató a hombres y mujeres de grupos minoritarios con poca educación formal y poco calificados, y les permitió que ascendieran a los diferentes rangos y llegaran a administradores. Pero la furiosa embestida de la competencia japonesa, a mediados de los ochenta, produjo enormes pérdidas. Algunos dicen que la administración de Control Data dedicó demasiado tiempo, energía y recursos de la compañía para hacer el bien. Y su negocio tradicional sufrió las consecuencias.

¿Qué piensa usted? ¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?

Fuente: Basado en A.W. Singer, “Can a Company Be Too Fihical?” *Acreas the Board* (abril de 1993), págs. 17-22.

# CASO PRÁCTICO

## Rosenbluth International Travel, Inc.

Rosenbluth International Travel, Inc., no es una agencia de viajes típica. Antes que nada, es enorme. Emplea a 3 000 personas en 582 oficinas en Estados Unidos, Inglaterra y Asia. Probablemente usted nunca haya oído de ella porque 96% de sus operaciones provienen de unos 1 500 clientes corporativos como DuPont, Merck, Chevron, Eastman Kodak, Scott Paper y General Electric. La compañía ha tenido un crecimiento explosivo: a fines de los años setenta, era una agencia de viajes local en Filadelfia, con ventas de 20 millones de dólares. Las ventas en 1992 alcanzaron los 1 500 millones de dólares. ¿Qué explica el éxito de la compañía? Su presidente y director general ejecutivo, Hal F. Rosenbluth, dice que se debe al compromiso de la compañía con el servicio, lo que se ha alcanzado anteponiendo sus empleados a sus clientes. Si, usted leyó bien. ¿Cuándo fue la última vez que usted supo de una compañía que pusiera a su personal delante del cliente? De acuerdo con Rosenbluth, “cuando una persona está preocupada por obstáculos típicos en el sitio de trabajo, como temor, frustración y burocracia, no puede enfocarse en el cliente. Debe preocuparse por ella misma. Sólo cuando sabe lo que se siente ser el primero ante los ojos de su patrón puede impartir el mismo sentimiento a los clientes”.

*Servir el té a los nuevos empleados es una forma en que Hal Rosenbluth, director general ejecutivo de Rosenbluth International demuestra su compromiso de poner al empleado antes que al cliente.*

Rosenbluth cree que tiene la responsabilidad de hacer del trabajo una experiencia agradable y feliz, así que tiene cosas como el *Happiness Barometer Group* (Grupo barómetro de la felicidad). Este está compuesto por 18 empleados seleccionados aleatoriamente de diversas oficinas, que proporcionan retroalimentación sobre la forma en que se siente la gente con su trabajo. Asimismo, se envían encuestas a todos los empleados dos veces al año para medir su grado de satisfacción con su trabajo. Se suman los resultados de estas encuestas y se comparten con todos en la compañía. De acuerdo con Rosenbluth, el negocio de viajes está lleno de tensiones:

“Es como ser controlador de tráfico aéreo; una llamada inmediatamente después de otra”. Como resultado, la rotación en la industria tiende a ser alta; en ocasiones, hasta 45 o 50% anual. Sin embargo, la rotación en Rosenbluth es sólo de un 60%. Sus programas de contratación y capacitación ayudan a explicar por qué.

Los candidatos a los trabajos son filtrados cuidadosamente para encontrar a personas que puedan ajustarse a la agencia. Rosenbluth desea jugadores de equipo y gente con una actitud positiva. De acuerdo con Rosenbluth, “las compañías pueden comprar las mismas máquinas y herramientas. Es la gente quien las aplica en forma creativa. En última instancia, la gente es la única ventaja competitiva verdadera que puede tener una compañía, así que es crucial encontrar a la gente correcta.... Buscamos gente agradable; todo lo demás se puede enseñar. Usted no le puede decir a alguien: ‘Es jueves, empiece a preocuparse’. En nuestro proceso de selección, dejamos que la amabilidad, la compasión y el entusiasmo tengan mayor peso que años de experiencia, historia salarial y otras cuestiones que se incluyen en un curriculum tradicional”. Los candidatos a nivel de ingreso se someten a una entrevista de tres o cuatro horas. Para los niveles superiores, Rosenbluth personalmente llega a conocer a cada solicitante. Por ejemplo, él y su esposa invitaron a un candidato a ejecutivo de ventas y a su esposa a pasar unas vacaciones juntos. “Al tercer día de nuestras vacaciones, las cosas empiezan a surgir.”

