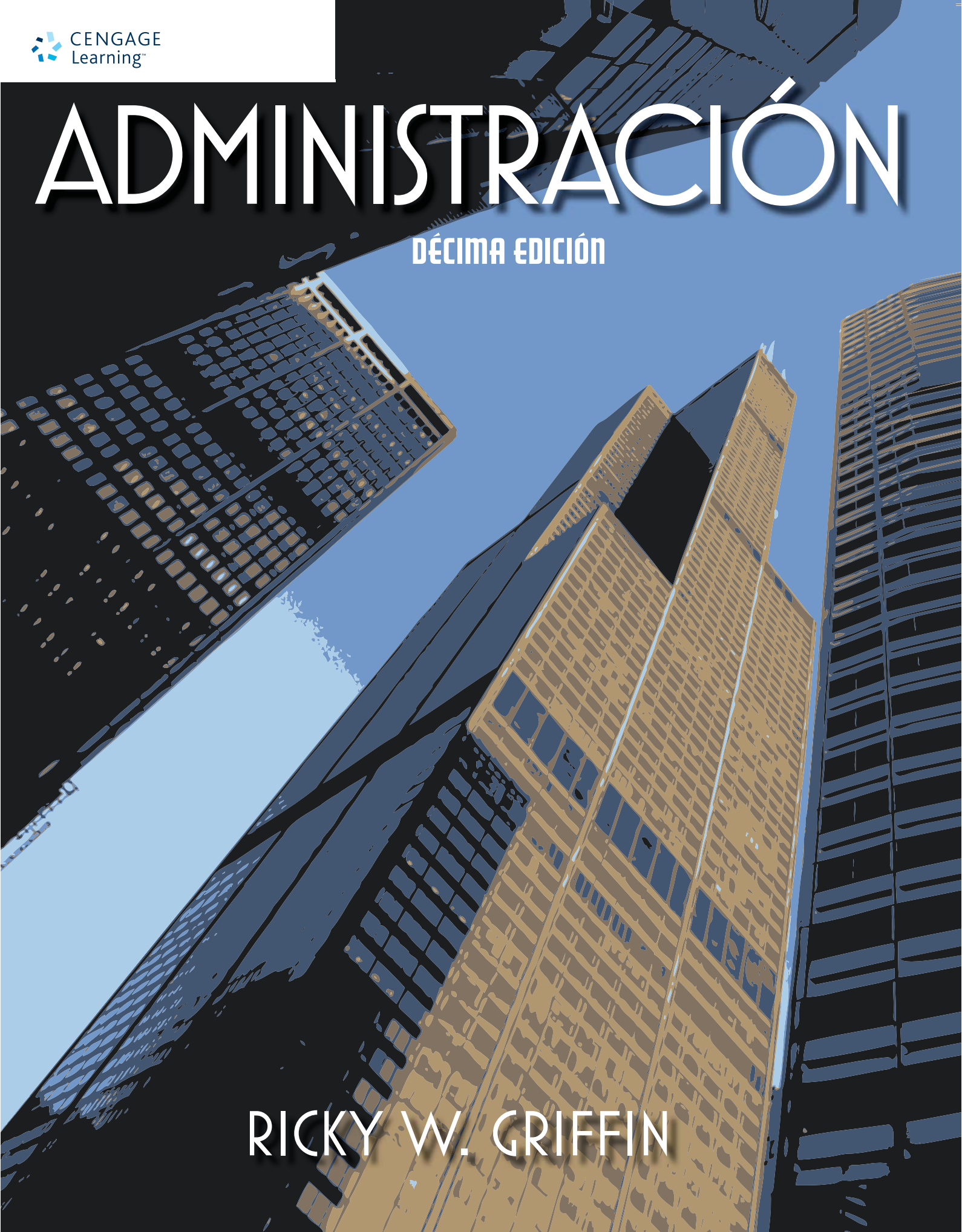
CENGAGE Learning

ADMINISTRACIÓN

DÉCIMA EDICIÓN



RICKY W. GRIFFIN

ADMINISTRACIÓN

10 EDICIÓN

RICKY W. GRIFFIN

Texas A&M University

Traducción

Magda Elizabeth Treviño Rosales
Traductora profesional

Revisión técnica

María Angelina Arriola Miranda
Tecnológico de Monterrey
Campus Ciudad de México

Consuelo García Álvarez
Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México

Carlos Ruíz Díaz
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

CENGAGE Learning™

Australia • Brasil • Japón • Corea • México • Singapur • España • Reino Unido • Estados Unidos

CENGAGE Learning™

Administración
Ricky W. Griffin

Director de producto y desarrollo Latinoamérica
Daniel Otty Yvonnet

Director editorial y de producción Latinoamérica
Raúl D. Zendejas Espejel

Editor Senior
Javier Reyes Martínez

Coordinadora de producción editorial
Abril Vega Orozco

Editora de producción
Gloria Luz Olguín Sarmiento

Coordinador de manufactura
Rafael Pérez González

Diseño de portada
Punto 5 Diseño Gráfico

Imagen de portada
Dreamstime

Composición tipográfica
Punto 5 Diseño Gráfico
César Sánchez Jiménez

© D.R. 2011 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una compañía de Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe, núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información, a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la editorial.

Traducido del libro Management
publicado en inglés por
South-Western Cengage Learning ©2011
ISBN-13: 978-1-4390-8099-3
ISBN-10: 1-4390-8099-2

Datos para catalogación bibliográfica:
Griffin, Ricky W.
Administración
ISBN-13: 978-607-481-778-2
ISBN-10: 607-481-778-2

Visite nuestro sitio web en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 8 9 12 11

CONTENIDO BREVE

PARTE 1 Introducción a la administración

1. La administración y el trabajo del gerente 1
2. Temas y desafíos tradicionales y contemporáneos 31

PARTE 2 El contexto ambiental de la administración

3. El entorno y la cultura de las organizaciones 61
4. El entorno ético y social 97
5. El entorno global 133
6. El entorno multicultural 169

PARTE 3 Planeación y toma de decisiones

7. Elementos básicos de planeación y toma de decisiones 199
8. Administración y planeación estratégicas 233
9. Toma de decisiones y solución de problemas 269
10. Gestión de una nueva iniciativa de negocios y espíritu emprendedor 297

PARTE 4 El proceso organizacional

11. Elementos básicos de organización 331
12. Diseño organizacional 367
13. Administración del cambio y la innovación en la organización 397
14. Administración de recursos humanos en las organizaciones 431

PARTE 5 El proceso de liderazgo

15. Elementos básicos del comportamiento individual en las organizaciones 471
16. Administración de la motivación y desempeño de los empleados 505
17. Gestión del liderazgo y procesos de influencia 543
18. Administración de las relaciones interpersonales y la comunicación 579
19. Manejo de grupos y equipos de trabajo 611

PARTE 6 El proceso de control

20. Elementos básicos de control 643
21. Administración de operaciones, calidad y productividad 677
22. Administración y tecnología de información 711

CONTENIDO

PARTE 1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

1 La administración y el trabajo del gerente 1

Primero lo primero: En busca de Google 2

Introducción a la administración 4

El proceso administrativo 7

- Planeación y toma de decisiones: determinar los cursos de acción 8
- Organización: coordinar actividades y recursos 8
- Dirección: motivar y administrar a las personas 9
- Control: monitorear y evaluar las actividades 9

Tipos de gerentes 10

- La administración en distintos niveles de la organización 10
  - *Gerentes de nivel superior 10* • *Gerentes de nivel medio 11* • *Gerentes de primera línea 13*
- La administración en distintas áreas de la organización 13
  - *Gerentes de marketing 13* • *Gerentes de finanzas 13* • *Gerentes de operaciones 13* • *Gerentes de recursos humanos 13* • *Gerentes administrativos 13* • *Otros tipos de gerentes 13*

Roles y habilidades gerenciales básicas 14

- Roles gerenciales 14
  - *Roles interpersonales 14* • *Roles de información 15* • *Roles de decisión 16*
- Habilidades gerenciales 16
  - *Habilidades técnicas 16* • *Habilidades interpersonales 17* • *Habilidades conceptuales 17* • *Habilidades de diagnóstico 17* • *Habilidades de comunicación 17* • *Habilidades de toma de decisiones 17* • *Habilidades de administración del tiempo 18*

La naturaleza del trabajo gerencial 18

- La ciencia y el arte de la administración 19
  - *La ciencia de la administración 19* • *El arte de la administración 19*
- Cómo ser gerente 19
  - *El rol de la educación 20* • *El rol de la experiencia 20*
- El ámbito de la administración 21
  - *La administración en las organizaciones con fines de lucro 21* • *La administración en las organizaciones sin fines de lucro 22*

Un nuevo lugar de trabajo 23

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 25

Preguntas para discusión 25

Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 26

Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 27

Caso de cierre del capítulo 28

Usted decide: En busca de Google 29

Preparador del examen 30

Ética en acción: Desempeño en negro (y verde) 6

Trabajar con la diversidad: Aetna asegura la diversidad 12

2 Temas y desafíos tradicionales y contemporáneos 31

Primero lo primero: Coca-Cola se siente efervescente otra vez 32

El rol de la teoría y la historia en la administración 34
- Importancia de la teoría y de la historia 34
  - *¿Por qué la teoría? 34* • *¿Por qué la historia? 35*
- Precursores de la teoría de la administración 35
  - *La administración en la antigüedad 35* • *Pioneros de la administración 36*

Perspectiva clásica de la administración 37
- Administración científica 37
- Proceso administrativo 38
- La perspectiva clásica de la administración en la actualidad 39

La perspectiva conductual de la administración 40
- Movimiento de las relaciones humanas 42
- El surgimiento del comportamiento organizacional 43
- La perspectiva conductual de la administración en la actualidad 44

Perspectiva cuantitativa de la administración 45
- La ciencia de la administración 45
- Administración de operaciones 45
- La perspectiva cuantitativa de la administración en la actualidad 46

Integración de las perspectivas para los gerentes 47
- La perspectiva de sistemas 47
- La perspectiva de la contingencia 48
- Un marco de referencia integrador 49

Temas y desafíos de la administración contemporánea 50
- Perspectivas contemporáneas aplicadas 51
- Desafíos contemporáneos de la administración 51

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 55

Preguntas para discusión 56

Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 56

Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 57

Caso de cierre del capítulo 58

Usted decide: Coca-Cola se siente efervescente otra vez 59

Preparador del examen 60

Tecnología de administración: La historia de dos planes de compensación 42

Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Haga unas píldoras y llámeme en 13 años 53

PARTE 2 EL CONTEXTO AMBIENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN

3 El entorno y la cultura de las organizaciones 61

Primero lo primero: Reducir el tamaño de mi vehículo 62

Los entornos de la organización 64

El entorno externo 65
- El entorno general 65
  - *La dimensión económica 66* • *La dimensión tecnológica 68* • *La dimensión sociocultural 68* • *La dimensión político-legal 70* • *La dimensión internacional 71*
- El entorno de tareas 71
  - *Competidores 71* • *Clientes 72* • *Proveedores 73* • *Socios estratégicos 73* • *Reguladores 74*

El entorno interno 75
- Propietarios 75
- Consejo de administración 75
- Empleados 76
- Entorno de trabajo físico 76

La cultura organizacional 77
- La importancia de la cultura organizacional 77
- Determinantes de una cultura organizacional 78
- Gestión de la cultura organizacional 78

Relaciones organización-entorno 79
- Cómo afectan los entornos a las organizaciones 79
  - *Cambio y complejidad del entorno 79* • *Fuerzas competitivas 81* • *Turbulencia del entorno 83*
- Cómo las organizaciones se adaptan a sus entornos 83
  - *Administración de la información 83* • *Respuesta estratégica 84* • *Fusiones, adquisiciones y alianzas 85* • *Diseño y flexibilidad de la organización 85* • *Influencia directa 85*

El entorno y la eficacia organizacional 86
- Modelo de eficacia organizacional 86
- Ejemplos de eficacia organizacional 88

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 89

Preguntas para discusión 89
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 90
Desarrollo de habilidades efectivas de comunicación 91
Caso de cierre del capítulo 91
Usted decide: Reducir el tamaño de mi vehículo 94
Preparador del examen 95
Ética en acción: HP recalcula la ecuación del reciclaje 69
Tecnología de administración: La TV se vuelve personal 82

4 El entorno ético y social 97

Primero lo primero: ¿El comercio justo es una interrelación justa? 98
La ética individual en las organizaciones 100
Ética gerencial 100
Cómo una organización trata a sus empleados 101 • Cómo los empleados tratan a la organización 102 • Cómo los empleados y la organización tratan a otros agentes económicos 102
La ética en un contexto organizacional 103
Gestión del comportamiento ético 106
Creación de códigos de ética 106 • Aplicación de un juicio moral 106 • Mantener la justicia organizacional 107
Cuestiones éticas emergentes en las organizaciones 109
Liderazgo ético 110
Cuestiones éticas en gobierno corporativo 110
Cuestiones éticas en tecnología de información 111
Responsabilidad social y las organizaciones 112
Áreas de la responsabilidad social 112
Grupos de interés organizacional 112 • El ambiente natural 113 • Bienestar social general 114
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social 114
Argumentos a favor de la responsabilidad social 114 • Argumentos en contra de la responsabilidad social 117 • Enfoques organizacionales de la responsabilidad social 117 • Postura obstruccionista 118 • Postura defensiva 118 • Postura adaptable 119 • Postura proactiva 119
El gobierno y la responsabilidad social 120
Cómo el gobierno influye en las organizaciones 120
Regulación directa 120 • Regulación indirecta 121
Cómo las organizaciones influyen en el gobierno 122
Contactos personales 122 • Cabildeo 122 • Comités de acción política 122 • Favores 122
Administración de la responsabilidad social 123
Dimensiones organizacionales formales 123
Cumplimiento legal 123 • Cumplimiento ético 123 • Donación filantrópica 123
Dimensiones organizacionales informales 124
Liderazgo y cultura de la organización 124 • Denuncia 124
Evaluación de la responsabilidad social 125
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 125
Preguntas para discusión 126
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico y toma de decisiones 127
Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas 127
Caso de cierre del capítulo 128
Usted decide: ¿El comercio justo es una interrelación justa? 130
Preparador del examen 131
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Sexo, drogas y decoración interior 104
Ética en acción: CSI: Ciencia penal para los encarcelados 115

5 El entorno global 133

Primero lo primero: El embargo avanza con dificultad 134

La naturaleza de los negocios internacionales 137
- El significado de los negocios internacionales 138
- Tendencias en los negocios internacionales 139
- Gestión del proceso de globalización 140
  - *Importación y exportación 140* • *Licenciamiento 140* • *Alianzas estratégicas 141* • *Inversión directa 141*
- Competir en un mercado global 142

Estructura de la economía global 145
- Economías y sistemas de un mercado maduro 145
- Economías de alto potencial o de alto crecimiento 149
- Otra economías 149
- El rol del GATT y la OMC 150
  - *Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio 150* • *Organización Mundial de Comercio 150*

Desafíos del entorno de la administración internacional 151
- El entorno económico 152
  - *Sistema económico 152* • *Recursos naturales 152* • *Infraestructura 152*
- Entorno político y legal 153
  - *Estabilidad gubernamental 153* • *Incentivos para el comercio internacional 153* • *Controles sobre el comercio internacional 153* • *Comunidades económicas 154*
- El entorno cultural 155
  - *Valores, símbolo, creencias e idiomas 155* • *Conductas individuales entre las culturas 156*

Competir en una economía global 158
- La globalización y el tamaño de la organización 158
  - *Corporaciones multinacionales 159* • *Organizaciones de tamaño mediano 159* • *Organizaciones pequeñas 159*
- Desafíos de la administración en una economía global 161
  - *Planeación y toma de decisiones en una economía global 161* • *La organización en una economía global 161* • *La dirección en una economía global 161* • *El control en una economía global 161*

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 162

Preguntas para discusión 162

Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 163

Desarrollo de habilidades de comunicación efectivas 64

Caso de cierre del capítulo 164

Usted decide: El embargo avanza con dificultad 166

Preparador del examen 167

Trabajar con la diversidad: Café, Kaffee o Copi: café con cualquier otro nombre 143

Tecnología de administración: "La peor pesadilla de Walmart" 146

6 El entorno multicultural 169

Primero lo primero: BET apuesta a que puede ser mejor 170

Naturaleza de la diversidad y multiculturalismo 172

Diversidad y multiculturalismo en las organizaciones 173
- Tendencias en la diversidad y el multiculturalismo 173
- Dimensiones de la diversidad y el multiculturalismo 175
  - *Distribuciones de edad 175* • *Género 176* • *Etnicidad 177* • *Otras dimensiones de la diversidad 179* • *Diferencias multiculturales 179*

Efectos de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones 180
- Diversidad, multiculturalismo y ventaja competitiva 180
- Diversidad, multiculturalismo y conflicto 184

Administración de la diversidad y multiculturalismo en las organizaciones 185
- Estrategias individuales 185
  - *Comprensión 185* • *Empatía 185* • *Tolerancia 186* • *Disposición para comunicarse 186*
- Enfoques organizacionales 187
  - *Políticas organizacionales 187* • *Prácticas organizacionales 187* • *Capacitación sobre diversidad y multiculturalismo 188* • *Cultura de la organización 188*

Hacia la organización multicultural 189

Resumen de los objetivos y puntos clave 192

Preguntas para discusión 192

Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 193

Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 194
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 194
Caso de cierre del capítulo 195
Usted decide: BET apuesta a que puede ser mejor 96
Preparador del examen 197
Tecnología de administración: Tecnología de asistencia: "Todos somos usuarios potenciales" 178
Ética en acción: ¿Las minorías son ciudadanos de menor categoría? 182
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Las minorías y la disolución 190

PARTE 3 PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

7 Elementos básicos de planeación y toma de decisiones 199

Primero lo primero: Cómo tener éxito en los negocios 200
La toma de decisiones y el proceso de planeación 203
Metas organizacionales 204
Propósitos de las metas 204
Tipos de metas 206
Nivel 206 • Área 206 • Marco temporal 207
Responsabilidad del establecimiento de metas 208
Manejo de metas múltiples 208
Planeación organizacional 209
Tipos de planes organizacionales 209
Planes estratégicos 209 • Planes tácticos 209 • Planes operativos 209 • Planes operativos
Marcos temporales para la planeación 209
Planes a largo plazo 210 • Planes a mediano plazo 210 • Planes a corto plazo 210
Responsabilidades de planeación 212
Staff de planeación 212 • Fuerza de tarea de planeación 213 • Consejo de administración 213 • Presidente ejecutivo o CEO 213 • Comité ejecutivo 213 • Administración o gerencia de línea 213
Planeación por contingencias y manejo de crisis 214
Planeación táctica 216
Desarrollo de planes tácticos 216
Ejecución de planes tácticos 217
Planeación operativa 218
Planes de uso único 218
Programas 218 • Proyecto 218
Planes fijos 218
Políticas 219 • Procedimientos de operación estándar 219 • Reglas y regulaciones 220
Manejo del establecimiento de metas y los procesos de planeación 220
Barreras al establecimiento de metas y planeación 220
Metas inapropiadas 221 • Sistema de recompensas inapropiado 221 • Entorno dinámico y complejo 221 • Renuencia a establecer metas 222 • Resistencia al cambio 222 • Restricciones 222
Superar las barreras 222
Entender los propósitos de las metas y la planeación 222 • Comunicación y participación 223 • Consistencia, revisión y actualización 223 • Sistemas de recompensa eficaces 223
Uso de metas para implementar los planes 223
Naturaleza y propósito del establecimiento de metas 225 • El proceso formal del establecimiento de metas 225 • Eficacia del establecimiento formal de las metas 226
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 227
Preguntas para discusión 228
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 229
Desarrollo de habilidades efectiva de administración del tiempo 229
Caso de cierre del capítulo 230
Usted decide: Cómo obtener éxito en los negocios 231
Preparador del examen 232
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Cómo fijar el precio a una envoltura corporal en una recesión 211
Tecnología de administración: El tablero que orienta las decisiones 224

8 Administración y planeación estratégicas 233

Primero lo primero: Avances recientes en la teoría de juegos 234

Naturaleza de la administración estratégica 237
- Los componentes de la estrategia 237
- Tipos de alternativas estratégicas 238
- Formulación e implementación de la estrategia 238

Uso del análisis FODA para formular la estrategia 239
- Evaluar las fortalezas de una organización 239
  - *Fortalezas comunes 240* • *Competencias distintivas 240* • *Imitación de las competencias distintivas 240*
- Evaluación de las debilidades de una organización 241
- Evaluación de las oportunidades y amenazas de una organización 241

Formulación de estrategias de negocios 243
- Estrategias genéricas de Porter 244
- La tipología de Miles y Snow 245
- Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto 246

Implementación de las estrategias de negocios 248
- Implementación de las estrategias genéricas de Porter 248
  - *Estrategia de diferenciación 248* • *Estrategia de liderazgo en costos 249*
- Implementación de las estrategias de Miles y Snow 249
  - *Estrategias de exploración 249* • *Estrategia de defensa 250* • *Estrategia de análisis 250*
- Formulación de estrategias corporativas 250
- Estrategia de producto único 251
- Diversificación relacionada 251
  - *Bases de relación 251* • *Ventajas de diversificación relacionada 252*
- Diversificación no relacionada 252

Implementación de estrategias corporativas 253
- Convertirse en una empresa diversificada 254
  - *Desarrollo de nuevos productos 254* • *Reemplazo de proveedores y clientes 254* • *Fusiones y adquisiciones 254*
- Manejo de diversificación 255
  - *Matriz BCG 255* • *GE Business Screen 256*

Estrategias internacional y global 257
- Desarrollo de las estrategias internacional y global 258
  - *Eficiencias globales 258* • *Flexibilidad de mercados múltiples 258* • *Aprendizaje a nivel global 259* • *Alternativas estratégicas para los negocios internacionales 260*

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 262

Preguntas para discusión 263

Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 263

Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 264

Caso de cierre del capítulo 265

Usted decide: Avances recientes en la teoría de juegos 267

Preparador del examen 268

Ética en acción: El alboroto en torno a los híbridos 242

9 Toma de decisiones y solución de problemas 269

Primero lo primero: Citi sufre una sobredosis de obligaciones colateralizadas 270

La naturaleza de la toma de decisiones 273
- Definición de toma de decisiones 273
- Tipos de decisiones 274
- Condiciones para la toma de decisiones 274
  - *Toma de decisiones bajo certidumbre 274* • *Toma de decisiones bajo riesgo 275* • *Toma de decisiones bajo incertidumbre 277*

Perspectivas racionales sobre toma de decisiones 277
- Modelo clásico de toma de decisiones 278
- Pasos en la toma de decisiones racional 278
  - *Reconocer y definir la situación de la decisión 278* • *Identificar alternativas 279* • *Evaluar alternativas 280* • *Elegir una alternativa 281* • *Implementar la alternativa elegida 281* • *Seguimiento y evaluación de resultados 282*

Aspectos conductuales de la toma de decisiones 283
- El modelo administrativo 283
- Fuerzas políticas en la toma de decisiones 284
- Intuición e intensificación del compromiso 285
- Intensificación del compromiso 285
- Propensión al riesgo y toma de decisiones 286
- Ética y toma de decisiones 286

Toma de decisiones de grupo y de equipo en las organizaciones 287
Formas de toma de decisiones de grupo y de equipo 287
Grupos y equipos de interacción 287 • *Grupos Delphi 287* • *Grupos nominales 288*
Ventajas de la toma de decisiones en grupo y equipo 288
Desventaja de la toma de decisiones de grupo y de equipo 290
Manejo de los procesos de la toma de decisiones de grupo y de equipo 290
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 291
Preguntas para discusión 292
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 292
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 293
Caso de cierre del capítulo 294
Usted decide: Citi sufre una sobredosis de CDO 295
Preparador del examen 296
Ética en acción: Prescripción de dosis de investigación y desarrollo 276
Trabajar con la diversidad: Desde los jurados mixtos hasta Lehman Brothers and Sisters, los grupos diversos toman mejores decisiones 289

10 Gestión de una nueva iniciativa de negocios y espíritu emprendedor 297

Primero lo primero: Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos 298
Naturaleza del espíritu emprendedor 300
El rol del espíritu emprendedor en la sociedad 301
Creación de empleos 302
Innovación 304
Importancia para las empresas grandes 304
Estrategias para las organizaciones emprendedoras 306
Elegir una industria 306
Servicios 307 • *Ventas al detalle (o al menudeo) 308* • *Construcción 308* • *Finanzas y seguros 308* • *Ventas al mayoreo 309* • *Transporte 309* • *Manufactura 309*
Enfatizar las competencias distintivas 311
Identificar nichos en los mercados establecidos 311 • *Identificar los nuevos mercados 311* • *Ventajas del primero en moverse 312*
Redactar un plan de negocios 312
Espíritu emprendedor y administración internacional 312
Estructura de las organizaciones emprendedoras 323
Iniciar la nueva empresa 313
Adquirir una empresa existente 314 • *Iniciar desde cero 314*
Financiamiento de la nueva empresa 315
Recursos personales 315 • *Alianzas estratégicas 315* • *Acreedor 315* • *Compañías de capital de riesgo 315* • *Compañías de inversión en pequeñas empresas 316* • *Programas financieros SBA 316*
Fuentes de asesoría en administración 316
Consejos asesores 317 • *Consultores en administración 317* • *La Small Business Administration (SBA) 317* • *Creación de redes (networking) 318*
Franquiciamiento 318
El desempeño de las organizaciones emprendedoras 319
Tendencias en las pequeñas empresas que inician 320
Surgimiento del comercio electrónico 320 • *Crossovers de las empresas grandes 321* • *Oportunidades para minorías y mujeres 321* • *Mejores tasas de supervivencia 322*
Razones del fracaso 322
Razones del éxito 322
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 323
Preguntas para discusión 324
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico 324
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 325
Caso de cierre del capítulo 326
Usted decide: Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos 328
Preparador del examen 329
Trabajar con la diversidad: La emprendedora en el Invisibib 305

PARTE 4 EL PROCESO ORGANIZACIONAL

11 Elementos básicos de organización 331

Primero lo primero: ¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants? 332

Elementos de organización 334

Diseño de puestos 335
- Especialización del puesto 335
- Beneficios y limitaciones de la especialización 338
- Alternativas a la especialización 339
  - *Rotación de puestos 339* • *Ampliación del puesto 339* • *Enriquecimiento del puesto 339* • *Enfoque de las características del puesto 340* • *Equipos de trabajo 341*

Agrupar los puestos: departamentalización 341
- Justificación para la departamentalización 341
- Bases comunes para la departamentalización 342
  - *Departamentalización funcional 342* • *Departamentalización por producto 343* • *Departamentalización por ubicación 343* • *Otras formas de departamentalización 344* • *Otras consideraciones 344*

Establecimiento de relaciones de reporte 344
- Cadena de mando 346
- Tramos amplios frente a estrechos 346
- Organizaciones verticales frente a planas 347
- Determinación del tramo de administración apropiado 348

Distribución de la autoridad 350
- El proceso de delegación 350
  - *Razones de la delegación 350* • *Partes del proceso de delegación 350* • *Problemas en la delegación 351*
- Descentralización y centralización 352

Coordinación de las actividades 353
- La necesidad de coordinación 353
- Técnicas de coordinación estructural 354
  - *La jerarquía gerencial 354* • *Reglas y procedimientos 354* • *Roles de vínculo 354* • *Fuerzas de tarea 354* • *Departamentos de integración 355*
- Coordinación electrónica 355

Diferenciación entre posiciones 355
- Diferencias entre empleados de línea y de staff 357
- Intensidad administrativa 358

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 358

Preguntas para discusión 359

Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 360

Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico 360

Caso de cierre del capítulo 361

Usted decide: ¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants? 364

Preparador del examen 365

Tiempos difíciles, decisiones difíciles: "La organización deberá…" 336

Tecnología de administración: ¿Qué parece un juego de Cat's Cradle jugado por ratones dopados? 345

Ética en acción: El director de ética deberá… 356

12 Diseño organizacional 367

Primero lo primero: Promoción de la lealtad a la marca en Abercrombie & Fitch 368

La naturaleza del diseño organizacional 371

Perspectivas universales acerca del diseño organizacional 371
- Modelo burocrático 372
- Modelo conductual 373

Influencias situacionales sobre el diseño organizacional 374
- Tecnología central 375
- Entorno 377
- Tamaño de la organización 378
- Ciclo de vida de la organización 378

Estrategia y diseño organizacional 379
- Estrategia corporativa 379
- Estrategia de negocios 380
- Funciones organizacionales 380

Formas básicas del diseño organizacional 381
- Diseño funcional (forma U) 381
- Diseño de conglomerado (forma H) 382

Diseño divisional (forma M) 383
Diseño matricial 384
Diseños híbridos 386
Diseños organizacionales emergentes 386
La organización de equipos 386
La organización virtual 387
La organización que aprende 387
Temas especiales en el diseño organizacional internacional 388
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 389
Preguntas para discusión 390
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 391
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 391
Caso de cierre del capítulo 392
Usted decide: Promoción de la lealtad a la marca en Abercrombie & Fitch 394
Preparador del examen 395
Trabajar con la diversidad: Practicar o no el offshoring 376

13 Administración del cambio y la innovación en la organización 397

Primero lo primero: La ciencia del trato 398
La naturaleza del cambio organizacional 401
Fuerzas para el cambio 401
Fuerzas externas 402 • *Fuerzas internas 402*
Cambio reactivo frente a cambio planeado 402
Administración del cambio en las organizaciones 403
Pasos en el proceso de cambio 403
El modelo de Lewin 403 • *Enfoque exhaustivo del cambio 404*
Entender la resistencia al cambio 405
Incertidumbre 405 • *Intereses personales amenazados 405* • *Percepciones diferentes 405* • *Sentimientos de pérdida 406*
Superar la resistencia al cambio 406
Participación 406 • *Educación y comunicación 406* • *Facilitación 406* • *Análisis del cambio de fuerza 406*
Áreas del cambio organizacional 407
Cómo cambiar la estructura y el diseño de la organización 407
Cambiar la tecnología y las operaciones 408
El cambio de las personas, las actitudes y las conductas 410
El cambio de los procesos de negocio 411
La necesidad de un cambio en el proceso de negocios 411 • *Enfoques del cambio del proceso de negocios 411*
Desarrollo organizacional 412
Premisas del DO 412 • *Técnicas del DO 413* • *La eficiencia del DO 414*
Innovación organizacional 416
El proceso de innovación 417
Desarrollo de la innovación 417 • *Aplicación de la innovación 417* • *Lanzamiento de aplicación 418* • *Crecimiento de aplicación 418* • *Madurez de la aplicación 418* • *Declinación de la innovación 418*
Formas de innovación 418
Innovaciones radicales frente a innovaciones graduales 418 • *Innovaciones técnicas frente a innovaciones en la administración 419* • *Innovaciones de producto frente a innovaciones de proceso 419*
La falta innovación 420
Falta de recursos 420 • *No reconocer las oportunidades 421* • *Resistencia al cambio 421*
Promover la innovación en las organizaciones 421
El sistema de recompensas 421 • *Cultura de la organización 421* • *El emprendimiento interno en las organizaciones más grandes 422*
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 423
Preguntas para discusión 423
Desarrollo de habilidades efectivas en la toma de decisiones 424
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico 425
Caso de cierre del capítulo 425
Usted decide: La ciencia del trato 428
Preparador del examen 429
Tecnología de administración: "Los reaccionarios se quejaron pero de cualquier forma lo vieron" 415

14 Administración de recursos humanos en las organizaciones 431

Primero lo primero: Las tentaciones de la suplencia 432

El entorno de la administración de recursos humanos 435

La importancia estratégica de la ARH 435

El entorno legal de la ARH 437

Oportunidad igualitaria de empleo 437 • Compensación y prestaciones 439 • Relaciones laborales 439 • Salud y seguridad 440 • Cuestiones legales emergentes 440

Cambio social y administración de recursos humanos 440

Atracción de los recursos humanos 441

Planeación de recursos humanos 441

Análisis de puestos 441 • Pronosticar la oferta y la demanda de recursos humanos 441 • Concordancia entre la oferta y la demanda de recursos humanos 443

Reclutamiento de recursos humanos 445

Selección de recursos humanos 447

Solicitud en blanco 447 • Pruebas 447 • Entrevistas 447 • Centros de evaluación 448 • Otras técnicas 448

Desarrollo de recursos humanos 448

Capacitación y desarrollo 448

Evaluación de las necesidades de capacitación 449 • Métodos de capacitación comunes 450 • Evaluación de la capacitación 450

Evaluación del desempeño 450

Métodos comunes de evaluación 451 • Errores en la evaluación del desempeño 452

Retroalimentación del desempeño 453

Retener los recursos humanos 454

Determinación de la compensación 454

Decisión del nivel salarial 455 • Decisión de la estructura salarial 455 • Decisiones salariales individuales 455

Determinación de los beneficios 456

Planeación de carrera 456

Administración de las relaciones laborales 457

Cómo los empleados forman sindicatos 457

Negociación colectiva 459

Nuevos desafíos en el lugar de trabajo cambiante 460

Administración de los trabajadores del conocimiento 460

La naturaleza del trabajo del conocimiento 460 • La administración de los trabajadores del conocimiento y los mercados laborales 460

Trabajadores contingentes y temporales 461

Tendencias en el empleo contingente y temporal 461 • Administración de los trabajadores contingentes y temporalea 461

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 463

Preguntas para discusión 463

Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 464

Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 465

Caso de cierre del capítulo 466

Usted decide: Las tentaciones de la suplencia 468

Preparador del examen 469

Ética en acción: "Hacemos más que electricidad y dinero" 436

Tiempos difíciles, decisiones difíciles: "Condiciones macroeconómicas negativas" golpean a Home Depot 444

PARTE 5 EL PROCESO DE LIDERAZGO

15 Elementos básicos del comportamiento individual en las organizaciones 471

Primero lo primero: ¿Su jefe es superficialmente encantador, poco sincero y carente de empatía? 472

Entender a los individuos en las organizaciones 475

El control psicológico 475

El ajuste entre la persona y el puesto 476

La naturaleza de las diferencias individuales 477

Personalidad y comportamiento individual 477

Los "Cinco Grandes" rasgos de la personalidad 478

El marco de referencia Myers-Briggs 480

Otros rasgos de personalidad en el trabajo 481

Inteligencia emocional 482

Actitudes y comportamiento individual 483

Actitudes relacionadas con el trabajo 484
La satisfacción o insatisfacción laboral 484 • Compromiso organizacional 485
Afecto y estado de ánimo en las organizaciones 485
Percepción y comportamiento individual 486
Procesos perceptuales básicos 486
Percepción selectiva 486 • Formación de estereotipos 486
Percepción y atribución 487
Estrés y comportamiento individual 488
Causas y consecuencias del estrés 489
Causas del estrés 489 • Consecuencias del estrés 490
Manejo del estrés 491
La creatividad en las organizaciones 492
El individuo creativo 493
Experiencias de antecedentes y creatividad 493 • Rasgos personales y creatividad 493 • Capacidades cognitivas y creatividad 493
El proceso creativo 493
Preparación 494 • Incubación 494 • Iluminación 494 • Verificación 494
Mejoramiento de la creatividad en las organizaciones 495
Tipos de comportamiento en el lugar de trabajo 495
Conductas de desempeño 495
Conductas de escape 496
Ciudadanía organizacional 496
Conductas disfuncionales 497
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 497
Preguntas para discusión 498
Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas 499
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 500
Caso de cierre del capítulo 500
Usted decide: ¿Su jefe es superficialmente encantador, poco sincero y carente de empatía? 502
Preparador del examen 503
Ética en acción: Jugar bien con (y sin) los demás 478

16 Administración de la motivación y desempeño de los empleados 505

Primero lo primero: Abordar el equilibrio de las concesiones 506
Naturaleza de la motivación 509
Importancia de la motivación del empleado en el lugar de trabajo 510
Perspectivas históricas de la motivación 510
El enfoque tradicional 510 • El enfoque de las relaciones humanas 511 • El enfoque de recursos humanos 511
Perspectivas de contenido sobre motivación 511
El enfoque de la jerarquía de las necesidades 512
Jerarquía de las necesidades de Maslow 512 • La teoría ERC 513
La teoría de los dos factores 514
Necesidades humanas individuales 515
Implicaciones de las perspectivas de contenido 515
Perspectivas del proceso de motivación 516
Teoría de la expectativa 516
Expectativa del esfuerzo al desempeño 517 • Expectativa del desempeño al resultado 517 • Resultados y valencias 517 • La extensión Porter-Lawler 518
Teoría de la equidad 518
Teoría del establecimiento de metas 520
Dificultad de la meta 520 • Especificidad de las metas 520
Implicaciones de las perspectivas del proceso 521
Perspectivas sobre el reforzamiento de la motivación 522
Tipos de reforzamiento en las organizaciones 522
Proporcionar reforzamiento en las organizaciones 523
Implicaciones de las perspectivas del reforzamiento 524
Estrategias de motivación conocidas 524
Empowerment y participación 524
Áreas de participación 524 • Técnicas y temas del empowerment 525
Formas alternas de arreglos de trabajo 525
Horarios de trabajo variables 526 • Horarios de trabajo flexibles 526 • Puesto compartido 526 • Teletrabajo 526
Uso de los sistemas de recompensa para motivar el desempeño 527
Sistemas de recompensas por méritos 527
Sistemas de recompensas mediante incentivos 528
Planes de pago de incentivos 528 • Otras formas de incentivos 529
Sistemas de recompensas mediante incentivos de equipo y de grupo 529

Sistemas de recompensa comunes de equipo y de grupo 529
Otros tipos de recompensas de equipo y de trabajo 530
Compensación ejecutiva 532
Formas estándar de compensación ejecutiva 533 • Formas especiales de compensación ejecutiva 533 • Críticas a la compensación ejecutiva 534
Nuevos enfoques de las recompensas basadas en el desempeño 534
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 535
Preguntas para discusión 536
Desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación efectivas 536
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 537
Caso de cierre del capítulo 538
Usted decide: Abordar el equilibrio de las concesiones 540
Preparador del examen 541
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Seagate impulsa fuerte para una ventaja competitiva 531

17 Gestión del liderazgo y procesos de influencia 543

Primero lo primero: Dentro del ciclo de liderazgo de Intel 544
La naturaleza del liderazgo 546
El significado del liderazgo 546
Liderazgo y administración 547
Liderazgo y poder 547
Poder legítimo 547 • Poder de recompensa 549 • Poder coercitivo 549 • Poder de referencia 549 • Poder de experto 549 • Uso del poder 550
Enfoques genéricos del liderazgo 552
Rasgos del liderazgo 552
Conductas de liderazgo 553
Estudios de Michigan 553 • Estudios de la Estatal de Ohio 553 • Grid gerencial 554
Enfoques situacionales del liderazgo 555
La teoría CMP 556
Condición favorable de la situación 557 • Condición favorable y estilo del líder 558 • Flexibilidad del estilo del líder 558
Teoría de trayectoria-meta 559
Comportamiento del líder 559 • Factores situacionales 559
Enfoque del árbol de decisiones de Vroom 560
Premisas básicas 561 • Estilos de toma de decisiones 561 • Evaluaciones e implicaciones 563
Enfoque del intercambio líder-miembro 563
Enfoques relacionados con el liderazgo 565
Sustitutos del liderazgo 565
Liderazgo carismático 565
Liderazgo transformacional 566
Enfoques emergentes del liderazgo 566
Liderazgo estratégico 567
Liderazgo transcultural 567
Liderazgo ético 569
Comportamiento político en las organizaciones 569
Conductas políticas comunes 570
Manejo de la impresión 570
Manejo del comportamiento político 571
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 572
Preguntas para discusión 572
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico 573
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 574
Caso de cierre del capítulo 575
Usted decide: Dentro del ciclo de liderazgo de Intel 577
Preparador del examen 578
Ética en acción: El borde de corrupción de Enron 551
Trabajar con la diversidad: Nuevas direcciones en la diversidad 568

18 Administración de las relaciones interpersonales y la comunicación 579

Primero lo primero: Lo contrario de la comunicación en persona 580

La naturaleza interpersonal de las organizaciones 583
- Dinámica interpersonal 584
- Resultados de las conductas interpersonales 585

Comunicación y trabajo del gerente 585
- Definición de comunicación 585
- El rol de la comunicación en la administración 586
- El proceso de comunicación 587

Formas de comunicación en las organizaciones 588
- La comunicación interpersonal 588
  - *La comunicación oral 588* • *Comunicación escrita 589* • *Elegir la forma correcta 590*
- Comunicación en las redes y en los equipos de trabajo 590
- Comunicación organizacional 591
  - *Comunicación vertical 591* • *Comunicación horizontal 592*
- Comunicación electrónica 592
  - *Sistemas de información formales 592* • *Tecnología electrónica personal 594*

Comunicación informal en las organizaciones 595
- La cadena de rumores 595
- Administración de dirigir caminando 597
- Comunicación no verbal 597

Manejo de la comunicación organizacional 598
- Barreras a la comunicación 598
  - *Barreras individuales 598* • *Barreras organizacionales 600*
- Mejorar la efectividad de la comunicación 600
  - *Habilidades individuales 600* • *Habilidades organizacionales 602*

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 603

Preguntas para discusión 603

Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 604

Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas 605

Caso de cierre del capítulo 605

Usted decide: Lo contrario de la comunicación en persona 608

Preparador de examen 609

Tecnología de administración: El negocio de la opinión brutalmente honesta 593

19 Manejo de grupos y equipos de trabajo 611

Primero lo primero: Llenar los zapatos en Nike 612

Grupos y equipos en las organizaciones 614
- Tipos de grupos y equipos 614
  - *Grupos funcionales 614* • *Grupos informales o de interés 615* • *Grupos de tarea 616*
- Por qué las personas se unen a los grupos y a los equipos 617
  - *Atracción interpersonal 617* • *Actividades de grupo 617* • *Metas del grupo 618* • *Satisfacción de las necesidades 618* • *Beneficios instrumentales 618*
- Etapas del desarrollo de grupos y equipos 618

Características de grupos y equipos 620
- Estructura de roles 620
  - *Ambigüedad del rol 621* • *Conflicto del rol 621* • *Sobrecarga del rol 622*
- Normas de comportamientos 622
  - *Generalización de la norma 623* • *Variación de la norma 623* • *Conformidad con la norma 623* • *Cohesión 625* • *Factores que aumenta la cohesión 625* • *Factores que reducen la cohesión 626* • *Consecuencias de la cohesión 626*
- Liderazgo formal e informal 627

Conflicto interpersonal e intergrupal 627
- La naturaleza del conflicto 628
- Causas del conflicto 628
  - *Conflicto interpersonal 629* • *Conflicto intergrupal 630* • *Conflicto entre la organización y el entorno 630*

Manejo del conflicto en las organizaciones 631
- Estimular el conflicto 632
- Controlar el conflicto 632
- Cómo resolver y eliminar el conflicto 633
- Negociación 633

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 635

Preguntas para discusión 636

Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 636
Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas 637
Caso de cierre del capítulo 638
Usted decide: Llenar los zapatos en Nike 641
Preparador del examen 642
Ética en acción: Cómo ser un maestro de la ambición en los negocios 624

PARTE 6 EL PROCESO DE CONTROL

20 Elementos básicos de control 643

Primero lo primero: Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en JPMorgan Chase 644
La naturaleza del control 646
El propósito del control 647
Adaptarse al cambio del entorno 647 • Limitar la acumulación de errores 648 • Lidiar con la complejidad organizacional 648 • Minimizar los costos
Tipos de control 649
Áreas de control 649 • Responsabilidades de control 650
Pasos en el proceso de control 651
Establecer estándares 651 • Medición del desempeño 652 • Comparar el desempeño contra los estándares 652 • Considerar acción correctiva 652
Control de operaciones 653
Control preliminar 653
Control de verificación o visualización 654
Control posterior a la acción 654
Control financiero 655
Control presupuestal 656
Tipos de presupuestos 656 • Desarrollo de presupuestos 657 • Fortalezas y debilidades de la elaboración de presupuestos 657
Otras herramientas para el control financiero 658
Estados financieros 660 • Análisis de razones 660 • Auditorías financieras 660
Control estructural 661
Control burocrático 662
Control descentralizado 663
Control estratégico 663
Integración de la estrategia y el control 663
Control estratégico internacional 664
Manejo del control en las organizaciones 666
Características de un control efectivo 666
Integración con la planeación 666 • Flexibilidad 666 • Precisión 667 • Oportunidad 667 • Objetividad 667
Resistencia al control 667
Exceso de control 667 • Enfoque inapropiado 668 • Recompensas por ineficiencia 668 • Demasiada responsabilidad por los resultados (accountability) 668
Superar la resistencia al control 668
Alentar la participación de los empleados 669 • Desarrollar los procedimientos de verificación 669
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 669
Preguntas para discusión 670
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 671
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 672
Caso de cierre del capítulo 672
Usted decide: Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en JPMorgan Chase 675
Preparador del examen 676
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: El fraude que continúa 659
Tecnología de administración: Ingeniería del tiempo en FedEx 665

21 Administración de operaciones, calidad y productividad 677

Primero lo primero: Un nuevo IDEO en la calidad hotelera 678

La naturaleza de la administración de operaciones 680
- La importancia de las operaciones 680
- Operaciones de manufacturas y producción 681
- Operaciones de servicios 682
- El rol de las operaciones en la estrategia organizacional 682

Diseño de los sistemas de operaciones 682
- Determinar la mezcla de productos y servicios 683
- Decisiones de capacidad 683
  - *Ubicación 683* • *Disposición 685*

Tecnologías organizacionales 686
- Tecnología de manufactura 686
  - *Automatización 686* • *Manufactura asistida por computadora 688* • *Robótica 689*
- Tecnología de servicios 689

Implementación de los sistemas de operaciones por medio de la administración de la cadena de suministro 690
- La administración de operaciones como control 690
- Administración de compras 691
- Administración de inventarios 692

Administración de la calidad total 693
- El significado de la calidad 693
- La importancia de la calidad 694
  - *Competencia 694* • *Productividad 695* • *Costos 695*
- Administración de la calidad total 695

Compromiso estratégico 695 • Participación de los empleados 695 • Tecnología 696 • Materiales 696 • Métodos 696
- Herramientas y técnicas de TQM 697
  - *Análisis del valor agregado 697* • *Benchmarking 697* • *Outsourcing 697* • *Reducir el tiempo de ciclo 699* • *ISO 9000:2000 e ISO 14000 699* • *Control estadístico de la calidad 700* • *Six Sigma 700*

Administración de la productividad 700
- El significado de la productividad
  - *Niveles de productividad 701* • *Formas de productividad 701*
- La importancia de la productividad 702
- Tendencias de la productividad 702
- Productividad 702
  - *Mejoramiento de las operaciones 703* • *Incrementar la participación de los empleados 704*

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 704

Preguntas para discusión 705

Desarrollo de habilidades de comunicación efectivas 706

Desarrollo de habilidades de diagnóstico efectivas 706

Caso de cierre del capítulo 707

Usted decide: Un nuevo IDEO en la calidad hotelera 709

Preparador del examen 710

Tecnología de administración: Cómo marcarle a un humano 684

Ética en acción: Paso de IBM a India 698

22 Administración y tecnología de información 711

Primero lo primero: El Wiki Mundo de Jimmy Wales 712

La información y el gerente 715
- El rol de la información en el trabajo del gerente 715
- Características de la información útil 717
  - *Precisa 717* • *Oportuna 717* • *Completa 717* • *Relevante 718*
- Administración de la información como control 618
- Bloques de construcción de tecnología de información 719

Tipos de sistemas de información 720
- Grupos de usuarios y requerimientos del sistema 720
  - *Gerentes de distintos niveles 720* • *Áreas funcionales y procesos de negocio 721*
- Principales sistemas por nivel 722
  - *Sistemas de procesamiento de transacciones 722* • *Sistemas para los trabajadores del conocimiento y aplicaciones de oficina 723* • *Sistemas para los trabajadores de operaciones y de datos 723* • *Sistemas de información gerencial 723* • *Sistemas de apoyo a las decisiones 724* • *Sistemas de apoyo ejecutivo 724* • *Inteligencia artificial y sistemas expertos 724*

Internet 725
Servidores y navegadores 727 • *Directorios y motores de búsqueda 727* • *Intranets 727* • *Extranets 728*
Administración de los sistemas de información 728
Desarrollo de sistemas de información 728
Integración de los sistemas de información 730
Uso de los sistemas de información 730
Administración de la seguridad de la información 731
Entender las limitaciones del sistema de información 731
El impacto de los sistemas de información en las organizaciones 732
Organizaciones más esbeltas 733
Operaciones más flexibles 733
Mayor colaboración 733
Sitios de trabajo más flexibles 734
Mejoramiento de los procesos de administración 734
Conductas modificadas de los empleados 735
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 735
Preguntas para discusión 736
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 737
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 737
Caso de cierre del capítulo 738
Usted decide: El Wiki Mundo de Jimmy Wales 739
Preparador del examen 740
Ética en acción: Usted y su ego algorítmico 726

APÉNDICE

Herramientas para la planeación y la toma de decisiones 741

Elaboración de pronósticos 741
Elaboración de pronósticos de ingresos y ventas 741
Elaboración de pronósticos de tecnología 742
Otros tipos de elaboración de pronósticos 743
Técnicas de elaboración de pronósticos 743
Análisis de series de tiempo 743 • *Modelado causal 744* • *Técnicas de elaboración de pronósticos cualitativas 745*
Otras técnicas de planeación 746
Programación lineal 746
Análisis del punto de equilibrio 748
Simulaciones 750
PERT 751
Herramientas para la toma de decisiones 753
Matrices de resultados 753
Árboles de decisión 755
Otras técnicas 756
Modelos de inventarios 756 • *Modelos de colas 756* • *Modelos de distribución 756* • *Teoría de juegos 757* • *Inteligencia artificial 757*
Fortalezas y debilidades de las herramientas de planeación 757
Debilidades y problemas 757
Fortalezas y ventajas 758
Resumen de los puntos clave 758

Notas 759

Respuestas a preparador de examen 781

Índice onomástico 783

Índice de organizaciones y productos 793

Índice analítico 797

PREFACIO

Desde la publicación de su primera edición en 1984, casi dos millones de estudiantes han usado *Administración* en su preparación para sus carreras en negocios. En la actualidad continúa el uso del libro en cientos de universidades, programas de posgrado, colegios de educación profesional técnica y programas de desarrollo de administración en todo el mundo. De hecho, la décima edición se utilizó en más de 40 países y se tradujo a varios idiomas.

Estoy muy orgulloso de que el libro haya aumentado en popularidad cada año desde su publicación inicial. En esta décima edición he mantenido todos los elementos que han contribuido al éxito del libro en el pasado, al tiempo que toman una visión clara hacia el futuro, el de las empresas, de la administración y de los libros de texto.