Una vez contratado, el nuevo empleado se aclimata rápidamente a nuestro ambiente. En lugar de llenar formas el primer día, representa un papel en escenas cuyo significado es el de transmitir la idea de que Rosenbluth quiere que su gente ría y se divierta. Pero estas escenas también son experiencias de aprendizaje. Por ejemplo, se puede pedir a los nuevos empleados que escenifiquen una experiencia que hayan tenido con un servicio negativo. Luego se analiza la experiencia para aprender cómo podría cambiarse el episodio en una escena que represente un servicio excelente. Los nuevos empleados pasan de dos a ocho semanas de capacitación, en parte para permitir que los administradores evalúen si se ajustarán al ambiente de Rosenbluth enfocado a equipos de mucha energía. A la gente que necesita sobresalir de manera individual no se le contrata.

Una de las cualidades más inusitadas de Rosenbluth es que el empleado cuenta más que el cliente. En raras ocasiones ha ido al extremo de ayudar a un cliente corporativo a encontrar otra agencia de viajes. Él hace la observación de que generalmente se trata de empresas que maltratan a su propia gente, de modo que ésta maltrata a los empleados de Rosenbluth por teléfono. “Creo que es terrible pedirle a uno (de nuestros empleados) que hable con alguien que es grosero con él cada 15 minutos.”

Fuente: Basado en "Many Happy Returns", *¡Nc.*, (octubre de 1990), págs. 31-44; "First Impressions", *INC.*, (diciembre de 1991), pág. 157; "A People-First Philosophy in Action", *At Werk* (enero-febrero de 1993), págs. 13-14; y R. Levering y M. Moskowitz, "The Ten Best Companies to Work for in America", *Business and Society Review* (primavera de 1993), págs. 35-36.

## Preguntas

1. ¿Le gustaría a usted trabajar para Rosenbluth International Travel? ¿Por qué si o por qué no?
2. Si el enfoque de Rosenbluth para manejar a la gente es tan eficaz, ¿por que tantas organizaciones se esfuerzan por crear un clima serio de trabajo?
3. ¿Cree usted que los trabajadores felices son más productivos?

## TEMA DE ACTUALIDAD

### El lugar de trabajo de los años noventa

Un número cada vez mayor de estadounidenses tienen la opinión sobre sí mismos de que trabajan más de lo debido, están mal pagados y simplemente fastidiados con la forma en que sus patrones los tratan. Tienen que trabajar más horas por menos sueldo. Y la seguridad del puesto de la que gozaban hace apenas 10 o 15 años parece como un recuerdo lejano. El lugar del trabajo que solía ser el de "una gran familia feliz" ahora es el escenario de trabajadores fatigados por la tensión y que temen perder su empleo. Como una ilustración al caso, IBM, que tenía una política de no despedir a nadie, a fines de los ochenta ha descartado esa política y ha despedido a cientos de miles de empleados.

A fin de disminuir costos y mejorar la productividad, la mayoría de las principales corporaciones ha instituido despidos masivos en una magnitud que no se había visto desde la gran depresión de 1930. Uno de cada cinco empleados teme hoy perder su trabajo. Para mejorar la competitividad, las empresas piden a aquellos empleados que sobreviven a los despidos que trabajen más horas y, frecuentemente, con menos sueldo del que tenían antes. El resultado es una fuerza de trabajo cansada y agotada. Una encuesta reciente de trabajadores encontró que el 80% de los que fueron encuestados decían que sus patrones les exigían que trabajaran "muy duro"; el 65% que tenían que trabajar "muy de prisa"; y un 42% se quejaban de que quedaban "agotados" al final del día laboral.

Por si fuera poco, es cada vez más frecuente que los patrones reemplacen a los trabajadores despedidos por empleados de medio tiempo, porque estos últimos dan a la administración mayor flexibilidad y, a menudo, cuestan mucho menos. Hoy en día, uno de cada cuatro trabajadores es temporal.

Los despidos, las presiones para lograr mayor productividad y el reemplazo de trabajadores permanentes con personal temporal están socavando la lealtad de los empleados. Por ejemplo, sólo uno de cuatro empleados dice hoy que está comprometido con su organización. Puesto que los patrones han demostrado con sus acciones que los empleados son desechables, los empleados están respondiendo con una acusada disminución de la lealtad para con sus patrones.