Escribir un libro plantea numerosos desafíos. Primero, porque es un libro de texto, debe ser exhaustivo. Segundo, debe ser preciso y objetivo. Tercero, como la administración es una actividad real, el libro tiene que ser pertinente. Cuarto, debe ser oportuno y actualizado. Y quinto, debe ser lo más interesante y cautivador posible. La retroalimentación sobre las ediciones previas ha indicado siempre, que he hecho un trabajo efectivo en el cumplimiento de estas metas. En esta edición considero que estas metas se han cumplido en forma todavía más eficaz.

Creo que los usuarios actuales y previos de la obra estarán complacidos con la forma en que hemos mantenido con rigor los ingredientes esenciales de un libro de texto de administración, al tiempo que hemos agregado varios elementos y perspectivas nuevos. También considero que los nuevos usuarios de esta edición se sentirán atraídos por las bases sólidas de la teoría y la práctica de la administración, combinadas con un material nuevo y excitante.

PUNTOS RELEVANTES Y MEJORAS EN LA DÉCIMA EDICIÓN

La décima edición de *Administración* es una revisión sustantiva del trabajo anterior. Más que simplemente agregar los "temas candentes" del momento, continúo una revisión detallada con una visión a largo plazo en mente. Hay revisiones significativas de capítulos clave; un énfasis creciente en el sector servicios, la ética, la administración global y la tecnología de información y una organización integrada de los capítulos. Estos cambios reflejan lo que creo, y lo que los revisores y empresarios han confirmado que necesitan conocer los estudiantes, al tiempo que ingresan a un mundo de administración completamente nuevo. Además, varias secciones pedagógicas como "Revisión del concepto" y "Preparador de examen" demostrarán ser muy valiosas.

Cobertura integrada

Muchos libros separan cierto material en una sección al final o un sitio web llamado "tendencias emergentes", "desafíos especiales" o algo similar. En esa sección se abarcan los temas nuevos y emergentes y otro material que no fácilmente encaja en otra parte. Desafortunadamente, al separar de esta forma los temas, el material a menudo es ignorado o recibe un tratamiento de baja prioridad.

Pero hace varias ediciones decidí que si este material en realidad valía la pena tenerlo en el libro en absoluto, debía ser completamente fusionado con el material central. Así, todo el material (tradicional o contemporáneo) se integra a lo largo del libro con el fin de proporcionar una cobertura más uniforme y cohesiva del campo completo de la administración. Este marco de referencia también ayuda a agilizar la organización general del libro en seis partes lógicas y simétricas. Como los revisores y los estudiantes han respondido en forma tan favorable a este enfoque, éste se ha mantenido en la décima edición. Más aún, las referencias cruzadas fortalecen la cobertura integrada a lo largo del texto.

Organización lógica de los capítulos

Este enfoque integrado de la administración también resulta en una organización lógica y muy eficaz de los capítulos. En la parte 1 se presenta el campo de la administración, mientras que la parte 2 se enfoca en el entorno de la administración. Las cuatro partes restantes cubren las funciones administrativas básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control.

Se proporciona una cobertura detallada y equilibrada, tanto del material tradicional como de las áreas y temas emergentes. Diversos temas son nuevos en esta edición y la cobertura de otras áreas ha aumentado o ha sido revisada de manera profunda. Por ejemplo, en esta edición se incluye una nueva cobertura de justicia organizacional (capítulo 4) y negociación (capítulo 19). Además se han integrado nuevas investigaciones y ejemplos a lo largo del texto. La recesión económica que se propagó en el mundo en 2008-2009 y el impacto creciente del calentamiento global se integraron en esta edición. Además de las revisiones y adiciones de este contenido, todos los ejemplos han sido revisados en forma cuidadosa para ver su actualidad y pertinencia y la mayoría son nuevos o actualizados.

CARACTERÍSTICAS DEL LIBRO

Temas básicos

Varios temas clave son prominentes en esta edición. Un tema crucial es el escrutinio ético bajo el cual los administradores o gerentes trabajan en la actualidad. Aunque el libro ha incluido siempre una cobertura sustancial de ética y responsabilidad social, se ha dedicado aún más atención a temas como gobierno corporativo, liderazgo ético y el rol apropiado de la auditoría. Otro tema que se mantiene es el carácter global del campo de la administración, que se refuerza a lo largo del libro con ejemplos y casos. Un tercer tema clave, la tecnología de información, se estudia con detalle en el capítulo 22. Otro tema es el equilibrio de la teoría y la práctica: los gerentes deben tener una base sólida para sus decisiones, pero las teorías que la proporcionan deben estar cimentadas en la realidad. A lo largo del libro se explican los marcos de referencia teóricos que guían las actividades administrativas y se proporcionan ilustraciones y ejemplos de cómo y cuándo esas teorías funcionan o no. Un quinto tema es que la administración es una actividad genérica, no confinada a las empresas grandes. Se utilizan ejemplos y se analiza la administración en empresas pequeñas y grandes, así como en las organizaciones sin fines de lucro.

Un sistema pedagógico que funciona

Los elementos pedagógicos integrados en el libro continúan siendo apoyos efectivos de aprendizaje y enseñanza para estudiantes y profesores.

- Los objetivos de aprendizaje proporcionan un vistazo previo de los temas clave al inicio de cada capítulo. Los términos y conceptos clave se resaltan en letra azul y la mayoría de los términos se definen al margen, cerca de donde se analizan. Las eficaces figuras, tablas y fotografías con sus títulos descriptivos ayudan a dar vida al material.
- Sección "Revisión del concepto". Cada sección principal en el capítulo concluye con dos preguntas vinculadas con esa sección. La primera prueba que se recuerde un hecho, definición o concepto básico. La segunda es más de estimulación de pensamiento y de naturaleza analítica. Estas preguntas permiten al lector evaluar su dominio del tema en forma continua mientras leen y estudian el material.
- Tres clases de preguntas al final de cada capítulo están diseñadas para probar diferentes tipos de comprensión del lector. Las "Preguntas para revisión" solicitan al lector recordar información específica, las "Preguntas para análisis" solicitan integrar y sintetizar material, y las "Preguntas para aplicación" exhortan a aplicar a sus propias experiencias lo que el lector ha aprendido.
- Cada capítulo incluye también ejercicios útiles de desarrollo de habilidades, los cuales se derivan del marco de referencia de habilidades gerenciales que se desarrolló en el capítulo 1. Para esta edición, muchos de los ejercicios fueron reemplazados o significativamente revisados.
- Por último, cada capítulo concluye con un "Preparador de examen", un conjunto de preguntas de verdadero o falso y de opción múltiple, que permite al lector evaluar de inmediato su comprensión del capítulo.

Aplicaciones que mantienen comprometido al lector

Para apreciar por completo el rol y el alcance de la administración en una sociedad moderna, es importante ver ejemplos e ilustraciones de cómo funcionan los conceptos en el mundo real. Confío ampliamente en los ejemplos investigados para ilustrar las aplicaciones del mundo real. Varían en duración y todos fueron cuidadosamente revisados para comprobar su oportunidad. Para brindar el punto de vista más amplio posible, se incluyen ejemplos de los roles de administración tradicionales y no tradicionales; las empresas con y sin fines de lucro; corporaciones y pequeñas empresas; de manufactura y servicios y situaciones internacionales.

Más aún, en esta sección se desarrolla un mejor equilibrio de empresas grandes y establecidas (como Home Depot, Coca-Cola, Boeing, Intel y General Electric) y las empresas nuevas, emergentes (como Google, Starbucks, Video Game Corporation, Facebook y Abercrombie & Fitch).

Otras aplicaciones incluyen:

- Casos de apertura al inicio de cada capítulo. Estas viñetas breves, tituladas "Primero lo primero", conducen al lector hacia el capítulo con un escenario del mundo real que presenta un tema de administración específico. Las empresas mencionadas incluyen Coca-Cola, Genentech, Facebook, Craigslist, Abercrombie & Fitch y muchas más.
- Otra sección del final de cada capítulo se llama "Usted decide", la cual está vinculada con la sección de apertura del capítulo; requiere que el estudiante desempeñe el rol de un consultor, gerente u otro grupo de interés en la organización que se presentó antes. Se solicita al lector que comente, critique o haga sugerencias acerca de qué tan bien va la empresa o qué necesita para hacerlo diferente.

- Testimoniales. Diseminadas a lo largo de cada capítulo, estos testimoniales proporcionan ideas reales acerca de la forma en que los gerentes y otros expertos ven el mundo de los negocios, según se relaciona con el tema que se trata.
- Secciones en recuadros. Cada capítulo incluye dos o tres secciones en recuadros, los cuales tienen la intención de salir en forma breve del flujo del capítulo para resaltar o extender puntos y temas especialmente interesantes o emergentes. Hay tres de estas secciones que se presentan a lo largo del texto:



Ética en acción (la importancia creciente de la ética en la administración)



Trabajar con la diversidad (el rol de la diversidad en las organizaciones)



Tiempos difíciles, decisiones difíciles (una diversidad de temas actuales, como la crisis económica, la crisis energética y los temas de seguridad en el lugar de trabajo después del 11 de septiembre)

- Casos de cierre del capítulo. Cada capítulo concluye con un caso de estudio detallado, escrito especialmente para el contexto de este libro. Estos casos son de empresas que al lector le resultarán familiares, como JetBlue, Apple, Ikea, Dell, MTV y muchas más.

Material de apoyo en inglés para el profesor

Este libro cuenta con una serie de complementos para el profesor, los cuales están en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que adopten la presente obra como texto para sus cursos. Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o a las siguientes direcciones de correo electrónico:

Cengage Learning México y Centroamérica	clientes@cengagelearning.com.mx
Cengage Learning América del Sur	clicengage@andinet.com
Cengage Learning Caribe	amy.reyes@cengagelearning.com

Descubra una gran cantidad de materiales online adicionales para el aprendizaje.

- El sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/griffin** incluye flashcards, PowerPoint slides, learning games, y más.
- Esta edición incluye también un paquete de videos.

Me gustaría invitarle a brindarme retroalimentación sobre este libro. Si usted tiene alguna pregunta, sugerencia o temas a discutir, siéntase con la libertad de contactarme. La forma más eficiente de hacerlo es por medio del correo electrónico en *rgriffin@tamu.edu*.

Ricky W. Griffin

AGRADECIMIENTOS

Con frecuencia mis colegas me preguntan por qué escribo libros y mi respuesta es siempre "porque lo disfruto". Nunca he disfrutado más escribir un libro que éste. Para mí, escribir es una actividad desafiante y estimulante que lleva consigo una diversidad de recompensas. La mayor de ellas continúa siendo la retroalimentación que recibo de estudiantes y profesores acerca de cuánto les agrada el libro.

Tengo una deuda enorme con muchas personas por ayudarme a crear *Administración*. Mis colegas en Texas A&M University han apoyado para generar un clima académico maravilloso. La cultura rica y variada de Texas A&M hace que sea un placer ir a la oficina cada día.

El excelente equipo de profesionales en Cengage Learning también ha sido fundamental en el éxito del libro. Melissa Acuña, Scott Person, Julia Chase, Martha Conway, Clint Kernen y Jim Overly fueron cruciales en la producción de esta edición. Elsa Peterson, Tippy McIntosh, Deanna Ettinger y Mardell Glinski Schultz también desempeñaron roles clave en la creación y producción de la décima edición.

Numerosos revisores han tenido un rol crítico en la evolución continua y mejoramiento de este proyecto. Analizaron mi trabajo con detalle y ojo crítico. Me gustaría agradecer a los siguientes revisores, cuya huella se puede encontrar a lo largo de este libro:

Pamela Acuff
University of Nebraska–Omaha

Ramon J. Aldag
University of Wisconsin

Dr. Raymond E. Alie
Western Michigan University

Roanne Angiello
Bergen Community College

William P. Anthony
Florida State University

Jeanne Aurelio
Stonehill College

Jay B. Barney
Ohio State University

Richard Bartlett
Muskigum Area Technical College

Michael Bento
Owens Community College

John D. Bigelow
Boise State University

Bruce Bloom
DeVry University–Chicago

Allen Bluedorn
University of Missouri

Thomas M. Bock
The DeVry Institute of Technology

Henry C. Bohleke
Tarrant County College

Marv Borglett
University of Maryland

Gunther S. Boroschek
University of Massachusetts–Boston Harbor Campus

Jennifer Bott
Ball State University

John Brady
Indiana Tech

Paula Brown
Northern Illinois University

Dean Bruce
Northwest College

Gerald E. Calvasina
University of North Carolina–Charlotte

Joseph Cantrell
DeAnza College

George R. Carnahan
Northern Michigan University

Bruce Charnov
Hofstra University

Ron Cheek
University of New Orleans

Anwar Chowdhury
DeVry University

Thomas G. Christoph
Clemson University

Charles W. Cole
University of Oregon

Elizabeth Cooper
University of Rhode Island

C. Brad Cox
Midlands Technical College

Carol Cumber
South Dakota State University

Joan Dahl
California State University–Northridge

Carol Danehower
University of Memphis

Roger Dean
Washington and Lee University

Satish Deshpande
Western Michigan University

Gregory G. Dess
University of Kentucky

Ron DiBattista
Johnson & Wales University

Gary N. Dicer
University of Tennessee

Nicholas Dietz
State University of New York—Farmingdale

Thomas J. Dougherty
University of Missouri

Shad Dowlatshahi
University of Wisconsin—Platteville

John Drexler Jr.
Oregon State University

Joe Eassa
Palm Beach Atlantic University

Stan Elsea
Kansas State University

Douglas A. Elvers
University of South Carolina

Jim Fairbank
West Virginia University

Dan Farrell
Western Michigan University

Gerald L. Finch
Universidad Internacional del Ecuador and Universidad San Francisco de Quito

Charles Flaherty
University of Minnesota

Marcy Fusilier
Northwestern State University

Ari Ginsberg
New York University Graduate School of Business

Norma N. Givens
Fort Valley State University

David Glew
University of North Carolina–Wilmington

George Goerner
Mohawk Valley Community College

Carl Gooding
Georgia Southern College

George J. Gore
University of Cincinnati

Bill Gray
San Diego City College

Jonathan Gueverra
Lesley College

Stanley D. Guzell Jr.
Youngstown State University

John Hall
University of Florida

Mark A. Hammer
Washington State University

Barry Hand
Indiana State University

Paul Harmon
University of Utah

Roxanne Helm
Azusa Pacific University

Stephanie Henagan
Loiusiana State University

Nathan Himelstein
Essex County College; New Jersey Institute of Technology

John Hughes
Texas Tech University

J. G. Hunt
Texas Tech University

John H. Jackson
University of Wyoming

Neil W. Jacobs
University of Denver

Arthur G. Jago
University of Missouri

Madge Jenkins
Lima Technical College

Kathy Jones
University of North Dakota

Gopol Joshi
Central Missouri State University

Norman F. Kallaus
University of Iowa

Ben L. Kedia
University of Memphis

Joan Keeley
Washington State University

Thomas L. Keon
University of Central Florida

Charles C. Kitzmiller
Indian River Community College

Barbara Kovach
Rutgers University

William R. LaFollete
Ball State University

Kenneth Lawrence
New Jersey Institute of Technology

Cynthia Lengnick-Hall
University of Texas–San Antonio

Clayton G. Lifto
Kirkwood Community College

John E. Mack
Salem State University

Elaine Madden
Anne Arundel Community College

Myrna P. Mandell, Ph.D.
California State University–Northridge

Patricia M. Manninen
North Shore Community College

Thomas Martin
University of Nebraska—Omaha

Barbara J. Marting
University of Southern Indiana

Lisa McConnell
Oklahoma State University

Melvin McKnight
Northern Arizona University

Wayne A. Meinhart
Oklahoma State University

Sandy Miles
Murray State University

Aratchige Molligoda
Drexel University

Behnam Nakhai
Millersville University of Pennsylvania

Robert Nale
Coastal Carolina University

Linda L. Neider
University of Miami

Mary Lippitt Nichols
University of Minnesota

Winston Oberg
Michigan State University

David Oliver
Edison College

Michael Olivette
Syracuse University

Eugene Owens
Western Washington University

Daewoo Park
Xavier University

Sheila Pechinski
University of Maine

Monique Pelletier
San Francisco State University

E. Leroy Plumlee
Western Washington University

Raymond F. Polchow
Muskigum Area Technical College

Boris Porkovich
San Francisco State University

Paul Preston
University of Texas—San Antonio

John M. Purcell
State University of New York—Farmingdale

James C. Quick
University of Texas—Arlington

Clint Relyea
Arkansas State University

Ralph Roberts
University of West Florida

Christopher Roe
DeVry University

Nick Sarantakas
Austin Community College

Khaled Sartawi
Fort Valley State University

Gene Schneider
Austin Community College

H. Schollhammer
University of California—Los Angeles

Diane R. Scott
Wichita State University

Mike Shaner
St. Louis University

Harvey Shore
University of Connecticut

Marc Siegall
California State University–Chico

Nicholas Siropolis
Cuyahoga Community College

Michael J. Stahl
University of Tennessee

Diane Stone
Ivy Technical State College

Marc Street
University of Tulsa

Charlotte D. Sutton
Auburn University

Kambiz Tabibzadeh
Eastern Kentucky University

Robert L. Taylor
University of Louisville

Mary Thibodeaux
University of North Texas

Joe Thomas
Middle Tennessee State University

Leslie User
Concordia University St. Paul

Sean Valentine
University of Wyoming

Robert D. Van Auken
University of Oklahoma

Billy Ward
The University of West Alabama

Richard Warner
Lehigh Carbon Community College

Liesl Wesson
Texas A&M University

Fred Williams
University of North Texas

Mary Williams
Community College of Southern Nevada

James Wilson
University of Texas—Pan American

Carl P. Zeithaml
University of Virginia

También me gustaría hacer algunos reconocimientos personales. El excelente trabajo de Rob Thomas, Roy Orbison, Lyle Lovett, Johnny Rivers y the Nylons me ayudó a superar muchas desveladas y madrugadas de trabajo en el manuscrito que se convirtió en el libro que usted tiene en las manos. Y Stephen King, Lee Child, James Lee Burke, Peter Straub y Carl Barks me proporcionaron un respiro de mi escritura con la suya.

Por último, está el reconocimiento más importante de todos; mis sentimientos y gratitud por mi familia. Mi esposa, Glenda y nuestros hijos, Dustin, Ashley y Matt son la base de mi vida profesional y personal. Me ayudan a mantener en perspectiva el trabajo y el juego y le dan significado a todo lo que hago. Es con todo mi amor que les dedico a ellos este libro.

R.W.G.

Para Glenda, mi isla, mi roca y el centro de mi universo
RWG

CAPÍTULO 1

La administración y el trabajo del gerente

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza de la administración, definir administración y gerentes o administradores y describir su importancia para las organizaciones modernas.
2. Identificar y explicar en forma breve las cuatro funciones administrativas básicas en las organizaciones.
3. Describir los tipos de gerentes que se encuentran en diferentes niveles y áreas de la organización.
4. Identificar los roles gerenciales básicos que desempeñan los gerentes y las habilidades que requieren para ser exitosos.
5. Analizar la ciencia y el arte de la administración, describir la forma en que las personas logran ser gerentes y resumir el ámbito de la administración en las organizaciones.
6. Distinguir el nuevo lugar de trabajo que surge en las organizaciones en la actualidad.

PRIMERO LO PRIMERO

En busca de Google

Sergey Brin y Larry Page se conocieron en la Universidad de Stanford en 1995, cuando ambos eran estudiantes universitarios de informática. En ese tiempo, Page trabajaba en un proyecto de desarrollo de software diseñado para crear un índice de sitios web por medio de búsqueda de palabras clave y otros vínculos en todos los sitios. Brin se unió a su proyecto y cuando por fin estuvieron satisfechos de haber desarrollado algo con valor comercial, intentaron licenciar la tecnología a otras empresas de búsqueda. Por suerte no pudieron encontrar un comprador y se conformaron con reunir suficiente capital de inversión para seguir con el refinamiento y pruebas de su producto.

> "Prefiero que las personas piensen que estamos confundidos a dejar que nuestros competidores sepan lo que haremos."
>
> —LARRY PAGE, COFUNDADOR Y PRESIDENTE DE GOOGLE

En 2000, Brin y Page se encontraron con la descripción de un modelo de negocio basado en el concepto de vender publicidad en forma de vínculos patrocinados y anuncios de búsqueda específica. Lo adaptaron a su concepto e iniciaron su empresa solos, eventualmente construyeron Google para ser el motor de búsqueda más grande del mundo, con un índice de más de 10 millones de páginas web y una base de usuarios de más de 380 millones de personas por mes en 112 países distintos. Después de una oferta pública inicial (OPI) en 2004, la capitalización del mercado de la empresa aumentó de manera constante y llegó a más de 157 000 millones de dólares para 2008, cuando Google controlaba 61.5% del mercado estadounidense de búsqueda (en comparación con 29.9% de Yahoo y 9.2% de Microsoft). Sin embargo, Google es mucho más que un simple motor de búsqueda. Los servicios incluyen búsquedas de noticias, compras, empresas locales, mapas interactivos y grupos de discusión, así como blogs, correo electrónico y correo de voz basado en la web y un sistema de administración de fotografías digitales. Se puede acceder a los resultados de cualquier búsqueda de Google desde el sitio web de Google, desde su barra de herramientas del usuario, desde su barra de tareas de Windows y desde artefactos inalámbricos como teléfonos y asistentes digitales personales (PDA).

¿Cómo estos dos científicos de informática treintañeros construyeron esta sorprendentemente exitosa empresa y hacia dónde la llevarán en el futuro? Ni Brin ni Page

Larry Page y Sergey Brin han transformado a Google de una empresa de inicio desconocida de Internet a una de las empresas de tecnología más importantes del mundo. Page y Brin utilizan una diversidad de técnicas convencionales y no convencionales para mantener a Google al frente de la industria.



© COSMIN - CONSTANTIN SAVA | DREAMSTIME.COM

tienen educación formal de negocios y en ocasiones parecen ingenuos en estas cuestiones, con frecuencia rechazan el consejo de gerentes con experiencia y confían en sus propias ideas instintivas (y poco ortodoxas). Por ejemplo, Google enfrentó problemas con su OPI cuando Brin y Page descuidaron la revelación de información clave, se rehusaron a pagar comisiones de colocación y comentaron ciertos detalles de la oferta en una entrevista previa a la venta con la revista *Playboy*.

Sin embargo, de manera interesante, el dúo parece ser excelente en diversas áreas administrativas. Primero, Brin y Page siguen a la vanguardia de la búsqueda tecnológica de Google. Ellos creen en el poder de las matemáticas y han desarrollado algoritmos únicos para casi cada forma de actividad en la empresa. Uno de los más exitosos es un algoritmo para subastar ubicaciones publicitarias que asegura los precios más altos posibles.

Brin y Page también han sido sorprendentemente exitosos para atraer empleados talentosos y creativos y luego proporcionarles un entorno de trabajo y cultura que fomenta el tipo de productividad e innovaciones para el que fueron contratados. Al menos la mitad de todos los empleados de Google son científicos e ingenieros. Muchos son reclutados de las principales escuelas del país, mientras que otros "ganan" sus puestos al tener un buen desempeño en competencias de programación en línea. Los *googlers* trabajan en equipos pequeños, flexibles y autodirigidos, y el sitio web de la empresa refuerza la atmósfera casual: "El trabajo y el juego", de acuerdo con Google, "no son mutuamente excluyentes. Es posible codificar y pasar el disco de hockey al mismo tiempo". Los empleados tienen la libertad de dedicar 20% de la jornada de trabajo en el seguimiento de proyectos personales, y muchas de las ideas más innovadores de Google han surgido de esta política de interés personal ilustrado. El pago por desempeño es el estándar y la compensación es relativamente alta. (Brin y Page se recompensan a sí mismos con 1 dólar al año de sueldo, sin bonos, acciones u opciones.)

Por último, aunque los fundadores evitan una planeación estratégica formal, se han encargado de diversificarse de manera extensa por medio de adquisiciones y alianzas clave. Por lo general, Google absorbe una empresa adquirida y luego mejora su tecnología, con lo cual agrega diversidad a sus propias ofertas en línea. Las adquisiciones recientes incluyen YouTube, líder en compartición de videos en línea (2006); Postini, líder en productos de seguridad en comunicación (2007), y DoubleClick, un líder en servicios de publicidad en línea (2008). Las alianzas estratégicas incluyen las que tienen proveedores de servicio en línea extranjeros que ofrecen búsquedas de Google en sus sitios.

Para el futuro, Google planea hacer más de lo mismo, competir frente a frente con proveedores de servicios financieros por información de la bolsa y con iTunes por música y videos. También comprometido con el desarrollo interno de nuevas características y servicios, Google gastó 2 100 millones de dólares en investigación y desarrollo (R&D) en 2007 (superior a los 1 200 millones en 2006) y otros 1 000 millones en adquirir nuevos activos de tecnología de información. Las innovaciones en los trabajos incluyen un traductor de lenguaje universal automatizado para traducir documentos en cualquier idioma hacia otro idioma y páginas de inicio personalizadas que permitirán a los usuarios diseñar búsquedas automáticas y mostrar los resultados en "periódicos" personales.

Si hay algo más en el restirador, nadie lo sabe de seguro. De hecho, las personas externas (notablemente inversionistas potenciales) con frecuencia critican a Google por ser una "caja negra" cuando quieren algunos detalles más acerca de temas de interés del inversionista como una estrategia a largo plazo. "No hablamos acerca de nuestra estrategia", explica Page, "... porque es estratégico. Prefiero que las personas piensen que estamos confundidos que dejar que nuestros competidores sepan lo que haremos".[1]

Sergey Brin y Larry Page son claramente gerentes. Así, también lo son Phil Knight (presidente del consejo de Nike), Ursula Burns (presidenta ejecutiva [CEO] de Xerox), Yorihiko Kojima (presidente de Mitsubishi), Neil MacGregor (director del British Museum), Richard Hayne (presidente de Urban Outfitters), Tim Ruskell (gerente general del equipo de futbol americano Seattle Seahawks), Barack Obama (presidente de Estados Unidos), Benedicto XVI (papa de la Iglesia Católica Romana) y Marilyn Ferguson (propietaria de Gifts and Gabs en Bryan, Texas). Tan diversos como ellos y sus organizaciones, todos estos gerentes enfrentan muchos de los mismos desafíos, luchan por alcanzar muchas de las mismas metas y aplicar muchos de los mismos conceptos de administración eficaz en su trabajo.

Para bien o para mal, la sociedad estadounidense está fuertemente influida por los gerentes y sus organizaciones. La mayoría de las personas en Estados Unidos nace en un hospital (una organización), son educados por escuelas públicas o privadas (todas organizaciones), dependen de las organizaciones para sus ingresos y compran prácticamente todos sus productos consumibles y servicios de empresas (organizaciones). Y gran parte

de su comportamiento está influido por diversas agencias gubernamentales (también organizaciones). Definimos una **organización** como un grupo de personas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas. Las metas pueden incluir utilidades (Starbucks Corporation), el descubrimiento del conocimiento (Universidad de Missouri), la defensa nacional (el ejército estadounidense), la coordinación de diversas organizaciones locales de caridad (United Way of America) o insatisfacción social (una fraternidad). Como las organizaciones tienen roles tan importantes en nuestras vidas, es importante entender la forma en que operan y cómo se manejan.

Este libro trata acerca de los gerentes y el trabajo que realizan. En el capítulo 1 analizamos la naturaleza general de la administración, sus dimensiones y desafíos. Explicamos los conceptos de administración y administradores o gerentes, analizamos el proceso administrativo, presentamos una visión general del libro e identificamos diversos tipos de gerentes y describimos sus diferentes roles y habilidades, analizamos la naturaleza del trabajo administrativo y el alcance de la administración en las organizaciones contemporáneas. En el capítulo 2 describimos la forma en que han evolucionado la práctica y la teoría de la administración. Entonces, como una unidad, estos primeros dos capítulos proporcionan una introducción al campo al presentar las perspectivas contemporáneas e históricas sobre la administración.

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Aunque definir el término *organización* es relativamente simple, el concepto de *administración* es un poco más elusivo. Tal vez se entienda mejor desde una perspectiva basada en los recursos. Como analizamos con mayor detalle en el capítulo 2, todas las organizaciones utilizan cuatro tipos básicos de recursos desde su entorno: humano, financiero, físico y de información.

organización
Grupo de personas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas

Los recursos humanos incluyen la mano de obra y el talento gerencial. Los recursos financieros son el capital empleado por la organización para financiar las operaciones en curso y a largo plazo. Los recursos físicos incluyen materia prima, instalaciones de oficina y de producción y equipo. Los recursos de información son datos utilizables necesarios para tomar decisiones eficaces. En la tabla 1.1 se presentan algunos ejemplos de recursos que se emplean en cuatro muy distintos tipos de organizaciones.

Tabla 1.1
EJEMPLOS DE RECURSOS EMPLEADOS POR LAS ORGANIZACIONES

Todas las organizaciones, sin importar si son grandes o pequeñas, comerciales o sin fines de lucro, nacionales o multinacionales, utilizan alguna combinación de recursos humanos, financieros, físicos y de información para alcanzar sus metas. Estos recursos por lo general se obtienen del entorno de la organización.

Organización	Recursos humanos	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos de información
Royal Dutch/Shell Group	Trabajadores de plataforma de perforación Ejecutivos corporativos	Utilidades Inversiones de accionistas	Refinerías Edificios corporativos	Pronósticos de ventas Comunicados de la OPEP
Michigan State University	Profesorado Personal administrativo	Contribuciones de egresados Donaciones gubernamentales	Computadoras Instalaciones del campus	Informes de investigación Publicaciones gubernamentales
Ciudad de Nueva York	Oficiales de policía Empleados municipales	Ingresos fiscales Donaciones gubernamentales	Equipo de limpieza Edificios municipales	Pronósticos económicos Estadísticas penales
Tienda de abarrotes Susan's Corner	Empleados de abarrotes Contador	Utilidades Inversión del propietario	Edificio Anaqueles de exhibición	Listas de precios de proveedores Anuncios de periódico de los competidores

Los gerentes son responsables de combinar y coordinar estos recursos para alcanzar las metas de la organización. Por ejemplo, un gerente en Royal Dutch/Shell Group utiliza los talentos de ejecutivos y trabajadores de plataformas de perforación, las utilidades destinadas para reinversión, las refinerías existentes e instalaciones de oficinas y los pronósticos de ventas para tomar decisiones relacionadas con la cantidad de petróleo que se refinará y distribuirá durante el siguiente trimestre. En forma similar, el alcalde (administrador) de la ciudad de Nueva York podría utilizar oficiales de policía, una donación gubernamental (tal vez suplementada con ingresos fiscales excedentes), estaciones de policía existentes y estadísticas detalladas del crimen para lanzar un importante programa de prevención del crimen en la ciudad.

¿En qué forma éstos y otros gerentes combinan y coordinan los diversos tipos de recursos? Lo hacen al realizar cuatro funciones o actividades administrativas básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Entonces la **administración**, como se ilustra en la figura 1.1, se puede definir como un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz.

La última frase en nuestra definición es especialmente importante debido a que resalta el propósito básico de la administración: asegurar que las metas de la organización se alcancen en forma eficiente y eficaz. Por **eficiente** queremos decir utilizar los recursos en forma sabia y eficaz de costos. Por ejemplo, una empresa como Toyota Motor Corporation, que fabrica productos de alta calidad a costos relativamente bajos, es eficiente. Por **eficaz** queremos decir tomar las decisiones correctas e implementarlas de manera exitosa. Toyota también fabrica automóviles con el estilo y la calidad de inspirar el interés y la confianza del consumidor. Una empresa podría producir de manera muy eficiente los reproductores de CD portátiles, pero aun así no tener éxito porque el mercado para dichos aparatos ha sido en gran medida suplantado por el de los aparatos MP3 como los iPod. Por tanto, una empresa que fabrica productos que nadie quiere no es eficaz. En general, las organizaciones exitosas son eficientes y eficaces.[2] La sección *Ética en acción* acerca del movimiento verde en la motivación de utilidades sugiere lo que pueden hacer las empresas cuando trabajan para equilibrar la ecología con eficiencia y eficacia.

administración
Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz

eficiente
Utilizar los recursos de manera inteligente y en forma eficaz en costos

eficaz
Tomar las decisiones correctas e implementarlas de manera exitosa

Figura 1.1 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las actividades administrativas básicas incluyen planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Los gerentes participan en estas actividades para combinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información en forma eficiente y eficaz y para trabajar en alcanzar las metas de la organización.



ÉTICA EN ACCIÓN

Desempeño en negro (y verde)

"El verde", dice el presidente ejecutivo (CEO) de General Electric Jeffrey Immelt, "es verde". Quiere decir que una empresa puede respaldar el ambiente natural (al reducir el desperdicio, el reciclaje, usar menos materiales tóxicos o recortar el uso de energía) y al mismo tiempo mejorar sus resultados financieros. Una señal de que cada vez más empresas estadounidenses están de acuerdo con Immelt es el hecho de que, aunque el gobierno federal ha reducido la regulación ambiental, numerosas organizaciones adoptan de manera voluntaria políticas amigables con el ambiente con el interés de obtener mayores ventas, más ahorros en costos y, por último, una mayor rentabilidad.

Por ejemplo, entre empresas amigables con el ambiente más pequeñas, se están impulsando esfuerzos de mucho tiempo. Patagonia, un fabricante de ropa, utiliza fibras orgánicas y ahora alienta a los clientes a regresar la ropa usada para reciclaje. Otras empresas innovadoras han encontrado formas de reciclar las cubiertas de ventanas de bambú y de madera, fabricar cubiertas hechas de vidrio reciclado y concreto y hasta desarrollar pañales de tela reutilizables con inserciones biodegradables.

Entre las empresas más grandes y de mente más tradicional, GE prometió en 2005 mejorar la eficiencia de energía 4% anual y duplicar los ingresos de productos "limpios" durante la siguiente década. BP, el gigante inglés de petróleo y gas, creó una nueva división de energía alternativa y Walmart, que es propietario de la flota de camiones más grande en Estados Unidos, ha mejorado la eficiencia del combustible más de 25% desde 2005. El edificio de las oficinas corporativas de McDonald's en Oak Brook, Illiniois, ha sido certificado "platino" por su consumo de energía y agua y el impacto ambiental por parte de U.S. Green Building Council, y Whole Foods ha comprado suficiente energía eólica o créditos de energía eólica para compensar el uso de electricidad en todas sus tiendas e instalaciones. Además, cuando las principales empresas participan en dichos proyectos, pueden tener un impacto significativo en otras empresas con las que hacen negocios.

Las innovaciones en baterías, turbinas de viento, aparatos solares y otras tecnologías de ahorro de energía son un factor importante en el cambio en el pensamiento corporativo acerca del ambiente. Por ejemplo, Corning ha desarrollado un "vidrio verde" para uso en exhibiciones de cristal líquido que no contiene químicos tóxicos. Además, mientras las tecnologías verdes se vuelven más accesibles, más empresas las adoptarán. El poder del comprador es otro elemento importante: de manera colectiva, los clientes educados que demandan una responsabilidad de los resultados (*accountability*) por parte de las empresas a las que favorecen, tienen suficiente influencia para impulsar el cambio.

Sin embargo, no sorprende que el factor más crucial sea el resultado neto. Cuando tienen la oportunidad de incrementar las utilidades con métodos verdes, naturalmente harán lo correcto para sus accionistas, lo que en este caso resulta ser lo correcto para el resto del planeta. En medio de la agitación económica de 2008, GE anunció que las ventas de sus productos llamados *ecomagination* lograrían un tope de 17000 millones de dólares para ese año, un salto de 21% sobre el año previo. Gracias en parte al éxito de sus iniciativas verdes, el valor de la marca GE aumentó 16.9% y el CEO Immelt estima que los accionistas ganaron entre $0.05 y $0.10 por acción. "Hay un recubrimiento verde entre las nubes de tormenta económica actuales", dice Immelt, "y los clientes e inversionistas de GE se benefician".

Referencias: Chip Geller y David Roberts, "The Revolution Begins", Fast Company, marzo de 2006, www.fastcompany.com el 19 de diciembre de 2008; "Immelt Sees 'Green' Profit for GE", *Forbes*, 13 de mayo de 2005, www.forbes.com el 19 de diciembre de 2008; Gene C. Marcial, "Corning Turns a Corner", *BusinessWeek*, 17 de abril de 2006, www.businessweek.com el 19 de diciembre de 2008; "Green Products Help GE Weather Rough Economic Times", Greenbiz.com, 22 de octubre de 2008, www.greenbiz.com el 9 de diciembre de 2008; Douglas MacMillan, "The Issue: Immelt's Unpopular Idea", *BusinessWeek*, 4 de marzo de 2008, www.businessweek.com el 9 de diciembre de 2008; Kate Galbraith, "*Walmart* Announces Fuel Efficiency Gains", Green Inc., 2 de febrero de 2009, http://greeninc.blogs.nytimes.com, el 10 de agosto de 2009 y "Green Arches: LEED Honors for McDonald's HQ", America's Green Pages, 20 de mayo de 2009, www.americasgreenpages.com, el 10 de agosto de 2009.

Con esta comprensión básica de la administración, definir el término *administrador* o gerente se vuelve relativamente simple: un **administrador** o gerente es alguien cuya responsabilidad primaria es llevar a cabo el proceso de administración. En particular, es alguien que planea y toma decisiones, organiza, dirige y controla los recursos humanos, financieros, físicos y de información. Los gerentes en la actualidad enfrentan una diversidad de situaciones interesantes y desafiantes. El ejecutivo promedio trabaja 60 horas a la semana, tiene enormes demandas en su tiempo y enfrenta complejidades crecientes planteadas por la globalización, la competencia nacional, la regulación gubernamental, la presión de los accionistas y las incertidumbres relacionadas con Internet. El trabajo se complica aún más por los cambios rápidos (como la recesión de 2008-2009), interrupciones inesperadas y crisis menores y mayores. El trabajo del gerente es impredecible y está lleno de desafíos, pero también de oportunidades para hacer una diferencia. Los gerentes efectivos pueden impulsar a una organización hasta dominios sin precedentes de éxito, mientras que los no efectivos pueden devastar hasta la más sólida de las organizaciones.[3]

Muchas de las características que contribuyen a la complejidad e incertidumbre de la administración se derivan del entorno en el que funcionan las organizaciones. Por ejemplo, como se muestra en la figura 1.1, todos los recursos utilizados por las organizaciones para crear productos y servicios vienen del entorno. Así, es crucial que los gerentes entiendan este entorno. En la parte 2 del libro se analiza con detalle el contexto de la administración. En el capítulo 3 se proporciona una visión general y un análisis del entorno de la organización, y en los capítulos 4 a 6 se abordan los aspectos específicos del entorno con mayor profundidad. En particular, en el capítulo 4 se analiza el contexto ético y social de la administración. En el capítulo 5 se explora el contexto global de la administración. En el capítulo 6 se describe el entorno cultural y multicultural de la administración. Después de leer estos capítulos, usted estará mejor preparado para estudiar las actividades esenciales que comprenden el proceso administrativo.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Señalamos con anterioridad que la administración incluye las cuatro funciones básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Como estas funciones representan el marco de referencia alrededor del cual se organiza este libro, las presentamos aquí y señalamos dónde se analizan con mayor detalle. Sus definiciones básicas e interrelaciones se muestran en la figura 1.2 (observe que ésta es una versión ampliada de la parte central de la figura 1.1).

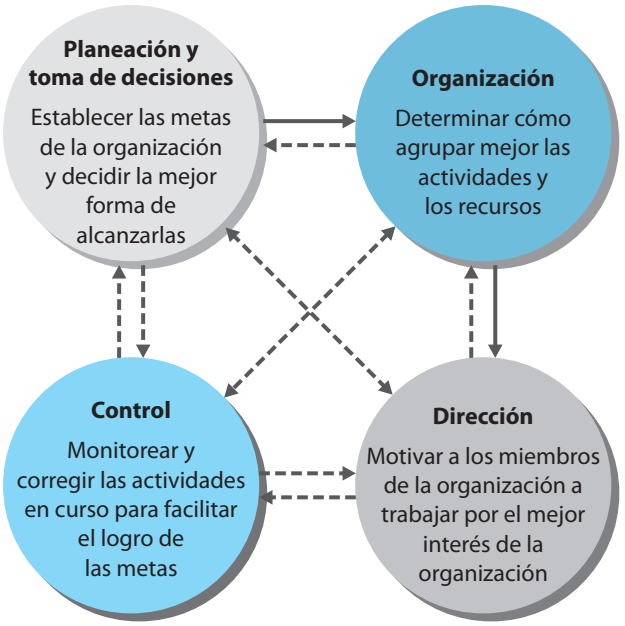
Recuerde los detalles del caso de Google analizado con anterioridad. Sergey Brin y Larry Page primero deben crear metas y planes que articulen aquello en lo que quieren convertir a la empresa. Luego confían en una organización eficaz para ayudar a hacer realidad esas metas y planes. Brin y Page también prestan atención cercana a las personas que trabajan para la empresa. Y mantienen una estrecha vigilancia para ver qué tan bien se desempeña la empresa. Cada actividad representa una de las cuatro funciones administrativas básicas que se ilustran en la figura; establecer metas es parte de la planeación, configurar la empresa es parte de la organización, administrar a las personas es parte de la dirección y monitorear el desempeño es parte del control.

Sin embargo, es importante señalar que las funciones administrativas no ocurren en forma ordenada y paso a paso. Los gerentes no planean el lunes, toman decisiones el martes, organizan el miércoles, dirigen el jueves y controlan el viernes. Por ejemplo, en un momento dado, es probable que un gerente participe en varias actividades distintas de manera simultánea. De hecho, de un entorno a otro, el trabajo administrativo es tan diferente como es similar. Las similitudes que prevalecen en la mayoría de los entornos son las fases del proceso administrativo. Las diferencias importantes incluyen el énfasis, la secuencia y las implicaciones de cada fase.[4] Así, las líneas continuas de la figura 1.2 indican cómo, en teoría, se desempeñan las funciones administrativas. Sin embargo, las líneas punteadas representan la realidad de la administración. En las secciones siguientes, exploramos cada una de estas actividades.

administrador o gerente
Alguien cuya principal responsabilidad es llevar a cabo el proceso administrativo

Figura 1.2
EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración incluye cuatro actividades básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Aunque hay una lógica básica para describir estas actividades en esta secuencia (como se indica con las flechas sólidas), la mayoría de los gerentes participa en más de una actividad en un momento y con frecuencia van y vienen entre las actividades en formas impredecibles (como se muestra con las flechas punteadas).



Planeación y toma de decisiones: determinar los cursos de acción

En su forma más simple, **planeación** significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La **toma de decisiones**, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos. Cuando Alan Mulally se hizo cargo de la aquejada de problemas Ford Motor Company hace algunos años, ingresó a una empresa que tenía bajas reservas de efectivo, una línea de productos impopular, una estrategia confusa y una cultura que era tan resistente al cambio que alguien de dentro dijo que estaba "calcificada". Su primera agenda fue establecer metas de desempeño para todos los altos directivos de Ford y aclarar la dirección estratégica que guiaría a la empresa en el futuro. También trabajó para asegurarse de que la toma de decisiones fuera transparente.[5] Los cuatro capítulos que constituyen la parte 3 de este libro están dedicados a la planeación y la toma de decisiones. En el capítulo 7 se examinan los elementos básicos de la planeación y la toma de decisiones, incluidos el rol y la importancia de las metas organizacionales. En el capítulo 8 se observa la estrategia y la planeación estratégica, que proporciona dirección general y enfoque para la organización. En el capítulo 9 se explora la toma de decisiones gerenciales y la solución de problemas con mayor detalle. Por último, en el capítulo 10 se aborda la planeación y la toma de decisiones en lo que se relaciona con la administración de nuevas iniciativas de negocio y actividades de emprendimiento, que son partes cada vez más importantes del trabajo gerencial.

planeación
Establecer las metas de una organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas

toma de decisiones
Parte del proceso de planeación que incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas

organización
Determinar la forma en que se agruparán las actividades y los recursos

Organización: coordinar actividades y recursos

Una vez que un gerente ha establecido metas y desarrollado un plan viable, la siguiente función administrativa es organizar a las personas y los demás recursos necesarios para realizar el plan. En específico, la **organización** incluye determinar en qué forma agruparán las actividades y los recursos. Después de que Alan Mulally aclaró la estrategia de Ford, entonces revisó y arregló la estructura burocrática de la empresa con el fin de facilitar la coordinación a través de las divisiones y promover la toma de decisiones más rápida.

La organización es el tema de la parte 4. En el capítulo 11 se presentan los elementos básicos de la organización, como el diseño de puestos, la departamentalización, las relaciones de autoridad, el tramo de control y los roles de línea y de *staff*. En el capítulo 12 se explica la forma en que los gerentes unen estos elementos y conceptos para formar un diseño organizacional global. El cambio y la innovación en la organización son el enfoque del capítulo 13. Por último, en el capítulo 14 se describen los procesos asociados con la administración de la fuerza de trabajo de la organización para desempeñar de forma más eficaz los roles organizacionales y realizar las tareas.

"La velocidad con la que [Alan] Mulally ha transformado a Ford en una operación más ágil y sana ha sido uno de los trabajos más impresionantes que he visto. Quizá hubiera terminado el juego para Ford de no ser por los cambios que él ha encabezado."

—JOHN CASESA, RESPETADO CONSULTOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
(citado en *BusinessWeek*, 16 de marzo de 2009, pp. 31-32)

Dirección: motivar y administrar a las personas

La tercera función administrativa básica es la dirección. Algunas personas consideran que la dirección es la más importante y desafiante de todas las actividades. La **dirección** es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización. Alan Mulally ha dado varios pasos para transformar la cultura de liderazgo que existía. En los primeros tiempos Ford había utilizado un enfoque a la administración directivo descendente. Pero Mulally descentralizó muchas actividades para ubicar la responsabilidad de la toma de decisiones en manos de los más calificados para hacerlo. También aclaró los canales de comunicación y renovó el sistema de incentivos utilizado para los altos directivos. La dirección incluye varios procesos y actividades distintos, que se analizan en la parte 5. El punto de inicio es entender los procesos básicos individuales e interpersonales, que enfocamos en el capítulo 15. La motivación a los empleados se analiza en el capítulo 16, y el liderazgo mismo y los esfuerzos del líder por influir en los demás se abarca en el capítulo 17. La administración de las relaciones interpersonales y la comunicación es el tema del capítulo 18. Por último, la administración de grupos y equipos de trabajo, otra parte importante de la dirección, se aborda en el capítulo 19.

Control: monitorear y evaluar las actividades

La fase final del proceso administrativo es el **control** o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su "destino" en el tiempo designado. Una buena analogía es la de una misión espacial a Marte. La NASA no lanza nada más un cohete en la dirección general del planeta y luego vuelve a mirar cuatro meses después para ver si el cohete llegó a su marca. La NASA monitorea la nave espacial casi de manera continua y hace cualquier corrección de curso que sea necesaria para mantenerla en la dirección adecuada. En forma similar, el control ayuda a asegurar la eficacia y la eficiencia necesarias para una administración exitosa. Por ejemplo, durante una inspección rutinaria de control de calidad de un prototipo de la nueva aeronave 787 Dreamliner de Boeing, un inspector descubrió que literalmente miles de mecanismos de cierre habían sido instalados en forma inadecuada. Este hallazgo requirió que los gerentes retrasaran el programa de terminación del avión varios meses con el fin de localizar y reemplazar todos los mecanismos de cierre dudosos. Si el control no hubiera funcionado de manera adecuada, el impacto subsecuente pudo haber sido desastroso. En Ford, Alan Mulally instaló un sistema de informe financiero más riguroso para evaluar mejor cómo se desempeñaban diversas partes del extenso imperio de Ford y obtener la información necesaria para tomar decisiones estratégicas con mayor rapidez y facilidad que cuando él asumió el mando por primera vez.

dirección
Conjunto de procesos que se utilizan para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización

control
Monitorear el progreso organizacional hacia el logro de las metas

La función de control se explora en la parte 6. En el capítulo 20 se exploran los elementos básicos del proceso de control, incluida la creciente importancia de un control estratégico. La administración de operaciones, la calidad y la productividad se exploran en el capítulo 21. Por último, en el capítulo 22 se aborda la administración y la tecnología de información, que son también áreas importantes del control organizacional.

Revisión del concepto

¿Qué es un administrador y cuáles son las funciones fundamentales que comprenden el proceso administrativo?

Describa ejemplos de la forma en que las funciones administrativas se podrían desempeñar en secuencias distintas.

TIPOS DE GERENTES

La administración en distintos niveles de la organización

Los administradores o gerentes se pueden diferenciar según su nivel en la organización. Aunque las organizaciones grandes por lo general tienen varios **niveles de administración**, el punto de vista más común considera tres niveles básicos: gerentes de nivel superior, medio y de primera línea, como se muestra en la figura 1.3.

Gerentes de nivel superior Los gerentes de nivel superior o altos directivos constituyen un grupo relativamente pequeño de ejecutivos que administran la organización en general. Los títulos que se encuentran en este grupo incluyen *presidente*, *vicepresidente* y *presidente ejecutivo* (*CEO*). Los gerentes de nivel superior crean las metas de la organización, la estrategia general y las políticas de operación. También representan de manera oficial a la organización con el entorno al reunirse con los funcionarios gubernamentales, ejecutivos de otras organizaciones y demás. La sección *Trabajar con la diversidad* acerca de las iniciativas en una empresa con 35 000 empleados ilustra el impacto que el liderazgo de nivel superior puede tener en una empresa y su sentido de responsabilidad social.

"... El trabajo real y único del CEO se basa en una perspectiva externa única que es inaccesible para el resto de la organización, a menos que el CEO la vuelva accesible mediante elecciones y acciones cada día."