El nuevo clima en el lugar de trabajo es altamente amenazador para la gente. Cuando se les pregunta a los empleados qué es importante para ellos, factores como un mejor ambiente de trabajo, trabajos flexibles y comprensión de sus jefes están cerca de los primeros lugares de la lista. Pero son exactamente estos factores los que se están socavando en muchas organizaciones a medida que la administración trata de incrementar la productividad.

## Preguntas

1. Compare el ambiente competitivo que enfrentaron las principales corporaciones en los años sesenta con el ambiente en los noventa.
2. Contraste la forma en que estos cambios en el ambiente están afectando a los empleados.
3. ¿Pueden las grandes compañías ser competitivas y, al mismo tiempo, crear un lugar de trabajo que proporcione seguridad a los empleados? ¿Y crear profunda lealtad del empleado?

Fuente: "American Workers Trying to Survive in the '90s", *Nightline* (6 de septiembre de 1993).

## θ Referencias bibliográficas

- BRIEF, A. P., and J. M. DUKERICH Theory in Organizational Behavior: Can It Be Useful?" in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 327—52.
- COMES, J.F., J. JARRAT, and J.B. MAHAFFIE, *Future Work* (San Francisco: Jossey—Bass, 1990).
- MARTOCCHIO, J.J., "The Financial Cost of Absence Decisions," *Journal of Management* (March 1992), pp. 133—52.
- O'REILLY, CA., III, "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going," in MR. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 42 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1991), pp. 427—58.
- PETERS, T., *Liberation Management* (New York: Knopf, 1992).
- PETTIT, J.D., IR., B.C. VAUGHT, and R.L. TREWATHA, "Interpersonal Skill Training: A Prerequisite for Success," *Business* (April—June 1990), PP. 8—14.
- PFEFFER, J., *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
- PIPER, T.R., MC. GENTILE, and S.D. PARKS, *Can Ethics Be Taught?* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
- PRITCHARD, R.D., "Organizational Productivity," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 443—71.
- SIMS, R.R., "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations," *Journal of Business Ethics*, (July 1992), pp. 505—13.

## θ Notas

- 1 D. Milbank, "Managers Are Sent to 'Charm Schools' to Discover How to Polish Up Their Acts," *Wall Street Journal* (December 14, 1990), p. B1.
- 2 S. Sherman, "Are You as Good as the Best in the World?" *Fortune* (December 13, 1993), p. 96.
- 3 M. Rothman, "Into the Black," *INC.* (January 1993), p. 59.
- 4 C. Hymowitz, "Five Main Reasons Why Managers Fail," *Wall Street Journal* (May 2, 1988), p. 25.
- 5 Milbank, "Managers Are Sent to 'Charm Schools' to Discover How to Polish Up Their Acts."
- 6 SA. Waddock, "Educating Tomorrow's Managers," *Journal of Management Education* (February 1991), pp. 69—96; and K.F. Kane, "MBAs: A Recruiter's-Eye View," *Business Horizons* (January-February 1993), pp. 65—71.
- 7 H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
- 8 H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).
- 9 R.L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* (September-October 1974), PP. 90—102.
- 10 F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers," *Academy of Management Executive* (May 1988), PP. 127—32; and F. Luthans, R.M. Hodgeits, and S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).
- 11 See, for instance, J. E. Garcia and K.S. Keleman, "What Is Organizational Behavior Anyhow?" paper