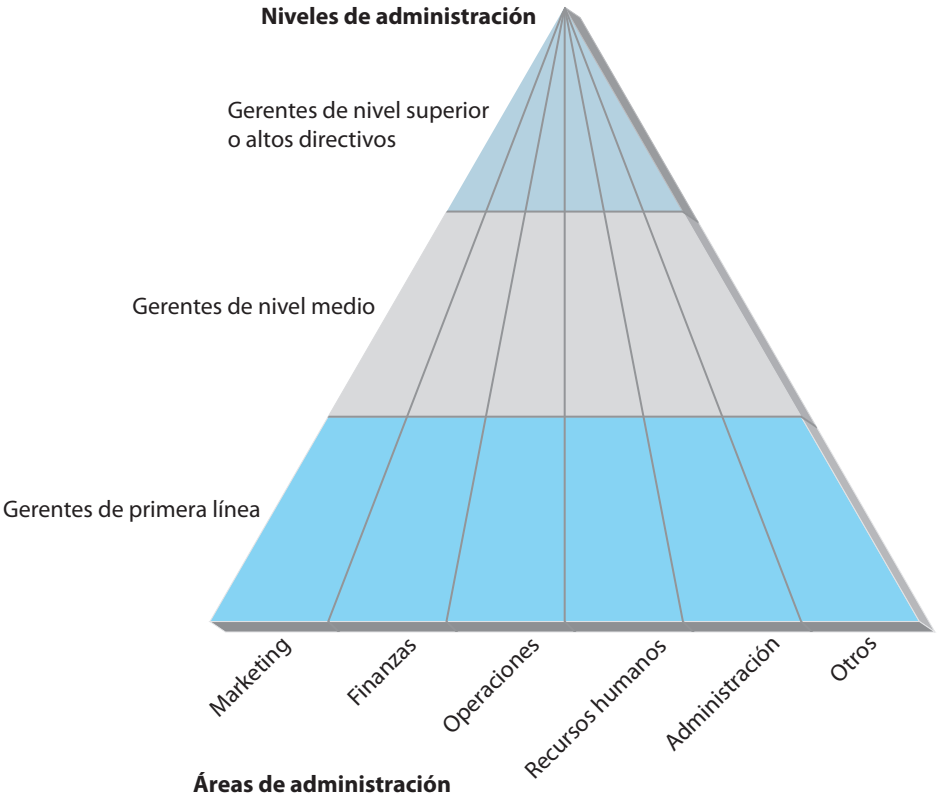
—A.G. LAFLEY, EX CEO DE PROCTER & GAMBLE
(citado en *Harvard Business Review*, mayo de 2009, p. 62)

Howard Schultz, CEO de Starbucks, es un gerente de nivel superior, al igual que Deidra Wager, la vicepresidenta ejecutiva. De igual manera Sergey Brin, Larry Page y Alan Mulally también son gerentes de nivel superior. El trabajo de un gerente de nivel superior es probable que sea complejo y variado. Los gerentes de nivel superior toman decisiones acerca de actividades como adquisición de otras empresas, inversión en investigación y desarrollo, entrada o salida de diversos mercados y construcción de instalaciones nuevas de plantas y oficinas. Trabajan muchas horas y emplean gran parte de su tiempo en juntas o en el teléfono. En la mayoría de los casos son muy bien remunerados. De hecho, los gerentes de nivel superior de élite de las empresas muy grandes en ocasiones perciben varios millones de dólares al año en sueldo, bonos y acciones.[7] En 2008, Ford pagó a Alan Mulally un sueldo de $2 millones. También obtuvo $1 046 390 en otra forma de compensación y $14 641 851 en acciones y opciones de compra de acciones.[8]

niveles de administración
Diferenciación de los gerentes en tres categorías básicas: superior, medio y primera línea

Figura 1.3 TIPOS DE GERENTES POR NIVEL Y ÁREA

Las organizaciones tienen por lo general tres niveles de administración representados por los gerentes de nivel superior, los gerentes de nivel medio y los gerentes de primera línea. Sin importar el nivel, los gerentes también están asociados con un área específica de la organización, como marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, administración o alguna otra.



Gerentes de nivel medio La administración de nivel medio es probablemente el grupo más grande de gerentes en la mayoría de las organizaciones. Los títulos comunes de administración de nivel medio incluyen *gerente de planta*, *gerente de operaciones* y *director de división*. Los gerentes de nivel medio son responsables principalmente de implementar las políticas y planes desarrollados por los gerentes de nivel superior y de supervisar y coordinar las actividades de los gerentes de nivel inferior.[9] Jason Hernández, gerente regional de Starbucks, responsable de las operaciones de la empresa en tres estados del Este, es un gerente de nivel medio.

Los gerentes de planta de Ford, también gerentes de nivel medio, deben cumplir con diversas cuotas y metas de producción y manejar la administración del inventario, el control de calidad, las fallas del equipo y los problemas sindicales. También coordinan el trabajo de los supervisores dentro de la planta. En años recientes, muchas organizaciones han reducido las filas de los gerentes de nivel medio para disminuir los costos y eliminar el exceso de burocracia. No obstante, dichos gerentes son necesarios para formar un puente entre los niveles superior e inferior de la organización e implementar todas las estrategias desarrolladas en el nivel superior. Aunque numerosas organizaciones han encontrado que de hecho pueden sobrevivir con menos gerentes de nivel medio, los que permanecen tienen un rol todavía más importante para determinar qué tan exitosa será la empresa.

TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

Aetna asegura la diversidad

¿Sabía usted que 10% de los estadounidenses blancos no tiene seguro médico? ¿Sabía que 18% de los asiáticos estadounidenses, 19% de los afroestadounidenses y 33% de los latinos no tienen ningún seguro? Cuando usted considera que el hecho de que las personas de color son las menos frecuentemente diagnosticadas con enfermedades importantes y que tienen menor probabilidad de recibir medicinas con receta, se tiene un sistema de cuidados médicos muy desigual.

Aetna es una empresa que trata de alterar esa ecuación. El asegurador, que proporciona cobertura médica, de vida, discapacidad y cuidado a largo plazo, ha creado programas innovadores para ayudar a las minorías. Por ejemplo, un programa se enfoca en la alta tasa de ciertas enfermedades en poblaciones étnicas como el predominio de la diabetes entre los afroestadounidenses. Aetna proporciona materiales educativos especiales, administradores de casos, detección médica y respaldo en línea a los pacientes. La Fundación Aetna lleva la iniciativa un paso adelante al financiar la investigación para herramientas de mejor diagnóstico y nuevos tratamientos; en 2007 gastó 24 millones de dólares en este esfuerzo.

El interés de Aetna en la diversidad también incluye sus prácticas de empleo. La fuerza de trabajo de la empresa incluye 31% de personas de color y 76% de mujeres. Su equipo de alta gerencia incluye un tercio de minorías raciales y mujeres. El presidente de Aetna, Ronald A. Williams, es uno de sólo cuatro afroestadounidenses que en la actualidad fungen como CEO de una corporación de *Fortune* 500 (y uno de sólo 18 en haber llegado alguna vez a esa posición). Cada año desde 2003, Aetna ha recibido una calificación máxima de 100% en el Corporate Equality Index (Índice de Equidad Corporativa), un estudio de prácticas y políticas relacionadas con la diversidad que realiza la Human Rights Campaign Foundation.

Williams es un implementador maestro de voz suave que rejuvenece las empresas con problemas. En Aetna se reúne en forma trimestral con 20% de la fuerza de trabajo de la empresa, aproximadamente unos 5 000 gerentes. Por elección, su oficina está en el primer piso del edificio de las oficinas corporativas, no en el piso superior con los demás ejecutivos. Williams es un innovador, se enfoca en mejorar la calidad de los productos y en recompensar a los pacientes que eligen médicos de primer nivel.

"La calidad cuesta menos", dice Williams, al referirse a los costos relativamente más bajos para el asegurador cuando los pacientes obtienen mejores resultados del tratamiento.

Williams ha liderado el camino al abordar también la disparidad racial. Bajo su liderazgo, Aetna ha aumentado su enfoque en mejores cuidados médicos para las minorías, no sólo al ampliar la base de clientes de Aetna sino al reducir también los costos. Es una política que está dando rendimientos para una empresa que sufrió una pérdida neta de $280 millones en 2001. La utilidad neta llegó a $1 600 millones en 2006 y $1 700 millones en 2007 antes de caer en 2008 debido a pérdidas derivadas de la crisis crediticia. Parece ser que Williams y Aetna pueden continuar con buenos resultados al hacer el bien.

En 2009, Aetna llegó a la lista llamada Top 50 Companies for Diversity™ de *DiversityInc*. Aetna también recibió una clasificación alta en Top 10 Companies for Lesbian, Gay, Bisexual and Transexual Employees y en Top 10 Companies for People with Disabilities. En particular, la publicación en línea citó al consejo de diversidad interno de Aetna como un "organismo poderoso que impulsa la estrategia de la diversidad a través de la empresa". La diversidad, dijo el director de diversidad Raymond Arroyo, "es importante para nosotros en las buenas condiciones económicas y tal vez aún más durante estos tiempos financieros difíciles, al tiempo que nos enfocamos en crear valor y bienes y servicios pertinentes para segmentos del mercado únicos".

Referencias: Jessi Hempel, "Aetna: Succession at Full Speed", *BusinessWeek*, 16 de enero de 2006, www.businessweek.com el 9 de diciembre de 2008; Kenneth Meeks, "The 75 Most Powerful African Americans in Corporate America", *Black Enterprise*, febrero de 2005, http://findarticles.com el 9 de diciembre del 2008; "Aetna Earns Top Marks in Corporate Equality Index", Reuters, 16 de septiembre de 2008, www.reuters.com el 9 de diciembre de 2008; "Aetna Ranked in DiversityInc's Top 50 Companies for Diversity™", comunicado de prensa, 13 de marzo de 2009, www.aetna.com el 23 de abril de 2009 y "Company Demographics", "Quality Care for All: Reducing Racial and Etnic Disparities in Health Care", "Serving Diverse Populations" y "The Aetna Foundation" sitio web de Aetna, www.aetna.com el 9 de diciembre de 2008.

Gerentes de primera línea Los gerentes de primera línea supervisan y coordinan las actividades de los empleados operativos. Los títulos comunes para los gerentes de primera línea son *supervisor*, *coordinador* y *gerente de oficina*. Posiciones como éstas con frecuencia son las primeras que obtienen los empleados que ingresan a la administración de las filas del personal operativo. Wayne Maxwell y Jenny Wagner, gerentes de cafeterías Starbucks en Texas, son gerentes de primera línea. Ellos supervisan las operaciones diarias de sus respectivas tiendas, contratan empleados operativos para cubrir su personal y manejan tareas administrativas rutinarias que les requiere la empresa matriz. Los supervisores de la línea de ensamble en las plantas de Ford son gerentes de primera línea. En contraste con los gerentes de nivel medio y superior, los de primera línea emplean gran parte de su tiempo en la supervisión del trabajo de los subordinados.

La administración en distintas áreas de la organización

Sin importar su nivel, los gerentes pueden trabajar en diversas áreas dentro de una organización. Por ejemplo, en una empresa específica, las **áreas de administración** pueden incluir marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, administración y otras áreas.

Gerentes de marketing Los gerentes de marketing trabajan en áreas relacionadas con la función de marketing, hacer que los consumidores y clientes compren los productos o servicios de la organización (se trate de teléfonos Nokia, automóviles Ford, revistas *Newsweek*, informes de noticias de Associated Press, vuelos en Southwest Airlines o tazas de *latte* en Starbucks). Estas áreas incluyen desarrollo de nuevos productos, promoción y distribución. Dada la importancia del marketing para prácticamente todas las organizaciones, el desarrollo de gerentes efectivos en esta área puede ser crucial.

Gerentes de finanzas Los gerentes de finanzas tratan de manera principal con los recursos financieros de una organización. Son responsables de actividades como contabilidad, administración del efectivo e inversiones. En algunas empresas, como las de banca y seguros, los gerentes de finanzas se encuentran en números especialmente grandes.

Gerentes de operaciones Los gerentes de operaciones se ocupan de la creación y administración de sistemas que crean los productos y servicios de una organización. Las responsabilidades típicas de los gerentes de operaciones incluyen control de producción, control de inventarios, control de calidad, disposición de la planta y elección de sitios.

Gerentes de recursos humanos Los gerentes de recursos humanos son responsables de la contratación y el desarrollo de los empleados. Tienen que ver con planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de empleados, capacitación y desarrollo, diseño de sistemas de compensación y beneficios, elaboración de sistemas de evaluación del desempeño y despido de los empleados conflictivos y de bajo desempeño.

Gerentes administrativos Los gerentes administrativos o generales no están asociados con ninguna especialidad en particular de la administración. Tal vez el mejor ejemplo de una posición de gerencia administrativa es la del administrador de un hospital o una clínica. Los gerentes administrativos tienden a ser generalistas; tienen alguna familiaridad básica con todas las áreas funcionales de la administración más que una capacitación especializada en una área.[10]

Otros tipos de gerentes Muchas organizaciones tienen posiciones de administración especializada además de las ya descritas. Por ejemplo, los gerentes de relaciones públicas, tratan con el público y los medios en empresas como Philip Morris y Dow Chemical Company para proteger y mejorar la imagen de la organización. Los gerentes de investigación y desarrollo coordinan las actividades de científicos e ingenieros que trabajan en proyectos científicos en las organizaciones como Monsanto Company, NASA y Merck & Company. Los consultores

áreas de administración
Los gerentes se pueden diferenciar en marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, administración y otras áreas

internos se utilizan en organizaciones como Prudential Insurance para proporcionar consejos expertos especializados para los gerentes de operaciones. Las operaciones internacionales con frecuencia son coordinadas por gerentes especializados en las organizaciones como Eli Lilly y Rockwell International. El número, la naturaleza y la importancia de estos gerentes especializados varía enormemente entre cada organización. Mientras las organizaciones contemporáneas continúan su crecimiento en complejidad y tamaño, es probable que también aumente el número y la importancia de dichos gerentes.

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE DISTINTOS TIPOS DE GERENTES DE UNA ORGANIZACIÓN POR NIVEL Y ÁREA.

¿CÓMO PODRÍA VARIAR LA IMPORTANCIA DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN COMO UNA FUNCIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA?

ROLES Y HABILIDADES GERENCIALES BÁSICAS

roles interpersonales
Roles de figura central, líder y vínculo, que incluyen tratar con otras personas

Sin importar sus niveles o áreas dentro de una organización, todos los gerentes deben tener ciertos roles y mostrar ciertas habilidades si se pretende tener éxito. El concepto de un rol, en este sentido, es similar al papel que desempeña un actor en una producción teatral. Una persona hace ciertas cosas, cumple con ciertas necesidades y tiene ciertas responsabilidades en la organización. En las siguientes secciones, primero señalamos los roles básicos que desempeñan los gerentes y luego analizamos las habilidades que requieren para ser efectivos.



© VIOREL DUDAU | DREAMSTIME.COM

Los gerentes desempeñan distintos roles en las organizaciones. Claire Lyons tiene responsabilidades funcionales como parte de su puesto como ejecutiva en PepsiCo. También es responsable del programa llamado Global Grants Program de la empresa que respalda diversas iniciativas de educación, salud, pobreza y ambientales. Ofreció una conferencia de prensa durante la llamada Clinton Global Initiatives Conference en Nueva York. Su rol en la conferencia de prensa es la de figura central de PepsiCo y de la conferencia misma. La señora Lyons también fungió como vínculo entre su empresa y la conferencia cuando fue planeada.

Roles gerenciales

Henry Mintzberg ofrece varias ideas interesantes acerca de la naturaleza de los roles gerenciales.[11] Él observó muy de cerca las actividades cotidianas de un grupo de CEO al, literalmente, seguirlos y tomar notas acerca de sus actividades. A partir de sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes tienen diez roles distintos, como se resumió en la tabla 1.2, y que estos roles caen en tres categorías básicas: interpersonales, informativos y de decisión.

Roles interpersonales Hay tres roles interpersonales inherentes al trabajo del gerente. Primero, con frecuencia se espera que el gerente sirva como *figura central*: llevar a cenar a los visitantes, asistir a las ceremonias de inauguración y asuntos similares. Estas actividades son más ceremoniales y simbólicas que sustantivas. También se espera que el gerente funja como *líder*: contratar, capacitar y motivar a los empleados. Un gerente que de manera formal o informal muestra a los subordinados cómo hacer las cosas y desempeñarse bajo presión está liderando. Por último, los gerentes pueden tener un rol de *vínculo*. Este rol incluye fungir como coordinador o vínculo entre las personas, los grupos o las organizaciones. Por ejemplo, las empresas en la industria de cómputo pueden usar vínculos para mantener a otras empresas informadas acerca de

Tabla 1.2 LOS DIEZ ROLES GERENCIALES BÁSICOS

La investigación de Henry Mintzberg sugiere que los gerentes desempeñan diez roles gerenciales básicos.

Categoría	Rol	Actividades muestra
Interpersonal	Figura central	Asistir a la ceremonia de inauguración de una nueva planta
	Líder	Alentar a los empleados a mejorar la productividad
	Vínculo	Coordinar las actividades de grupos de dos proyectos
De información	Monitor	Examinar los informes de la industria para permanecer actualizado acerca de los avances
	Diseminador	Enviar memorandos que delinean nuevas iniciativas organizacionales
	Vocero	Dar un discurso para analizar los planes de crecimiento
De decisión	Emprendedor	Desarrollar ideas para la innovación
	Gestor de disturbios	Resolver conflictos entre dos subordinados
	Asignador de recursos	Analizar y revisar las solicitudes de presupuesto
	Negociador	Llegar a un acuerdo con un proveedor clave o un sindicato

sus planes. Por ejemplo, esto permite a Microsoft crear software para hacer una interfaz con las nuevas impresoras de Hewlett-Packard a la vez que éstas se desarrollan. Y al mismo tiempo los gerentes en Hewlett-Packard pueden incorporar nuevas características de Microsoft en las impresoras que introducen.

Roles de información Los tres roles de información fluyen en forma natural de los roles interpersonales que analizamos. El proceso de desempeñar los roles interpersonales coloca al gerente en un punto estratégico para recabar y difundir la información. El primer rol de información es el de *monitor*, alguien que busca información de manera activa que puede ser de valor. El gerente cuestiona a los subordinados, es receptivo a la información no solicitada e intenta estar tan bien informado como sea posible. El gerente también es un *diseminador* de información, transmite información pertinente de vuelta a los demás en el lugar de trabajo. Cuando los roles de monitor y diseminador se ven juntos, el gerente surge como un vínculo vital en la cadena de comunicación de la organización. El tercer rol de información se enfoca en la comunicación externa. El *vocero* comunica de manera formal la información a las personas fuera de la unidad o de la organización. Por ejemplo, un gerente de planta en Union Carbide puede transmitir información a los altos directivos para que estén mejor informados acerca de las actividades de la planta. El gerente también puede representar a la organización ante la cámara de comercio o el grupo de consumidores. Aunque los roles de vocero y figura central son similares, hay una diferencia básica entre ellos. Cuando un gerente actúa como figura central, su presencia

roles de información
Los roles de monitor, diseminador y vocero, que incluyen el procesamiento de la información

como símbolo de la organización es lo que resulta de interés. Sin embargo, en el rol de vocero, el gerente lleva información y la comunica con los demás en un sentido formal.

Roles de decisión Los roles de información del gerente llevan a los roles de decisión. La información adquirida por el gerente como resultado de desempeñar los roles de información tiene una mayor relevancia sobre las decisiones importantes que él o ella toman. Mintzberg identificó cuatro roles de decisión. Primero, el gerente tiene el rol de *emprendedor*, el iniciador voluntario del cambio. Art Fry, un gerente en 3M Company, desarrolló la idea del cubo de notas Post-It pero tuvo que "venderla" a otros gerentes escépticos dentro de la empresa. Un segundo rol de decisión es iniciado no por el gerente sino por algún otro individuo o grupo. El gerente responde a su rol como *gestor de disturbios* al tratar problemas como huelgas, violaciones a los derechos de autor o problemas en relaciones públicas o imagen corporativa.

El tercer rol de decisión es el de *asignador de recursos*. Como tal, el gerente decide en qué forma se distribuyen los recursos y con quién él o ella trabajará más de cerca. Por ejemplo, un gerente asigna los fondos en el presupuesto operativo de la unidad entre los miembros y los proyectos de la unidad. Un cuarto rol de decisión es el de *negociador*. En este rol el gerente ingresa a las negociaciones con otros grupos u organizaciones como un representante de la empresa. Por ejemplo, los gerentes pueden negociar un contrato sindical, un convenio con un consultor o una relación a largo plazo con un proveedor. Las negociaciones pueden también ser internas para la organización. Por ejemplo, el gerente puede mediar una disputa entre dos subordinados o negociar con otro departamento para un apoyo adicional.

roles de decisión
Roles de emprendedor, gestor de disturbios, asignador de recursos y negociador que se relacionan principalmente con la toma de decisiones

habilidades técnicas
Las habilidades necesarias para lograr o entender el tipo específico de trabajo que se realiza en una organización



© EDWIN VERIN | DREAMSTIME.COM

Los gerentes deben ejercer una diversidad de habilidades distintas con el fin de ser efectivos. Koki Oikawa, un gerente de proyectos en NASA, en una conferencia de prensa describe la forma en que se utilizará una misión futura del Space Shuttle Endeavor para construir una nueva sección de la Estación Espacial Internacional. Con el fin de manejar esta asignación de manera eficaz, el señor Oikawa debe tener las habilidades técnicas para entender las complejidades de la misión, las habilidades de comunicación para describir las actividades complejas en términos simples y las habilidades de administración del tiempo para saber cuándo moverse de una pregunta a la siguiente.

Habilidades gerenciales

Además de cumplir con numerosos roles, los gerentes también necesitan varias habilidades específicas si pretenden tener éxito. Las habilidades gerenciales fundamentales son técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo.[12]

Habilidades técnicas Las habilidades técnicas son las habilidades necesarias para cumplir o entender el tipo de trabajo específico que se realiza en una organización. Las habilidades técnicas son especialmente importantes para los gerentes de primera línea. Estos gerentes emplean gran parte de su tiempo en la capacitación de subordinados y en dar respuesta a preguntas acerca de problemas relacionados con el trabajo. Deben saber cómo desempeñar las tareas asignadas a los que supervisan si pretenden ser gerentes efectivos. Horst Schulze, ex presidente ejecutivo de Ritz-Carlton, empezó lavando vajillas y atendiendo mesas en hoteles en Alemania. Durante los siguientes años también trabajó como botones, empleado de mostrador y portero. Estas experiencias le dieron un agudo conocimiento sobre el trabajo interno de la operación de un hotel de calidad, conocimiento que utilizó para llevar al Ritz-Carlton a la cima de su industria.[13] Mientras que Sergey Brin y Larry Page pasan ahora la mayor parte de su tiempo en el manejo de temas estratégicos y de administración, también

se mantienen actualizados de las tecnologías nuevas y en surgimiento que puedan afectar a Google.

Habilidades interpersonales Los gerentes emplean considerable tiempo en interactuar con personas dentro y fuera de la organización. Entonces, por razones evidentes, el gerente también requiere habilidades interpersonales: la capacidad de comunicarse, entender y motivar tanto a individuos como a grupos. Mientras un gerente asciende la escalera organizacional, él o ella debe tener la capacidad de llevarse bien con los subordinados, compañeros y con los que están en niveles más altos de la organización. Debido a la multitud de roles que debe cumplir, un gerente debe tener también la capacidad de trabajar con proveedores, clientes, inversionistas y otros fuera de la organización. Aunque algunos gerentes han tenido éxito con escasas habilidades interpersonales, es probable que un gerente con adecuadas habilidades interpersonales tenga más éxito. Cuando A. G. Lafley fue designado CEO de Procter & Gamble hace algunos años, los observadores fueron rápidos en elogiarlo por sus sólidas habilidades interpersonales. Como lo expuso un colega, "A. G. tiene una reputación de ser una persona con habilidades interpersonales y pensamiento estratégico".[14]

Habilidades conceptuales Las habilidades conceptuales dependen de la capacidad del gerente de pensar de manera abstracta. Los gerentes necesitan la capacidad mental para entender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para captar la forma en que las partes de la organización se unen y visualizar a la organización de forma holística. Esto les permite pensar de manera estratégica, ver la "imagen completa" y tomar decisiones de base amplia que sirvan a la organización en general.

Habilidades de diagnóstico Los gerentes exitosos también poseen habilidades de diagnóstico o habilidades que les permitan visualizar la respuesta más apropiada a una situación. Un médico diagnostica la enfermedad de un paciente al analizar los síntomas y determinar su causa probable. En forma similar, un gerente puede diagnosticar y analizar un problema en la organización al estudiar sus síntomas y luego desarrollar una solución.[15] Cuando los propietarios originales de Starbucks fracasaron en hacer un éxito del negocio, Howard Schultz se hizo cargo, reorientó el negocio lejos de los pedidos por correo y lo dirigió hacia establecimientos de venta minorista de café. Sus habilidades de diagnóstico le permitieron entender por qué el modelo actual de negocios no funcionaba y la forma de construir uno mejor.

Habilidades de comunicación Las habilidades de comunicación se refieren a las capacidades del gerente de comunicar ideas e información de manera eficaz a los demás y de recibir ideas e información de la misma manera de los demás. Estas habilidades le permiten a un gerente transmitir ideas a los subordinados para que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con los compañeros y colegas para que trabajen bien juntos y mantener a los altos directivos informados acerca de lo que sucede. Además, las habilidades de comunicación ayudan al gerente a escuchar lo que dicen los demás y a entender el significado real detrás de los mensajes por correo electrónico, cartas, informes y otra comunicación escrita.

Habilidades de toma de decisiones Los gerentes efectivos también tienen buenas habilidades de toma de decisiones. Las habilidades de toma de decisiones se refieren a la capacidad de un gerente de reconocer de manera correcta y de definir problemas y oportunidades y luego elegir un curso de acción apropiado para resolver problemas y capitalizar las oportunidades. Ningún gerente toma la decisión correcta *todo* el tiempo. Sin embargo, los gerentes efectivos toman buenas decisiones *la mayor parte* del tiempo. Y cuando toman una mala decisión, por lo general reconocen su error con rapidez y luego toman buenas decisiones para recuperarse con el menor costo o daño posible para su organización. Hace unos años, Howard Schultz tomó la decisión de redirigir los esfuerzos de Starbucks hacia la promoción de una interfaz en línea con los clientes. Después de que el mercado de valores y los *focus groups* de consumidores reaccionaron en forma negativa a

habilidades interpersonales
Capacidad de comunicarse, entender y motivar tanto a individuos como a grupos

habilidades conceptuales
Capacidad del gerente de pensar en forma abstracta

habilidades de diagnóstico
Capacidad del gerente de visualizar la respuesta más apropiada a una situación

habilidades de comunicación
Capacidades del gerente para comunicar ideas e información de manera eficiente a los demás y recibir ideas e información de manera eficiente de los demás

habilidades de toma de decisiones
Capacidad del gerente de reconocer y definir de manera correcta los problemas y las oportunidades, y de elegir el curso de acción apropiado para resolver problemas y capitalizar las oportunidades

la idea, rápidamente dio marcha atrás y reafirmó el compromiso de Starbucks de ser una interfaz frente a frente con los clientes en las cafeterías de la empresa.

Habilidades de administración del tiempo Por último, los gerentes efectivos tienen buenas habilidades de administración del tiempo. Las **habilidades de administración del tiempo** se refieren a la capacidad del gerente de priorizar el trabajo, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera apropiada. Como ya se señaló, los gerentes enfrentan muchas presiones y desafíos distintos. Es muy fácil para un gerente abrumarse al hacer trabajo que con facilidad puede posponerse o delegarse a los demás.[16] Cuando esto sucede, desafortunadamente se puede descuidar el trabajo de mayor presión y de más alta prioridad.[17] Jeff Bezos, el CEO de Amazon.com, programa todas sus reuniones en tres días por semana, pero insiste en mantener libres los otros dos días para poder hacer seguimiento a sus ideas y mantener la flexibilidad para interactuar con sus empleados de manera informal.[18]

habilidades de administración del tiempo
Capacidad del gerente de priorizar el trabajo, de trabajar de manera eficiente y de delegar en forma apropiada

Revisión del concepto

LISTE Y DEFINA LAS HABILIDADES GERENCIALES BÁSICAS QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO.

¿CÓMO SE PODRÍAN RELACIONAR LAS DIVERSAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS CON LOS DIFERENTES ROLES GERENCIALES?

LA NATURALEZA DEL TRABAJO GERENCIAL

Ya hemos señalado que el trabajo gerencial no sigue una progresión ordenada y sistemática a lo largo de la semana de trabajo. De hecho, el trabajo del gerente está cargado de incertidumbre, cambio, interrupción y actividades fragmentadas. El estudio de Mintzberg, mencionado con anterioridad, y otra investigación sugiere que, en un día típico, es probable que los CEO pasen su tiempo en reuniones programadas y no programadas, hacer "trabajo de escritorio", hablar por teléfono, leer y responder el correo electrónico y contestar a diversas situaciones que les requieren tomar decisiones. (Desde luego, el tiempo que se emplea en cada actividad varía de manera constante.) Es más, la naturaleza del trabajo gerencial continúa cambiando en formas complejas y con frecuencia impredecibles.[19]



© RICHARD GOLDBERG | DREAMSTIME.COM

Los gerentes son necesarios en todo tipo de organizaciones. Mientras que las personas piensan en los gerentes como parte de una "empresa", también se necesitan en agencias gubernamentales, en las organizaciones de educación y cuidados médicos, en museos y en diversos tipos de organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, tomemos a F. K. Day. Él dirige una organización sin fines de lucro que recolecta bicicletas, las reacondiciona y luego las distribuye en países pobres de África. El señor Day tiene que realizar la mayoría de las mismas funciones básicas que los gerentes en las empresas con fines de lucro: planeación, organización, dirección y control.

Además, los gerentes desempeñan una amplia variedad de tareas. Por ejemplo, en el curso de un día, un gerente puede tener que tomar una decisión acerca del diseño de un nuevo producto, arreglar una queja entre dos subordinados, contratar un nuevo asistente, redactar un informe para su jefe, coordinar una iniciativa de negocio conjunta con un colega en el extranjero, formar una fuerza de tarea para investigar un problema, buscar información en Internet y ocuparse de una queja laboral. Es más, el ritmo del trabajo del gerente puede ser implacable. Puede sentirse bombardeado de mensajes por correo electrónico, llamadas telefónicas, personas que esperan para verle. Puede que las decisiones se tengan que tomar con rapidez y elaborar planes con poco tiempo para reflexión.[20] Pero, en muchas formas, estas mismas características del trabajo gerencial

también contribuyen a su riqueza y significado. Tomar decisiones críticas bajo intensa presión y hacerlo bien puede ser una fuente importante de satisfacción intrínseca. Y los gerentes por lo general son bien remunerados por las presiones que asumen.

"El negocio es simple. El trabajo del gerente es cuidar a los empleados. El trabajo de los empleados es cuidar a los clientes. Los clientes felices cuidan a los accionistas. Es un círculo virtuoso."

—JOHN MACKEY, FUNDADOR Y CEO DE WHOLE FOODS
(citado en *Forbes*, 14 de febrero de 2005, p. 110)

La ciencia y el arte de la administración

Dada la complejidad inherente al trabajo del gerente, una pregunta razonable se refiere a si la administración es una ciencia o un arte. De hecho, la administración efectiva es una mezcla de ciencia y arte. Y los ejecutivos exitosos reconocen la importancia de combinar tanto la ciencia como el arte de la administración al tiempo que practican su oficio.[21]

La ciencia de la administración Muchos problemas y asuntos administrativos se pueden abordar en formas que son racionales, lógicas, objetivas y sistemáticas. Los gerentes pueden recabar datos, hechos e información objetiva. Pueden usar modelos cuantitativos y técnicas de toma de decisiones para llegar a las decisiones "correctas". Y deben adoptar dicho enfoque científico para solucionar problemas siempre que sea posible, en especial cuando enfrentan temas relativamente rutinarios y directos. Cuando Starbucks considera ingresar a un nuevo mercado, sus gerentes observan muy de cerca una amplia variedad de detalles objetivos mientras elaboran sus planes. Las habilidades técnicas, de diagnóstico y de toma de decisiones son especialmente importantes al abordar una tarea administrativa o un problema desde una perspectiva científica.

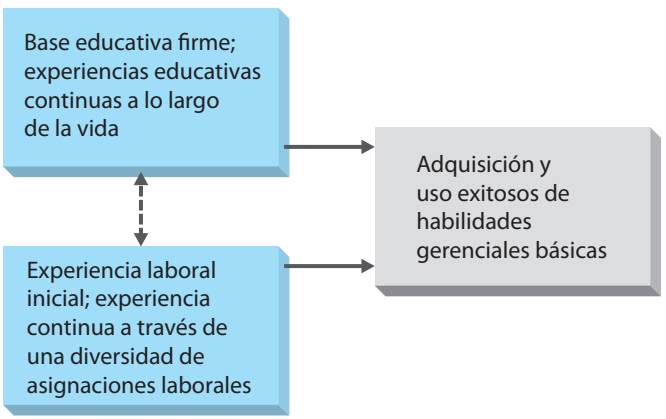
El arte de la administración Aunque los gerentes pueden intentar ser científicos con tanta frecuencia como sea posible, muchas veces deben tomar decisiones y resolver problemas con base en la intuición, la experiencia, el instinto y los conocimientos personales. Por ejemplo, si confía demasiado en las habilidades conceptuales, de comunicación, interpersonales y de administración del tiempo, un gerente puede tener que decidir entre múltiples cursos de acción que parecen igualmente atractivos. Incluso "hechos objetivos" pueden demostrar estar equivocados. Cuando Starbucks planeaba su primera tienda en la ciudad de Nueva York, la investigación de mercados claramente mostró que los neoyorquinos preferían el café de filtro sobre los cafés exóticos estilo expreso. Después de instalar primero más cafeteras de café de filtro y menos máquinas de expreso que en sus otras tiendas, los gerentes tuvieron que dar marcha atrás cuando los neoyorquinos formaban líneas y clamaban por expreso. Ahora Starbucks introduce un menú y una disposición estándar en todas sus tiendas, sin importar las diferencias supuestas del mercado y después hace los ajustes necesarios. Así, los gerentes deben mezclar un elemento de intuición y conocimientos personales con los hechos reales y objetivos.[22]

Cómo ser gerente

¿Cómo se adquieren las habilidades necesarias para mezclar la ciencia y el arte de la administración y ser un gerente exitoso? Aunque hay tantas variantes como gerentes, la ruta más común incluye una combinación de educación y experiencia.[23] En la figura 1.4 se ilustra cómo sucede esto.

Figura 1.4 FUENTES DE HABILIDADES GERENCIALES

La mayoría de los gerentes adquiere sus habilidades como resultado de la educación y la experiencia. Aunque algunos CEO de la actualidad no tienen títulos universitarios, la mayoría de los estudiantes que se prepara para una carrera en administración obtiene dichos títulos y continúa para matricularse en programas de maestría en administración de empresas.



El rol de la educación Muchos de ustedes que están leyendo este libro en este momento lo hacen porque se han inscrito en algún curso de administración en la universidad o maestría. Así, usted está adquiriendo las habilidades gerenciales en un entorno educativo. Cuando termine el curso (y el libro), tendrá la base para desarrollar sus habilidades gerenciales en cursos más avanzados. Un título universitario es casi un requisito para el avance profesional en las empresas, y prácticamente todos los CEO en Estados Unidos tienen uno.

Las maestrías en administración de empresas también son comunes entre los ejecutivos exitosos de la actualidad. Cada vez más universidades en el extranjero, en especial en Europa, comienzan a ofrecer programas académicos en administración.

Incluso después de obtener un título, la mayoría de los gerentes prospectos no ha visto el final de su educación en administración. Muchos gerentes de nivel superior y de nivel medio regresan en forma periódica al campus para participar en programas de desarrollo ejecutivo o gerencial que varía en duración desde unos días hasta varias semanas. Los gerentes de primera línea también aprovechan los programas de extensión y educación continua que ofrecen las instituciones de educación superior o a través de medios en línea. Una innovación reciente en la educación de administración extendida es el programa ejecutivo de MBA que ofrecen muchas importantes escuelas de negocios, en las que los gerentes de nivel medio y de nivel superior con varios años de experiencia completan un programa intensivo de estudios los fines de semana.[24] Por último, numerosas empresas grandes tienen programas de capacitación internos para ampliar la educación de los gerentes. De hecho, algunas empresas incluso han creado lo que son esencialmente las universidades corporativas para proporcionar la educación especializada que sienten que se requiere para sus gerentes con el fin de que sigan teniendo éxito.[25] McDonald's y Shell Oil están dentro de los líderes en esta área. Sin importar el tipo de capacitación, también hay una tendencia distinta hacia el desarrollo educativo en línea para los gerentes.[26] La principal ventaja de la educación como fuente de habilidades gerenciales es que, como estudiante, una persona puede seguir un programa de estudio bien desarrollado, familiarizarse con investigación y pensamientos actuales en la administración. Y muchos estudiantes universitarios pueden dedicar atención y energía de tiempo completo al aprendizaje. Por el lado negativo, la educación en administración con frecuencia es muy general para satisfacer las necesidades de una amplia variedad de estudiantes, y el conocimiento específico puede ser difícil de obtener. Más aún, muchos aspectos del puesto de un gerente se pueden analizar en un libro, pero en realidad no se pueden apreciar y entender hasta que se experimentan.

El rol de la experiencia Este libro ayudará a darle una base sólida para mejorar sus habilidades gerenciales. Incluso si usted fuera a memorizar cada palabra en cada libro escrito de administración, no podría ingresar a una posición gerencial de nivel superior y ser efectivo de inmediato. ¿La razón? Las habilidades gerenciales también deben aprenderse mediante la experiencia. La mayoría de los gerentes avanzó a sus posiciones actuales de otros puestos. Sólo al experimentar las presiones diarias de un gerente y al enfrentar una diversidad de desafíos administrativos un individuo puede desarrollar conocimientos acerca de la naturaleza real y el carácter del trabajo gerencial.

Por esta razón, la mayoría de las empresas grandes, y también muchas pequeñas, han desarrollado programas de capacitación gerencial para sus gerentes prospectos. Se contratan personas de campus universitarios, de otras organizaciones o de las filas de gerentes de primera línea y empleados operativos. Estas personas son asignadas de manera sistemática a una diversidad de puestos. Con el tiempo, el individuo se expone a la mayoría, si no es que todos, los principales aspectos de la organización. En esta forma, el gerente aprende por experiencia. Los programas de capacitación en algunas empresas como Procter & Gamble, General Mills y Shell Oil son tan buenos que otras empresas contratan personas que se han graduado de ellos.[27] Incluso sin programas de capacitación formal, los gerentes pueden alcanzar el éxito al beneficiarse de experiencias variadas. Por ejemplo, Herb Kelleher era un abogado en activo antes de hacerse cargo de Southwest Airlines. Sus antecedentes en el área legal le dieron una perspectiva única sobre el entorno regulador que afectaba la industria de las aerolíneas y le permitieron llevar ideas nuevas a la mesa cuando tomó

las riendas en Southwest. Desde luego, la capacidad natural, el impulso y la motivación personal también desempeñan una función al adquirir experiencia y desarrollar habilidades gerenciales.

Los gerentes más efectivos aprenden sus habilidades mediante una combinación de educación y experiencia. Algún tipo de título universitario, incluso si no es en administración de empresas, proporciona una base para una carrera en administración. Entonces el individuo obtiene su primer empleo y después progresa a través de una diversidad de situaciones administrativas. Durante el ascenso del gerente en la organización, "actualizaciones" educativas ocasionales, como programas de desarrollo gerencial, pueden complementar la experiencia laboral. Y cada vez más, los gerentes necesitan adquirir experiencia internacional como parte de su desarrollo personal. Al igual que con las habilidades gerenciales generales, la experiencia internacional se puede adquirir mediante una combinación de educación y experiencia.[28]

El ámbito de la administración

Cuando la mayoría de las personas piensa en gerentes y administración, piensan en organizaciones con fines de lucro. A lo largo de este capítulo, utilizamos a personas como Sergey Brin y Larry Page de Google, Howard Schultz de Starbucks y a Alan Mulally de Ford como ejemplos. Pero también proporcionamos ejemplos de los deportes, la religión y otros campos en los que la administración es esencial. De hecho, cualquier grupo de dos o más personas que trabajan juntas para alcanzar una meta y tienen recursos humanos, materiales, financieros o de información a su disposición requiere la práctica de la administración.

La administración en las organizaciones con fines de lucro La mayor parte de lo que conocemos acerca de la administración viene de organizaciones grandes que buscan utilidades, porque su supervivencia ha dependido desde hace mucho tiempo en la eficiencia y la eficacia. Ejemplos de empresas grandes incluyen empresas industriales como ExxonMobil, Toyota, BMW, Xerox, Unilever y Levi Strauss; bancos comerciales como Citicorp, Fuji Bank y Wells Fargo; compañías de seguros como Prudential, State Farm y Metropolitan Life; minoristas como Sears, Safeway y Target; empresas de transportación como Continental Airlines y Consolidated Freightways; empresas de servicios como Pacific Gas & Electric y Consolidated Edison de Nueva York; empresas de comunicación como CBS y The New York Times Company y organizaciones de servicios como Kelly Services, KinderCare Learning Centers y Century 21 Real Estate.

Aunque muchas personas asocian la administración principalmente con empresas grandes, la administración efectiva también es esencial para las empresas pequeñas, que tienen un rol importante en la economía de los países. De hecho, la mayoría de las empresas estadounidenses son pequeñas. En algunos aspectos, la administración efectiva es más importante en una empresa pequeña que en una grande. Una empresa grande como ExxonMobil o Monsanto puede tener una recuperación relativamente fácil de una pérdida de varios miles de dólares por una decisión equivocada; incluso pérdidas de millones de dólares no amenazarían su supervivencia a largo plazo. Pero una empresa pequeña difícilmente puede permitirse una pérdida mucho menor. Desde luego, algunas empresas pequeñas se vuelven grandes. Por ejemplo, Dell Computer fue iniciada por una persona, Michael Dell, en 1984. Para 2009 se había convertido en una de las empresas más grandes en Estados Unidos, con ventas anuales de casi $61 000 millones.

En años recientes, la importancia de la administración internacional ha aumentado en forma sorprendente. La lista de empresas estadounidenses que hacen negocios en otros países es asombrosa. Por ejemplo, ExxonMobile obtiene 69% de sus ingresos de mercados extranjeros y Coca-Cola obtiene 75% de sus ventas de los mercados extranjeros. Otros importantes exportadores de Estados Unidos incluyen General Motors, General Electric, Boeing y Caterpillar.

Incluso números como los de Ford son engañosos. Por ejemplo, el fabricante de automóviles tiene subsidiarias grandes con sede en muchos países europeos cuyas ventas no se incluyen como ingresos extranjeros. Es más, varias empresas importantes que hacen

negocios en Estados Unidos tienen sus oficinas corporativas en otros países. Las empresas en esta categoría incluyen Royal Dutch/Shell Group (Holanda), Fiat S.p.A. (Italia), Nestlé, S.A. (Suiza) y Massey Ferguson (Canadá).

Sin embargo, la administración internacional no está confinada a organizaciones con fines de lucro. Diversas federaciones deportivas internacionales (como Little League Baseball), sucursales del gobierno federal (embajadas) y la Iglesia Católica Romana están establecidas también en la mayoría de los países. En algunos aspectos, la milicia fue una de las primeras organizaciones multinacionales. La administración internacional se estudia con detalle en el capítulo 5.

La administración en las organizaciones sin fines de lucro Las metas intangibles como la educación, los servicios sociales, la protección pública y la recreación con frecuencia son el blanco de las organizaciones sin fines de lucro. Algunos ejemplos incluyen United Way of America, Salvation Army, Girls Scouts of the U.S.A., Comité Olímpico Internacional, galerías de arte, museos y Public Broadcasting System (PBS). Aunque estas organizaciones y otras similares pueden no tener que ser rentables para atraer inversionistas, deben aún emplear prácticas administrativas firmes si pretenden sobrevivir y trabajar hacia el logro de sus metas.[29] Y deben manejar el dinero en forma eficiente y eficaz. Si United Way comenzara a gastar grandes porciones de sus contribuciones en sueldos y prestaciones para sus gerentes, los contribuyentes perderían la confianza en la organización y harían sus donaciones de caridad en algún otro lugar.

La administración de las organizaciones y agencias gubernamentales a menudo se considera una especialidad separada: la administración pública. Las organizaciones gubernamentales incluyen Federal Trade Commission (FTC), Environmental Protection Agency (EPA), National Science Foundation (NSF), todas las sucursales del ejército, departamentos de carreteras estatales y sistemas de prisiones federales y estatales. Los dólares de impuestos mantienen a las organizaciones gubernamentales, así que los políticos y los grupos de ciudadanos son especialmente sensibles a la necesidad de eficiencia y eficacia.

Las escuelas públicas y privadas, los colegios y universidades, todos existen para beneficiar a partir del uso eficiente de recursos. Las crecientes presiones en los presupuestos estatales han reducido el dinero disponible para la educación. Menos recursos combinados con los costos en surgimiento, a su vez, obligan a los gerentes a tomar decisiones difíciles acerca de la asignación de los recursos restantes.

La administración de instalaciones de cuidados médicos como clínicas, hospitales y organizaciones de cuidado de la salud (HMO) ahora se consideran un campo separado de la administración. Aquí, al igual que en otras organizaciones, los recursos escasos dictan un enfoque eficiente y eficaz. En años recientes, algunas universidades han establecido programas de administración de cuidados médicos para capacitar gerentes como especialistas en este campo.

También se requiere una buena administración en los entornos no tradicionales para cumplir con las metas establecidas. A un grado o a otro, la administración se practica en las organizaciones religiosas, en los grupos terroristas, en las fraternidades de hombres y mujeres en las universidades, en el crimen organizado, pandillas callejeras, asociaciones de colonos y en los hogares individuales. En pocas palabras, como señalamos al inicio de este capítulo, la administración y los gerentes tienen una profunda influencia en todos nosotros.

Revisión del concepto

¿La administración es una ciencia o un arte?

Identifique cuatro tipos muy diferentes de organizaciones y describa el rol de la administración en su éxito.

EL NUEVO LUGAR DE TRABAJO

Una de las características más interesantes del trabajo administrativo es el lugar de trabajo de rápido cambio.[30] De hecho, este nuevo lugar de trabajo está acompañado de desafíos y oportunidades sorprendentes. Entre otras cosas, los cambios en el lugar de trabajo se relacionan en parte con las reducciones en la fuerza de trabajo y con la expansión. Por ejemplo, muchas empresas contrataron grandes cantidades de trabajadores nuevos durante la expansión económica que tuvo lugar entre 2002 y principios de 2008. Pero cuando llegó la recesión de 2008 y 2009, muchas de esas mismas empresas tuvieron que reducir su fuerza de trabajo, mientras otras recortaron los horarios y pagos y suspendieron todas las contrataciones hasta que las condiciones mostraran señales de mejora. Pero incluso lo más importante para la idea de los cambios en el lugar de trabajo son los avances como la diversidad en la fuerza de trabajo y las características de los mismos trabajadores nuevos.

La administración de la diversidad continúa siendo una importante oportunidad organizacional y un desafío en la actualidad. El término diversidad se refiere a las diferencias entre las personas. La diversidad se puede reflejar a lo largo de numerosas dimensiones, pero la mayoría de los gerentes tiende a enfocarse en la edad, género, etnia y capacidades y discapacidades físicas.[31] Por ejemplo, la edad promedio de los trabajadores en Estados Unidos va en aumento de manera gradual. Esto es en parte debido a que la tasa de natalidad va en declive y en parte porque las personas viven y trabajan más tiempo. Algunas organizaciones han encontrado que las personas retiradas son excelentes empleados de tiempo parcial y eventual.

McDonald's ha contratado cientos de trabajadores mayores en los años recientes. Apple Computer ha utilizado a muchos trabajadores retirados para asignaciones y proyectos temporales. Al contratar a personas retiradas, la organización obtiene el conocimiento experto (*expertise*) de los trabajadores capacitados y los individuos obtienen el ingreso adicional y una oportunidad de continuar usando sus habilidades.

Un número creciente de mujeres también ha ingresado a la fuerza de trabajo estadounidense. Hace cincuenta años, sólo un tercio de las mujeres estadounidenses trabajaba fuera de sus casas; en la actualidad 60% de las mujeres de edades de 16 años y mayores forma parte de la fuerza de trabajo. Históricamente, muchas ocupaciones dominadas por mujeres (enfermería, docencia y trabajo secretarial) continúan siendo populares entre ellas. Pero las mujeres también se han movido cada vez a ocupaciones previamente dominadas por los hombres al convertirse en abogadas, médicas y ejecutivas. Más aún, los trabajos de obreros cada vez más son buscados por mujeres, y ellas cada vez más se mueven a posiciones de propietarias de empresas como emprendedoras y altas directivas en corporaciones importantes. De manera similar, cada vez más hombres entran a ocupaciones antes dominadas por mujeres. Por ejemplo, hay más asistentes de oficina y enfermeros en la actualidad que nunca antes.

La composición étnica del lugar de trabajo también cambia. Un cambio evidente ha sido el número creciente de latinos y afroestadounidenses que ingresan al lugar de trabajo. Más aún, muchos de estos individuos ahora tienen posiciones ejecutivas. Además, ha habido un influjo sorprendente de trabajadores migrantes en los últimos años. Los migrantes y refugiados de Centroamérica y Asia han ingresado a la fuerza de trabajo estadounidense en cantidades récord.



© MARKHUNT | DREAMSTIME.COM

El nuevo lugar de trabajo proporciona innumerables oportunidades y desafíos para las empresas de la actualidad. Por ejemplo, estos dos gerentes expatriados trabajan en Hong Kong. Hasta hace poco, los expatriados como éstos recibían una diversidad de beneficios y prestaciones adicionales. Pero la recesión económica reciente ha llevado a muchas empresas a recortar los beneficios y otras extravagancias innecesarias. Como resultado, las empresas tienen que prestar más atención a proporcionar las prestaciones y beneficios necesarios para reclutar expatriados eficaces, pero sin proporcionar más de lo necesario.

La aprobación de la Americans with Disabilities Act (Ley de Estadounidenses con Discapacidad) en 1990 también llevó al primer plano la importancia de proporcionar oportunidades de empleo igualitarias para las personas con diversas discapacidades. Como resultado, las organizaciones atraen a empleados calificados de grupos que alguna vez fueron ignorados. Entonces, es claro que en prácticamente todas las dimensiones imaginables la fuerza de trabajo se vuelve más diversa. La diversidad en la fuerza de trabajo mejora la eficacia de la mayoría de las organizaciones, pero también proporciona desafíos especiales para los gerentes. Regresaremos a estos temas en el capítulo 6.

Además de su composición demográfica, la fuerza de trabajo en la actualidad cambia también en otras formas. Durante la década de 1980, muchas personas que ingresaban a la fuerza de trabajo eran lo que se llegó a llamar "yuppies", término coloquial para los profesionales urbanos jóvenes. Estos individuos estaban altamente motivados por sus prospectos profesionales, buscaban empleo con las grandes corporaciones y con frecuencia estaban dispuestos a hacer del trabajo su mayor prioridad. Así, trabajaban muchas horas y se esperaba que fueran leales a la empresa, sin importar lo que sucediera.

Pero las personas más jóvenes que ingresaron a la fuerza de trabajo durante los últimos 20 o 30 años con frecuencia son muy diferentes de sus padres y otros trabajadores mayores. La generación X, la generación Y y la generación del milenio, como se les llama a estos grupos, tienden a ser menos dedicados a prospectos profesionales a largo plazo y están menos dispuestos a adaptarse al pensamiento corporativo que enfatice la conformidad y la uniformidad. En lugar de eso, buscan trabajo en empresas más pequeñas y emprendedoras que permiten la flexibilidad y la individualidad. También dan una gran importancia a las preferencias de estilo de vida, y con frecuencia colocan la ubicación en un lugar alto en la lista de prioridades al elegir a un empleador.