- presented at the Organizational Behavior Teaching Conference, Columbia, MO, June 1989.
- 12 See, for instance, A. Kohn, "You Know What They Say.. *Psychology Today* (April 1988), PP. 36—41
- 13 E.E. Lawler III and J.C. Rhode, *Information and Control in Organizations* (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976), p. 22.
- 14 R. Weinberg and W. Nord, "Coping with 'It's Alí Common Sense,'" *Exchange*, Vol. VII, No. 2 (1982), PP. 29—33; R.P. Vecchio, "Some Popular (But Misguided) Criticisms of the Organizational Sciences," *Organizational Behavior Teaching Review*, Vol. 10, No. 1 (1986—87), PP. 28—34; and M.L. Lynn, "Organizational Behavior and Common Sense: Philosophical Implications for Teaching and Thinking," paper presented at the 14th Annual Organizational Behavior Teaching Conference, Waltham, MA, May 1987.
- 15 J.S. McClenahan, "The Edge of *Light*," *Industry Week* (January 3, 1994), p. 11.
- 16 See, for instance, M. Sashkin and K.J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (Sao Francisco: Berrett-Koehler, 1993).
- 17 M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).
- 18 See, for instance, R.R. Thomas, Jr., "From Affirmative Action to Affirming Diversity," *Harvard Business Review* (March April 1990), PP. 107—17; B. Mandrell and S. Kohler-Gray, "Management Development That Values Diversity," *Personnel* (March 1990), PP. 41—47; I. Dreyfuss, "Get Ready for the New Work Force," *Fortune* (April 23, 1990), PP. 165—81; and I. Wielawski, "Diversity Makes Both Dollars and Sense," *Los Angeles Times* (May 16, 1994), p. 11-3.
- 19 See S. Pedigo, "Diversity to the Workforce: Riding the Tide of Change," *The Wyatt Communicator* (Winter 1991), pp. 4—11.
- 20 Dreyfuss, "Get Ready for the New Work Force," p. 168.
- 21 See, for instance, P. L. McLeod and S.A. Lobel, "The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups," paper presented at the Annual Academy of Management Conference, Las Vegas, August 1992.
- 22 B. Dumaine, "The New Non-Manager Managers," *Fortune* (February 22, 1993), pp. 80—84.
- 23 J. Weber, "No Bosses. And Even 'Leaders' Can't Give Orders," *Business Week* (December 10, 1990), pp. 196-97.
- 24 M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative," *Organizational Dynamics* (Spring 1984), pp. 5—22.
- 25 J. Hillkirk, "Self-Directed Work Teams Give TI Lift," *USA Today* (December 20, 1993), p. 8B.
- 26 M. Kaeter, "The Age of the Specialized Generalist," *Training* (December 1993), PP. 48—53; and N. Templin, "Auto Plants, Hiring Again, Are Demanding Higher-Skilled Labor," *Wall Street Journal* (March 11, 1994), p. A1.
- 27 See, for example, C. Ansherry, "Workers Are Forced to Take More Jobs with Few Benefits," *Wall Street Journal* (March 11, 1993), p. A1; D. Lamb, "Portrait of the Recession: Disposable Workers, Jobs," *Los Angeles Times* (May 15, 1993), p. 1; M. Catabresi, J. Van Tassel, M. Riley, and J.R. Szczesny, "Jobs in an Age of Insecurity," *Time* (November 22, 1993), PP. 32—39; and B. Geber, "The Flexible Work Force," *Training* (December 1993), PP. 23—30.
- 28 See B.S. Moskal, "Company Loyalty Dies, A Victim of Neglect," *Industry Week* (March 1, 1993), PP. 11—12; and F.F. Reichheld, "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review* (March-April 1993), pp. 64—73.
- 29 Cited in B.S. Moskal, "Company Loyalty Dies."
- 30 K. Davis and W.C. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1984), p. 76.
- 31 R.R. Sims, "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations," *Journal of Business Ethics* (July 1992), PP. 505—13.
- 32 See, for example, M.J. Driver, "Cognitive Psychology: An Interactionist View"; R.H. Hall, "Organizational Behavior: A Sociological Perspective"; and C. Hardy, "The Contribution of Political Science to Organizational Behavior," all in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 62—108.
- 33 D. Tjosvold, "Controversy for Learning Organizational Behavior," *Organizational Behavior Teaching Review*, Vol. XI, No. 3 (1986—87), pp. 51—59; and L.F. Moore, D.C. Limerick, and P.J. Frost, "Debating the Issue: Increasing Understanding of the 'Close Calls' in Organizational Decision

- Making,” *Organizational Behavior Teaching Review*, Vol. XIV, No. 1 (1989—90), pp. 37—43.
- 34 SR. Rhodes and R.M. Steers, *Managing Employee Absenteeism* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1990).
- 35 Cited to “Expensive Absenteeism,” *Wall Street Journal* (July 29, 1986), p. 1.
- 36 M. Mercer, “Turnover: Reducing the Costs,” *Personnel* (December 1988), PP. 36—42; and R. Darmon, “Identifying Sources of Turnover Cost,” *Journal of Marketing* (April 1990), PP. 46—56.
- 37 See, for example, DR. Dalton and W.D. Todor, “Functional Turnover: An Empirical Assessment,” *Journal of Applied Psychology* (December 1981), pp. 716—21; and G.M. McEvoy and W.F. Cascio, “Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship Between Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal* (December 1987), pp. 744—62.
- 38 Cited in “You Often Lose the Ones You Love,” *Industry Week* (November 21, 1988), p. 5.
- 39 H.J. Leavitt, *Managerial Psychology*, rev. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1964), p. 3
-