Así, los gerentes cada vez más enfrentan el desafío de primero crear un entorno que resulte atractivo para el trabajador de la actualidad; y segundo, los gerentes deben abordar el desafío de proporcionar nuevos y diferentes incentivos para mantener a las personas motivadas e interesadas en su trabajo. Deben construir suficiente flexibilidad en la organización para acomodar un conjunto siempre cambiante de estilos de vida y preferencias. Y desde luego, mientras estas generaciones eventualmente se mueven a los espacios superiores en las corporaciones importantes, puede haber paradigmas completamente nuevos para la administración que no se pueden prever en la actualidad.[32]

Los gerentes también deben estar preparados para abordar el cambio organizacional.[33] Esto siempre ha sido una preocupación, pero el cambio del entorno constante y rápido que enfrentan las empresas en la actualidad ha hecho que la administración sea aún más crucial. Dicho de manera simple, una organización que fracasa en monitorear su entorno y en cambiar para mantener el paso con ese entorno está destinada al fracaso. Pero cada vez más gerentes ven el cambio como una oportunidad y no como una causa de alarma. De hecho, algunos gerentes piensan que si las cosas se vuelven demasiado calmadas en una organización y las personas empiezan a ser demasiado complacientes, los gerentes deben agitar las cosas para energizar a todos.

La nueva tecnología, en especial en lo que se refiere a la información, también plantea un desafío cada vez más importante para los gerentes. Los avances en la comunicación como los teléfonos celulares, asistentes personales digitales (PDA) y otras redes de comunicación inalámbrica han facilitado más que nunca que los gerentes estén en comunicación con los demás. Al mismo tiempo, estas innovaciones han aumentado el ritmo de trabajo para los gerentes, recortado su tiempo para un análisis cuidadoso de las decisiones y aumentado la cantidad de información que deben procesar.

Un elemento final del nuevo lugar de trabajo que señalaremos aquí es el complejo conjunto de nuevas formas de organizar que los gerentes pueden considerar. Numerosas organizaciones luchan por una mayor flexibilidad y la capacidad de responder con mayor rapidez a sus entornos al adoptar estructuras más planas, las cuales se caracterizan por menores niveles de administración, tramos de administración más amplios y menos reglas y regulaciones. El uso creciente de equipos de trabajo también va de la mano con este nuevo enfoque de la organización. Estas nuevas formas de organización se analizan en los capítulos 12 y 19.

¿Cuáles son los componentes centrales que caracterizan el nuevo lugar de trabajo?

¿Cuáles son algunos temas incluso más nuevos que confrontan los gerentes en la actualidad?

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir la naturaleza de la administración, definir administración y administradores o gerentes y describir su importancia para las organizaciones modernas.
   - La administración es un conjunto de actividades (que incluyen planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigida a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de una manera eficiente y eficaz.
   - Un administrador o gerente es alguien cuya principal responsabilidad es llevar a cabo el proceso administrativo dentro de una organización.
2. Identificar y explicar en forma breve las cuatro funciones administrativas básicas en las organizaciones.
   - Planeación y toma de decisiones (determinar los cursos de acción).
   - Organización (coordinar actividades y recursos).
   - Dirección (motivar y administrar a las personas).
   - Control (monitorear y evaluar las actividades).
   - Estas actividades no se realizan en un programa sistemático y predecible.
3. Describir los tipos de gerentes que se encuentran en diferentes niveles y áreas de la organización.
   - Por nivel podemos identificar gerentes de nivel superior, de nivel medio y de primera línea.
   - Los tipos de gerentes por área incluyen marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, administración y gerentes especializados.
4. Identificar los roles gerenciales básicos que desempeñan los gerentes y las habilidades que requieren para ser exitosos.
   - Roles interpersonales (figura central, líder y vínculo).
   - Roles de información (monitor, diseminador y vocero).
   - Roles de decisión (emprendedor, gestor de disturbios, asignador de recursos y negociador).
   - Las habilidades gerenciales clave son técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, de toma de decisiones y de administración del tiempo.
5. Analizar la ciencia y el arte de la administración, describir la forma en que las personas logran ser gerentes y resumir el ámbito de la administración en las organizaciones.
   - La práctica eficaz de la administración requiere una síntesis de la ciencia y el arte, es decir, una mezcla de objetividad racional y conocimientos intuitivos.
   - La mayoría de los gerentes alcanza sus habilidades y posiciones mediante una combinación de educación y experiencia.
   - Los procesos administrativos son aplicables en una amplia variedad de entornos, incluidas las organizaciones con fines de lucro (empresas grandes, pequeñas, de inicio e internacionales) y las organizaciones sin fines de lucro (organizaciones gubernamentales, organizaciones educativas, instalaciones de cuidados médicos y organizaciones no tradicionales).
6. Distinguir el nuevo lugar de trabajo que surge en las organizaciones en la actualidad.
   - El nuevo lugar de trabajo se caracteriza por la expansión y reducción de la fuerza de trabajo.
   - La diversidad también es un componente central, como lo es el nuevo trabajador.
   - El cambio en la organización también es más común, como los efectos de la tecnología de información y las nuevas formas de organizarse.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Compare eficiencia y eficacia. Dé un ejemplo de una organización que haya sido eficaz pero no eficiente, eficiente pero no eficaz, eficiente y eficaz, y que no haya sido eficiente ni eficaz.
2. ¿Cuáles son las cuatro actividades básicas que conforman el proceso administrativo? ¿En qué forma se relacionan entre sí?
3. Describa en forma breve los diez roles gerenciales descritos por Henry Mintzberg. Dé un ejemplo de cada uno.
4. Describa un día del administrador o gerente típico. ¿Cuáles son algunas de las consecuencias esperadas de este tipo de experiencia diaria?

Preguntas para análisis

5. Recuerde un proyecto o tarea de equipo reciente en el que haya participado. Explique cómo los miembros del equipo mostraron cada una de las habilidades gerenciales.
6. El libro señala que la administración es una ciencia y un arte. Recuerde una interacción que haya tenido con un "superior" (por ejemplo, un gerente, profesor o líder de grupo). En esa interacción, ¿en qué forma el superior utilizó la ciencia? Si él o ella no utilizó la ciencia, ¿qué se pudo haber hecho para utilizarla? En esa interacción, ¿en qué forma el superior utilizó el arte? Si él o ella no utilizó el arte, ¿qué se pudo haber hecho para utilizarlo?
7. Visite las páginas de Internet de por lo menos cinco corporaciones grandes y ubique una biografía de cada presidente ejecutivo (CEO). ¿Qué educación formal en administración tiene cada uno de estos líderes? En su opinión, ¿cuál es la cantidad apropiada de educación formal que se requiere para ser un CEO corporativo? ¿Por qué?

Preguntas para aplicación

8. Entreviste a un gerente de una organización local. Averigüe cómo él o ella desempeña cada una de las funciones administrativas, los roles que desempeña y las habilidades necesarias para hacer el trabajo.
9. Encuentre un organigrama. Puede encontrar uno en la biblioteca o si busca en línea. Ubique en él a los gerentes de nivel superior, de nivel medio y de primera línea. ¿Cuáles son algunos de los títulos que tienen las personas en cada nivel?
10. Observe un programa de televisión que incluya una organización de algún tipo. Una de las películas más recientes de *Harry Potter* o *James Bond* sería una buena elección (o tal vez *El Ciudadano Kane* para los aficionados al cine clásico). Para la televisión, opciones como *The Office* y *Better Off Ted* serían ideales. Identifique tantas actividades, habilidades y roles gerenciales como le sea posible.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de administración del tiempo* se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera apropiada. Este ejercicio le permite evaluar sus propias habilidades de administración del tiempo y recabar algunas sugerencias de la forma en que puede mejorar en esta área.

Antecedentes

Como lo vimos en este capítulo, los gerentes efectivos deben estar preparados para cambiar una y otra vez entre las cuatro actividades básicas en el proceso administrativo. También deben tener la capacidad de satisfacer diferentes roles en sus organizaciones y ejercer una diversidad de habilidades gerenciales al hacerlo. Además de todo, sus horarios son ocupados y llenos de tareas: actividades personales y relacionadas con el trabajo que requieren que "cambien motores" con frecuencia a lo largo de la jornada de trabajo.

Stephen Covey, un consultor en administración y autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, ha desarrollado un sistema para priorizar las tareas. Primero, las divide en dos categorías: *urgentes* y *críticas*. Las tareas *urgentes*, como las de vencimientos próximos, se deben realizar de inmediato. Las tareas *críticas* son de gran importancia, digamos, las que afectarán las áreas significativas de la vida o el trabajo de una persona. A continuación, Covey grafica ambos tipos de tareas en una cuadrícula de cuatro cuadrantes: una tarea puede ser *urgente*, *crítica*, *urgente y crítica* o *no urgente y no crítica*.

La mayoría de los gerentes, dice Covey, emplea demasiado tiempo en las tareas que son *urgentes* cuando en realidad se deben enfocar en tareas que son *críticas*. Por ejemplo, observa que los gerentes que se concentran en las tareas urgentes cumplen sus vencimientos, pero tienden a descuidar áreas críticas como la planeación a largo plazo. (Por desgracia, las mismas personas también son proclives a descuidar las áreas críticas de su vida personal.) En pocas palabras, los gerentes efectivos deben aprender a equilibrar las demandas de las tareas urgentes con las de las tareas críticas al redistribuir la cantidad de tiempo que se dedica a cada tipo.

Tarea

1. Visite el sitio web de FranklinCovey (la firma cofundada por Steven Covey) en **www.franklincovey.com**. Haga clic en la pestaña marcada como *Effectiveness Zone* y luego elija *Assessment Sector*. Ahora tome el "Urgency Analysis Profile", una encuesta en línea que debe tomarle unos 10 minutos.
2. Ahora revise su perfil y examine la evaluación de su uso actual del tiempo y las sugerencias de cómo puede mejorar su administración del tiempo. ¿En qué formas está de acuerdo o en desacuerdo con su evaluación personal? Explique sus razones para estar de acuerdo o en desacuerdo.
3. Piense en una tarea que usted desempeñe en forma regular y que, si es perfectamente honesto, pudiera etiquetar como *no urgente y no crítica*. ¿Cuánto tiempo emplearía en esta tarea? ¿Cuál sería una cantidad de tiempo más apropiada? ¿A qué otras tareas podría usted dar algo del tiempo que emplea en esta tarea no urgente y no crítica?
4. ¿Qué cosa podría hacer hoy para hacer un mejor uso de su tiempo? Intente ver si mejora su administración del tiempo.

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Sus habilidades conceptuales reflejan su capacidad de pensar en lo abstracto. Este ejercicio le ayudará a extender sus habilidades conceptuales al identificar y analizar situaciones que requieren diferentes tipos de funciones, roles y habilidades gerenciales.

Antecedentes

En este capítulo se incluyen análisis de cuatro *funciones* administrativas, diez *roles* administrativos y siete *habilidades* gerenciales. También se enfatiza la idea de que las actividades administrativas son necesarias en muchos tipos de organizaciones.

Empiece por identificar cinco tipos distintos de organizaciones: una empresa grande, una empresa pequeña, una organización educativa, una organización de cuidado de la salud y una organización gubernamental. Usted puede elegir organizaciones de las cuales tenga algún conocimiento personal o que simplemente reconozca por nombre e industria. A continuación, colóquese en la posición de un gerente de nivel superior en cada una de sus cinco organizaciones específicas.

Escriba los nombres de estas cinco organizaciones en forma horizontal en la parte superior de una hoja de papel. Luego liste las cuatro funciones, diez roles y siete habilidades hacia abajo del lado izquierdo de la hoja. Ahora ponga a funcionar su imaginación: piense en una situación, problema u oportunidad que concuerde en la intersección de cada fila y columna en la hoja. Por ejemplo, el rector en su universidad debe desempeñar un rol de liderazgo y aplicar habilidades interpersonales. El gerente de una cafetería nocturna debe desempeñar una función de organización y el rol de monitor.

Tarea

1. ¿Nota algún patrón de similitudes significativas en las funciones, roles o habilidades a lo largo de las cinco columnas? Por ejemplo, ¿hay similitudes al desempeñar los roles de liderazgo o aplicar las habilidades de comunicación en la mayoría o en todos los cinco tipos de organización? ¿Nota algún patrón de diferencias significativas?
2. Con base en su evaluación de los patrones de similitudes y diferencias que usted identificó en la tarea 1, proporcione dos o tres razones por las que los gerentes pudieran encontrar fácil moverse de un tipo de organización a otro. Dé dos o tres razones por las que los gerentes pudieran encontrar difícil moverse de un tipo de organización a otro.
3. Identifique dos o tres lugares en su cuadrícula donde la intersección entre un tipo de organización y una función, rol o habilidad sugiera algo en lo que pueda ser particularmente bueno. ¿Qué hay de algo en lo que, al menos por ahora, usted crea que no sería muy bueno? Explique su razonamiento.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Jack Flash el saltarín

Jack Armstrong no tiene la cara de bebé más tierna, pero tiene otras cualidades para avanzar a pesar del hecho de que aún es relativamente joven. Es inteligente y creativo y combina un enfoque de alta energía para hacer las cosas con agresivos instintos de marketing.

Ahora tiene sólo 36 años, pero Jack ya puede presumir de una amplia experiencia gerencial, en gran medida porque ha sido bastante adepto a moverse con el fin de ascender. Empezó en ventas de una empresa de tecnología, vendió más que sus colegas por amplios márgenes durante dos años y fue promovido a director regional de ventas. Después de un año, comenzó a buscar una posición como gerente de marketing, pero cuando el puesto fue para un director de ventas senior, Jack se cambió a un puesto como gerente de marketing de una empresa especializada en productos de viaje. Aunque se sentía algo impaciente con el tedioso proceso de clasificar datos de investigación de mercados, dedicó su considerable energía y creatividad a planear nuevos productos. Su primer proyecto favorito (una silla plegable compacta de peso súper ligero) superó todas las proyecciones de ventas y proporcionó el ímpetu necesario para pedir la promoción a vicepresidente de marketing.

Cuando la empresa tomó demasiado tiempo en tomar una decisión, Jack se movió nuevamente al haber encontrado una vicepresidencia apropiada en una empresa de productos de consumo. Aquí, su capacidad para detectar productos prometedores en la línea de productos nuevos de la empresa (en particular una combinación de higiene oral y enjuague para blanquear los dientes para perro) le hizo llamar la atención de la alta gerencia. Jack esperaba llegar a la parte superior de la lista de candidatos para presidente de alguna división de la empresa, pero en lugar de eso el presidente de las operaciones en el extranjero llamó a Jack a su oficina y le ofreció una asignación especial de un año de duración: ¿Qué le parecería a Jack dirigir un equipo para desarrollar estrategias para adaptar los productos existentes de la empresa a nuevos productos para su venta en países en vías de desarrollo? Sugirió que era la oportunidad perfecta para que Jack ampliara sus habilidades al trabajar con gerentes de cada área de la empresa. Más aún, existiría un bono significativo si tenía éxito, y la promoción a una presidencia divisional sería el siguiente paso. En realidad era una oportunidad interesante, pero dejaría a un lado el plan de ascenso de Jack de llegar al estatus de CEO antes de los 40. Pidió un poco de tiempo para pensar la oferta que, como bien sabía, también sería una expansión para él. Sin embargo, por suerte no tuvo que tomar la problemática decisión porque fue entonces que recibió la oferta de su puesto actual como presidente divisional en una empresa en crecimiento de aparatos de electrónica de consumo.

Y es ahí donde encontramos ahora a Jack, con su puesto en peligro. ¿Qué sucedió? Jack había estado en su nueva oficina de la esquina por alrededor de seis meses cuando su departamento de marketing llegó con una idea para una combinación de alta moda para un teléfono celular y un aparato para tocar música y videos. Era justo el tipo de producto que Jack había estado buscando y ordenó a su personal de marketing que esbozara algunas especificaciones de desempeño y que las enviara al departamento de diseño. Su vicepresidente de marketing sugirió que Jack ensamblara un equipo de proyecto para conducir el proyecto de marketing a través de las etapas de diseño, ingeniería y producción, pero Jack había escuchado demasiadas historias de productos atascados en los interminables procesos de la toma de decisiones de equipos, y si había algo que sabía por experiencia propia era que la clave para un nuevo producto exitoso era llevarlo al mercado lo más pronto posible. Además, tenía que estar a la altura de su reputación agresiva.

Determinado a tomar el toro por los cuernos, puso el proyecto en un programa acelerado de ocho meses desde el diseño hasta su presentación pública. Él mismo se hizo cargo del marketing y lanzó una agresiva campaña promocional diseñada a capturar la atención no sólo del mercado sino también de los inversionistas de la empresa. Todo iba acorde con el plan hasta mediados del séptimo mes, cuando Jack recibió las malas noticias de la instalación de producción en Malasia. Las pruebas sobre las versiones preliminares del producto revelaron que la colocación de la antena telefónica celular dentro del micrófono producía una señal celular débil. Parecía que la única solución era rediseñar una antena externa o proporcionar un estuche que tuviera una antena y un adaptador. En cualquier caso, el diseño del producto se vería comprometido y la presentación pública se retrasaría meses. Los ingenieros en electrónica habían advertido a los ingenieros mecánicos del posible problema técnico en una etapa inicial del proyecto, pero cuando las noticias del problema regresaron a marketing, los gerentes habían decidido seguir adelante debido a que todo el proyecto tenía una alta prioridad para Jack.

Como resultó, miles de pedidos tuvieron retrasos, los clientes se enfadaron, y cuando se supo la noticia, el precio de la acción de la empresa empezó a caer.

Preguntas

1. ¿Qué habilidades de administración demostró Jack como gerente de marketing en la empresa de productos de viaje? ¿Qué habilidades de administración demostró como vicepresidente en la empresa de productos de consumo?
2. ¿Jack debió tomar la asignación especial ofrecida por la empresa de productos de consumo? ¿En qué tipos de habilidades pensaba el presidente de operaciones en el extranjero cuando le ofreció la asignación a Jack?
3. ¿Qué habilidades de administración le hubieran ayudado a Jack a evitar la catástrofe que cayó sobre su proyecto en la empresa de productos de electrónica de consumo?

Referencias

Kerry A. Bunker, Kathy E. Kram y Sharon Ting, "The Young and the Clueless: How to Manage Your Bad Boys", *Harvard Business School Working Knowledge*, 20 de enero de 2003, http://hbswk.hbs.edu el 11 de diciembre de 2008; Di Smith, "Young Managers Lack Communications Skills", *Internal Comms*, 30 de octubre de 2008, www.internalcommshub.com el 12 de diciembre de 2008; y Kirk Shinkle, "Young Managers Take Bigger Risks", *U.S. News & World Report*, 30 de junio de 2008, www.usnews.com el 12 de diciembre de 2008.

USTED DECIDE

En busca de Google

1. Usted es un empleado de Google y Sergey Brin se acaba de detener en su escritorio. "Quisiera saber", dice, "qué le gusta más y qué le gusta menos de trabajar aquí". ¿Cómo cree que respondería?
2. Usted es un importante accionista de Google que asiste a la reunión anual del consejo. Cuando se encuentra a Larry Page en la recepción, él le pregunta: "¿Cómo cree que vamos con esta empresa?" ¿Qué respondería?
3. Usted es el fundador y propietario de una pequeña empresa de software y Google ha mostrado algún interés por comprar su empresa. Además del precio, ¿qué otros factores (si los hay) son importantes para usted?
4. Ha sido contactado por una firma de investigación de mercados que quiere saber qué le gusta y qué le disgusta más acerca del uso de Google. ¿Qué diría?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Una organización que introduce con regularidad productos nuevos innovadores es efectiva por definición.

2. V F Los gerentes que emplean demasiado tiempo en monitorear el desempeño financiero con frecuencia pierden de vista las metas de la organización.

3. V F Gran parte del trabajo de un gerente de operaciones tiene que ver con la función de control.

4. V F Al explicar sus responsabilidades a los miembros de un equipo de proyectos, un gerente desempeña el rol de asignador de recursos.

5. V F El presidente ejecutivo (CEO) de la actualidad emplea casi el mismo tiempo en reuniones no programadas que en reuniones programadas.

6. Las organizaciones utilizan todos los siguientes tipos de recursos EXCEPTO recursos _____.

   a. humanos
   b. de información
   c. financieros
   d. políticos
   e. físicos

7. Jim recientemente fusionó los departamentos de personal y de capacitación de empleados de su empresa en un solo departamento de recursos humanos. ¿Qué función administrativa desempeñó Jim?

   a. Organización
   b. Control de calidad
   c. Dirección
   d. Liderazgo
   e. Planeación y toma de decisiones

8. Con frecuencia se espera que los gerentes participen en actividades ceremoniales o simbólicas como entregar reconocimientos y presidir ceremonias de retiro. ¿Qué rol desempeñan los gerentes en estas actividades?

   a. Vocero
   b. Vínculo
   c. Diseminador
   d. Asignador de recursos
   e. Figura central

9. Un gerente que sabe cómo desempeñar el tipo de trabajo específico en una organización tiene habilidades _____.

   a. de toma de decisiones
   b. conceptuales
   c. técnicas
   d. de diagnóstico
   e. informativas

10. ¿Cuál de los siguientes desafíos y oportunidades es poco probable que enfrenten los gerentes en la nueva fuerza de trabajo?

    a. Las organizaciones atraen empleados discapacitados calificados.
    b. Un número creciente de minorías étnicas que ingresan a la fuerza de trabajo.
    c. La edad promedio de los trabajadores aumenta en forma gradual.
    d. La nueva tecnología de procesamiento de información ha disminuido el ritmo de trabajo del gerente.
    e. Un número creciente de mujeres ha ingresado a la fuerza de trabajo.

CAPÍTULO 2

TEMAS Y DESAFÍOS TRADICIONALES Y CONTEMPORÁNEOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Justificar la importancia de la historia y la teoría de la administración y analizar los precursores de la teoría moderna de la administración.
2. Resumir y evaluar la perspectiva clásica de la administración, que incluye la administración científica y el proceso administrativo y señalar su pertinencia para los administradores o gerentes modernos.
3. Resumir y evaluar la perspectiva conductual de la administración, que incluye los estudios Hawthorne, el movimiento de las relaciones humanas y el comportamiento organizacional, y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
4. Resumir y evaluar la perspectiva cuantitativa de la administración, que incluye la ciencia de la administración y la administración de operaciones y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
5. Analizar los enfoques de sistemas y de contingencias de la administración y explicar su potencial para integrar las otras áreas de la administración.
6. Identificar y describir los temas y desafíos de la administración moderna.

PRIMERO LO PRIMERO

Coca-Cola se siente efervescente otra vez

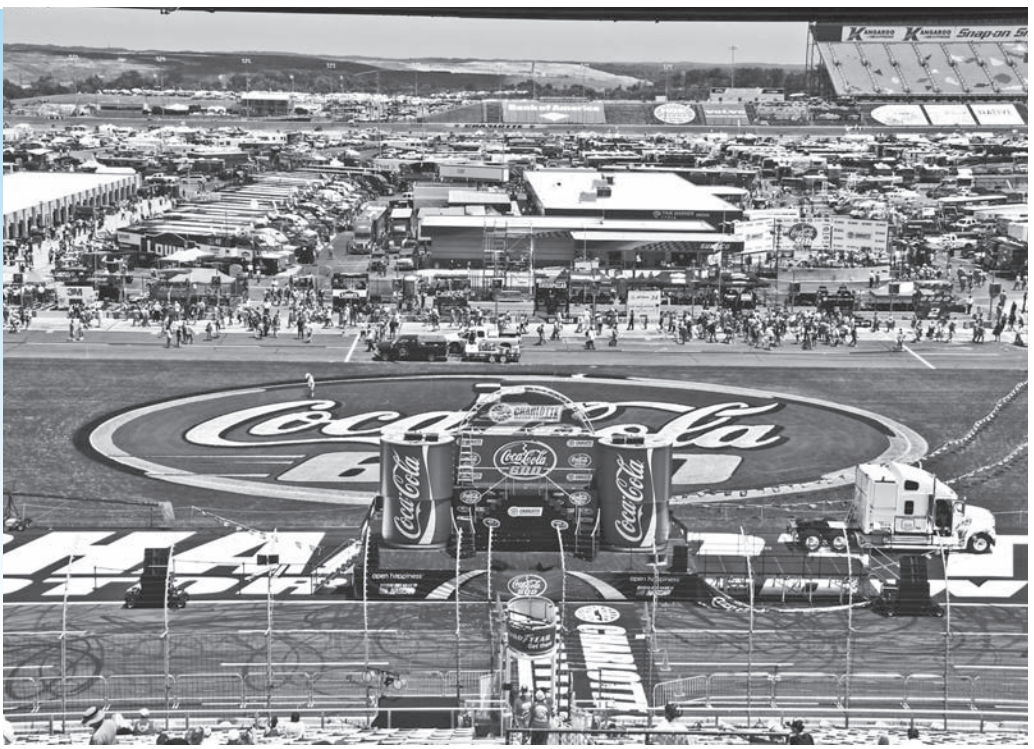
En 1996, en el máximo de la dominancia de la industria de bebidas carbonatadas, la empresa parecía invencible. El presidente ejecutivo (CEO) Roberto Goizueta y muchos observadores de la industria desestimaban a PepsiCo como perdedor en la guerra de las colas. Goizueta convenció a los accionistas de que las compras de cola eran constantes tanto durante las condiciones económicas fuertes como en las débiles y que los bebedores de cola estaban dispuestos a pagar un precio alto por la bebida carbonatada número uno.

> "Cuando Neville llegó, a las personas no les gustaba trabajar en Coca-Cola... Utilizó la fuerza de su personalidad y estilo para proporcionar liderazgo; dar a las personas confianza otra vez en la empresa."
>
> —JOHN SICHER, EDITOR DE *BEVERAGE DIGEST*

Sin embargo, Goizueta murió de manera súbita en 1997 y durante la mayor parte de la década siguiente la historia de Coca-Cola fue una de mala estrategia, liderazgo débil, implementación de baja calidad y fracasos de innovación. Todos fallaron en pronosticar la futura repercusión negativa de la salud contra las bebidas carbonatadas, con agua y bebidas deportivas que reemplazaron a la cola como las bebidas de moda. Además, Pepsi se reagrupó y surgió como un competidor fuerte. Entre 2001 y 2006, el precio de la acción de Pepsi aumentó un tercio, mientras que el de Coca-Cola cayó un tercio, lo que muestra las percepciones de los inversionistas de ambos rivales.

¿Cómo fue que Coca-Cola cayó tanto tan rápido? El corazón del problema fue la falta de un liderazgo fuerte y consistente. Entre 1997 y 2004 Coca-Cola pasó muy rápido por dos presidentes ejecutivos. Después de la muerte de Goizueta, Douglas Ivester heredó una máquina bien manejada con excelentes sistemas de con-

Los ejecutivos en Coca-Cola utilizan una diversidad de técnicas y perspectivas de administración mientras luchan por mantener la estatura icónica de los productos de bebidas carbonatadas de la empresa en todo el mundo. Una estrategia muy eficaz incluye el patrocinio de diversos equipos, ligas y centros deportivos que van desde equipos olímpicos hasta eventos de NASCAR.



© LAWRENCE WESLOWSKI JR | DREAMSTIME.COM

trol que permitían a Coca-Cola administrar operaciones globales muy extensas. Por desgracia, el enfoque analítico de Ivester se basaba demasiado en los números al tiempo que descuidaba la motivación y el desarrollo de los empleados. Los agentes internos de Coca-Cola afirman que se distanció, ignoró el lado humano del negocio y que fue sustituido después de sólo dos años en el puesto. A continuación siguió Doug Daft, un buen vendedor, pero de nuevo, no era una persona enfocada en las personas. Se enfocó en los detalles operativos, pero carecía de una visión estratégica a largo plazo y las habilidades para comunicar la dirección en la que quería llevar a la empresa. Renunció después de cinco problemáticos años.

Daft e Ivester tenían en común su confianza en las técnicas cuantitativas de la administración mientras que fracasaron en considerar los enfoques alternos que consideran el comportamiento de los empleados. Bajo su liderazgo, Coca-Cola desarrolló habilidades técnicas y operativas superiores, pero la visión, la motivación, los procesos de grupo y la cultura recibieron poca atención. Muchos gerentes y trabajadores capacitados dejaron Coca-Cola y, lo que es peor, aunque los modelos cuantitativos señalaron de manera eficaz los puntos problemáticos, las malas actitudes y la confusión estratégica llevaron a una implementación débil de las medidas correctivas. También la innovación sufrió. A pesar de dos nuevas bebidas bajas en calorías, Diet Coke con Splenda y Coca-Cola Zero, Coca-Cola no había introducido bebidas realmente innovadoras desde el lanzamiento de Diet Coke en 1982.

Además, ambos CEO cometieron errores graves, como permitir que floreciera una supuesta cultura de racismo, que resultó en un acuerdo de $192 millones en el 2000. Ambos fueron acusados de ignorar los asesinatos de líderes sindicales en una planta embotelladora de Coca-Cola en Colombia, Sudamérica. De hecho, el sindicato argumenta que los asesinatos fueron parte de una campaña antisindical realizada con el consentimiento implícito de la empresa. Coca-Cola se rehusó a compensar a las familias de los trabajadores por las muertes y ahora enfrenta conflictos sindicales, un boicot y varias demandas en las cortes estadounidenses.

Cuando Daft se retiró en 2004, el consejo de Coca-Cola de manera inesperada recurrió a Neville Isdell, ex directivo de Coca-Cola que había estado retirado durante cuatro años. La elección sorprendió a los observadores internos y externos, pero en sólo tres años, Isdell se encargó de transformar por completo la titubeante empresa. Para empezar, expandió el portafolio de productos con bienes dirigidos a los mercados centrales y de nuevo crecimiento. En 2007 Coca-Cola compró Glaceau, cuya línea de aguas mejoradas, encabezadas por Vitaminwater y Smartwater, ayudó a Coca-Cola a ajustarse a un mercado estadounidense cambiante, que se alejaba de las bebidas carbonatadas. Al mismo tiempo, Isdell defendió la Coca Zero, una bebida sin calorías que ha refrescado la línea central de bebidas carbonatadas desde su introducción en 2005.

Sin embargo, tal vez lo más importante es que Isdell abordó los problemas persistentes en la cultura de la empresa, incluida la moral. Al heredar una empresa que había recortado 6000 empleos en dos años, Isdell envió un documento llamado "Nuestro manifiesto de crecimiento", cuyo fin era reconstruir la confianza en el compromiso de Coca-Cola con sus empleados. Luego respaldó su promesa al presidir durante dos años un crecimiento sólido. En 2007, la utilidad neta aumentó 18% a $5980 millones y el ingreso 20% a $28 900 millones. En $1900 millones, la utilidad neta del tercer trimestre de 2008 había aumentado 14% sobre el mismo periodo en 2007 y los ingresos, $8400 millones, habían aumentado 9%. (Durante el mismo trimestre, Pepsi reportó una caída de la utilidad neta de 9.6% y anunció que recortaría 3300 empleos.)

"Creo que Neville básicamente arregló la empresa y su cultura", dice John Sicher, editor de *Beverage Digest*. "Cuando Neville llegó, a las personas no les gustaba trabajar en Coca-Cola… Utilizó la fuerza de su personalidad y estilo para proporcionar liderazgo; le dio confianza a las personas otra vez en la empresa."

Isdell renunció como CEO en julio de 2008, pero antes de irse hizo otra cosa que sus predecesores no habían hecho: nombró a un sucesor a quien él mismo había preparado para el puesto. Antes presidente de Coca-Cola y director de operaciones, Muhtar Kent pretende continuar el compromiso de Isdell con la línea de bebidas carbonatadas de la empresa (que sigue siendo más fuerte en los mercados internacionales que en el mercado estadounidense) al enfocarse en Coca-Cola Clásica, Diet Coke y Coca Zero, y también planea seguir la dirección de Isdell al utilizar las adquisiciones como medios para fortalecer otras líneas de productos.

Al observar la imagen completa, Kent se percata del hecho de que se está preparando para implementar estrategias para crecimiento en medio de una crisis económica global. Sin embargo, de acuerdo con Kent, "la turbulencia es un momento para enfocarse en lo que importa más para su empresa… Es un momento en el que se debe eliminar el desperdicio y la duplicidad, y es un momento… para que una empresa como Coca-Cola se comunique con sus clientes".[1]

Si es posible identificar la diferencia más grande entre el enfoque exitoso de Neville Isdell y los enfoques menos exitosos de sus predecesores inmediatos, simplemente podríamos decir que Isdell tenía mucho mejor idea de lo que hace funcionar a Coca-Cola. Como lo indica nuestra historia, es de vital importancia que todos los gerentes se enfoquen en el entorno competitivo de la actualidad y en las formas en las que ese entorno cambiará mañana. Pero también es importante que utilicen el pasado como contexto. Los gerentes en un amplio conjunto de organizaciones pueden aprender prácticas y estrategias eficientes e ineficientes al entender lo que los gerentes han hecho en el pasado. De hecho, la historia tiene un rol importante en muchas empresas en la actualidad, y cada vez más gerentes reconocen que muchas lecciones del pasado son ingredientes importantes para los éxitos futuros.

En este capítulo se proporciona una visión general del pensamiento tradicional de la administración, para que usted también pueda apreciar mejor la importancia de la historia en el mundo de negocios de la actualidad. Preparamos el escenario al establecer el contexto histórico de la administración. Luego analizamos las tres perspectivas tradicionales de la administración: clásica, conductual y cuantitativa. A continuación describimos los sistemas y las perspectivas de contingencia como enfoques que ayudan a integrar las tres perspectivas tradicionales. Por último presentamos y analizamos una diversidad de temas y desafíos de la administración moderna.

teoría
Marco de referencia conceptual para organizar el conocimiento y proporcionar un plano de acción

EL ROL DE LA TEORÍA Y LA HISTORIA EN LA ADMINISTRACIÓN

Los gerentes en activo cada vez más ven el valor de la teoría y de la historia en su trabajo. En esta sección explicamos primero por qué la teoría y la historia son importantes, y luego identificamos a los precursores importantes de la teoría de la administración.

Importancia de la teoría y de la historia

Algunas personas cuestionan el valor de la historia y la teoría. Sus argumentos por lo general están basados en los supuestos de que la historia no es pertinente para la sociedad contemporánea y que la teoría es abstracta sin ningún uso práctico. Sin embargo, en realidad tanto la teoría como la historia son importantes para todos los gerentes de la actualidad.



© SUEROLOPEZ | DREAMSTIME.COM

La práctica de la administración data de hace muchos cientos de años. Por ejemplo, considere las ruinas de la ciudad inca de Machu Picchu en Perú. La ciudad fue construida entre 1460 y 1470 a una altura de 8 000 pies. Albergó 1 200 personas en más de 200 edificios. El diseño y la construcción de esta ciudad (sin la ayuda de equipo de construcción moderno) representó un inmenso desafío de administración.

¿Por qué la teoría? Una teoría es simplemente un marco de referencia conceptual para organizar el conocimiento y proporcionar un plano para la acción.[2] Aunque algunas teorías parecen abstractas e irrelevantes, otras parecen ser muy simples y prácticas. Las teorías de la administración que se emplean para construir organizaciones y guiarlas hacia sus metas están basadas en la realidad.[3] Prácticamente cualquier organización que utiliza líneas de ensamble (como Daimler AG, Black & Decker y Maytag) se basa en lo que describimos más adelante en este capítulo como *administración científica*. Numerosas organizaciones, como Best Buy, Texas Instruments y Seiko, utilizan la perspectiva conductual (también se presenta más adelante) para mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados. Y sería difícil nombrar a una empresa grande que no utilice una o más técnicas de la perspectiva cuantitativa de la administración. Por

ejemplo, minoristas como Kroger y Target utilizan de manera rutinaria la administración de operaciones para determinar cuántas líneas de pago necesitan tener abiertas en un momento específico.

Además, la mayoría de los gerentes desarrolla y perfecciona sus teorías de cómo deben manejar sus organizaciones y administrar el comportamiento de sus empleados. Por ejemplo, tanto Douglas Ivester como Doug Daft creyeron que los métodos cuantitativos llevarían a las soluciones de negocios más eficaces, con poca atención a las consideraciones conductuales. Su idea de que la empresa se puede reducir a fórmulas e indicadores numéricos refleja su teoría (sus creencias) acerca de las operaciones de negocios. En forma similar, James Sinegal, fundador y CEO de Costco Wholesale, cree que pagar bien a los empleados y por otra parte mantener los precios tan bajo como sea posible son los ingredientes clave en el éxito de su empresa. Esta creencia está basada esencialmente en su teoría personal de competencia en la industria de almacén de ventas al detalle.

¿Por qué la historia? La conciencia y la comprensión de importantes acontecimientos históricos también es importante para los gerentes modernos.[4] Entender el contexto histórico de la administración proporciona un sentido de herencia cultural y puede ayudar a los gerentes a evitar los errores de los demás. La mayoría de los cursos sobre historia de Estados Unidos dedican tiempo a las empresas y a los acontecimientos económicos en este país, incluida la Revolución Industrial, el primer movimiento obrero y la Gran Depresión, y a magnates de la industria estadounidense como Cornelius Vanderbilt (ferrocarriles), John D. Rockefeller (petróleo) y Andrew Carnegie (acero). Las contribuciones de ésos y otros industriales dejaron una impresión profunda en la cultura contemporánea.[5]

Numerosos gerentes también se dan cuenta de que se pueden beneficiar de un mayor entendimiento de la historia en general. Por ejemplo, Ian M. Ross en Bell Laboratories de AT&T cita *La Segunda Guerra Mundial* por Winston Churchill como importante influencia para su enfoque de liderazgo. Otros libros mencionados con frecuencia por los gerentes por su pertinencia con los problemas de negocios de la actualidad incluyen clásicos como *La República* de Platón, *La Ilíada* de Homero, *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu y *El Príncipe* de Maquiavelo.[6] Y los nuevos libros de historia también han sido dirigidos a mujeres gerentes y a las lecciones que pueden aprender del pasado.[7]

Los gerentes en Wells Fargo reconocen con claridad el valor de la historia. Por ejemplo, la empresa mantiene una extensa biblioteca de archivo de sus viejos documentos y registros bancarios e incluso emplea a un historiador corporativo de tiempo completo. Como parte de su inducción y capacitación, los nuevos gerentes en Wells Fargo toman cursos para familiarizarse con la historia del banco.[8] De manera similar, Shell Oil, Levi Strauss, Halliburton, Lloyd's of London, Disney, Honda y Unilever, todas mantienen archivos significativos acerca de su pasado, y con frecuencia evocan imágenes del mismo en sus programas de inducción y de capacitación, en sus campañas de publicidad y en otras actividades de relaciones públicas.

Precursores de la teoría de la administración

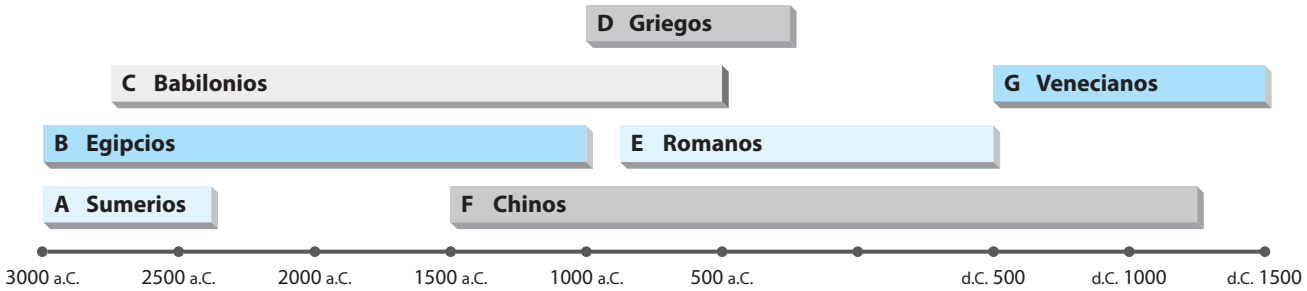
Aunque las empresas grandes han estado ahí por sólo unos cientos de años, la administración se ha practicado durante miles de años. Al examinar la administración en la antigüedad e identificar algunos de sus pioneros, preparamos el escenario para una observación más detallada del surgimiento de la teoría y práctica de la administración durante los últimos cien años.

> "La historia de las empresas nos permite observar lo que hicimos bien y, lo más importante, nos ayuda a hacer lo correcto la próxima vez."
>
> —ALFRED CHANDLER, RECONOCIDO HISTORIADOR DE EMPRESAS
> (citado en *Audacity*, otoño de 1992, p. 15)

La administración en la antigüedad La práctica de la administración se puede rastrear a unos miles de años atrás. Los egipcios utilizaban las funciones administrativas de planeación, organización y control cuando construyeron las pirámides. Alejandro el Grande empleó una organización de personal para coordinar las

Figura 2.1 LA ADMINISTRACIÓN EN LA ANTIGÜEDAD

La administración se ha practicado durante miles de años. Por ejemplo, los antiguos babilonios la utilizaron para gobernar su imperio y los antiguos romanos para facilitar la comunicación y el control a lo largo de sus extensos territorios. Los egipcios utilizaron técnicas de planeación y de control en la construcción de sus pirámides.



A Utilizaron normas y regulaciones para gobernar

B Utilizaron prácticas de administración para la construcción de pirámides

C Utilizaron un conjunto extenso de leyes y políticas para gobernar

D Utilizaron diferentes sistemas de gobierno para ciudades y estado

E Utilizaron estructura organizada para la comunicación y el control

F Utilizaron una estructura de organización extensa para las agencias gubernamentales y las artes

G Utilizaron conceptos de diseño y planeación para controlar los mares

actividades durante sus campañas militares. El Imperio Romano desarrolló una estructura organizacional bien definida que facilitó en gran medida la comunicación y el control. Sócrates analizó las prácticas y conceptos administrativos en el 400 a.C., Platón describió la especialización de puesto en el 350 a.C. y el científico y filósofo persa al-Farabi listó varios rasgos de liderazgo en el 900 a.C.[9] La figura 2.1 es una simple línea de tiempo que muestra algunos de los descubrimientos y prácticas administrativas más importantes durante los últimos 4 000 años.

Pioneros de la administración Sin embargo, a pesar de esta historia, la administración en sí no recibió atención seria durante varios siglos. De hecho, el estudio de la administración no comenzó hasta el siglo XIX. Robert Owen (1771-1858), industrial y reformador británico, fue uno de los primeros administradores en reconocer la importancia de los recursos humanos de una organización. Hasta esta era, los trabajadores de las fábricas fueron vistos en gran parte de la misma forma que la maquinaria y el equipo. Como propietario de una fábrica, Owen creía que los trabajadores merecían respeto y dignidad. Él implementó mejores condiciones de trabajo, una edad mínima para trabajar más alta para los niños, alimentos para los empleados y jornadas de trabajo reducidas. Asumió que dar más atención a los trabajadores daría rendimientos en forma de mayor producción.

Mientras que Owen estaba interesado principalmente en el bienestar de los empleados, Charles Babbage (1792-1871), un matemático inglés, enfocó su atención sobre la eficiencia de la producción. Su contribución principal fue su libro *On the Economy of Machinery and Manufactures*.[10] Babbage tuvo una gran fe en la división del trabajo y dedicó la aplicación de las matemáticas a problemas como el uso eficiente de las instalaciones y los materiales. En un sentido, su trabajo fue un precursor de las perspectivas clásica y cuantitativa de la administración. Y no pasó por alto al elemento humano. Entendió que una relación armónica entre la gerencia y los trabajadores podría servir para beneficiar a ambos y favoreció los dispositivos como los planes de participación de utilidades. En muchas formas, Babbage fue un originador de la teoría y la práctica de la administración moderna.

¿Por qué son imporantes la teoría y la historia para los gerentes?

Identifique una figura histórica clave que le interese y luego describa las contribuciones de esa persona desde una perspectiva administrativa u organizacional.

Revisión del concepto

PERSPECTIVA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Al inicio del siglo xx, las ideas y escritos preliminares de éstos y otros administradores y teóricos convergió con el surgimiento y evolución de las empresas a gran escala y las prácticas de administración para crear interés y enfocar la atención en la forma en que las empresas se deben operar. Las primeras ideas importantes en surgir ahora se llaman **perspectiva clásica de la administración**. Esta perspectiva en realidad incluye dos puntos de vista diferentes: administración científica y proceso administrativo.

Administración científica

La productividad surgió como un problema de negocios serio durante los primeros años de este siglo. Las empresas se expandían y el capital estaba disponible, pero la mano de obra era escasa. Por tanto, los gerentes comenzaron a buscar formas de utilizar la mano de obra existente de manera más eficiente. En respuesta a esta necesidad, los expertos comenzaron a enfocarse en formas de mejorar el desempeño de los trabajadores en lo individual. Su trabajo llevó al desarrollo de la **administración científica**. Algunos de los primeros defensores de la administración científica fueron Frederick W. Taylor (1856-1915), Frank Gilbreth (1868-1924), Lillian Gilbreth (1878-1972), Henry Gantt (1861-1919) y Harrington Emerson (1853-1931).[11] Taylor tuvo el rol dominante.

Uno de los primeros trabajos de Taylor fue como capataz en Midvale Steel Company en Filadelfia. Fue ahí que observó lo que él llamó **holgazanería**: empleados que trabajaban deliberadamente a un ritmo menor al de su capacidad. Taylor estudió y tomó el tiempo a cada elemento de los trabajadores del acero. Determinó lo que cada trabajador debía producir y luego diseñó la forma más eficiente de hacer cada parte de la tarea general. A continuación implementó un sistema de pago a destajo. Más que pagar a todos los empleados el mismo sueldo, comenzó a aumentar el pago a cada trabajador que cumplía y excedía el nivel objetivo de producción establecido para su puesto.

Después de que Taylor salió de Midvale, trabajó como consultor para varias empresas, como Simonds Rolling Machine Company y Bethlehem Steel. En Simonds estudió y rediseñó los puestos, introdujo periodos de descanso para reducir la fatiga e implementó un sistema de pago a destajo. Los resultados fueron mayor calidad y cantidad de producción y mejoró la moral. En Bethlehem Steel, Taylor estudió formas eficientes de cargar y descargar los trenes y aplicó sus conclusiones con resultados igualmente impresionantes. Durante estas experiencias, elaboró las ideas básicas que llamó *administración científica*. En la figura 2.2 se ilustran los pasos básicos que sugirió Taylor. Creía que los gerentes que siguieran sus lineamientos mejorarían la eficiencia de sus trabajadores.[12]

El trabajo de Taylor tuvo un importante impacto en la industria estadounidense. Al aplicar sus principios, numerosas organizaciones alcanzaron ganancias importantes en la eficiencia. Sin embargo, no faltaron los detractores de Taylor. Los trabajadores argumentaban que la administración científica era sólo un dispositivo para obtener más trabajo de cada empleado y reducir el número de trabajadores necesarios para la empresa. Hubo una investigación del congreso acerca de las ideas de Taylor y las pruebas sugieren que él falsificó algunos de sus resultados.[13] Sin embargo, el trabajo de Taylor dejó una impresión perdurable en las empresas.[14]

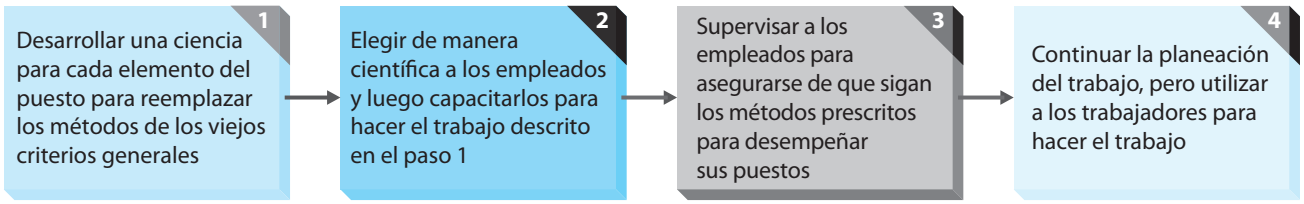
perspectiva clásica de la administración
Consiste en dos ramas distintas: administración científica y proceso administrativo

administración científica
Se ocupa de mejorar el desempeño de los trabajadores en lo individual

holgazanería
Empleados que trabajan a un ritmo más lento en forma deliberada

Figura 2.2 PASOS EN LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick Taylor desarrolló este sistema de administración científica, que creyó que llevaría a una fuerza de trabajo más eficiente y productiva. Bethlehem Steel fue de las primeras organizaciones en beneficiarse de la administración científica y aún practica algunas partes de ella en la actualidad.



Frank y Lillian Gilbreth, contemporáneos de Taylor, eran un matrimonio-equipo de ingenieros industriales. Una de las contribuciones más interesantes de Frank Gilbreth fue el diseño de albañilería. Después de estudiar las capas de ladrillos de albañilería en su trabajo, desarrolló varios procedimientos para hacer el trabajo de manera más eficiente. Por ejemplo, especificó los materiales y técnicas estándar, como el posicionamiento de la capa de ladrillos, los ladrillos y el cemento en distintos niveles. Los resultados de estos cambios fueron la reducción de 18 movimientos físicos separados a 5 y un aumento en la producción de 200%. Lillian Gilbreth hizo contribuciones igualmente importantes a varias áreas de trabajo distintas, ayudó a dar forma al campo de la psicología industrial e hizo contribuciones significativas al de la administración de personal. Al trabajar de manera individual y juntos, los Gilbreth desarrollaron numerosas técnicas y estrategias para eliminar la ineficiencia. Aplicaron muchas de sus ideas a su familia al criar 12 hijos y documentaron sus experiencias en el libro y película original de 1950 *Cheaper by the Dozen*.

Otro contribuyente a la administración científica fue Henry Gantt, un socio de Taylor en Midvale, Simonds y Bethlehem Steel. Más tarde, al trabajar solo, desarrolló otras técnicas para mejorar la producción del trabajador. Una, llamada *diagrama de Gantt*, aún se utiliza en la actualidad. Un diagrama de Gantt es en esencia un medio para programar el trabajo y se puede generar para cada trabajador o para un proyecto complejo como un todo. Gantt también afinó las ideas de Taylor acerca de los sistemas de pago a destajo.

Al igual que Taylor, los Gilbreth y Gantt, Harrington Emerson fue un consultor en administración. Causó un alboroto en 1910 cuando apareció ante la Comisión de Comercio Interestatal para testificar acerca de un aumento de tarifa solicitado por los ferrocarriles. Como testigo experto, Emerson aseveró que los ferrocarriles podrían ahorrar un millón de dólares diario al utilizar la administración científica. Él también era un fuerte defensor de los roles especializados en la administración, al creer que la especialización del puesto era tan pertinente para el trabajo gerencial como para los puestos operativos.

Proceso administrativo

Mientras que la administración científica trata con los puestos de los empleados en lo individual, el **proceso administrativo** se enfoca en la administración de la organización total. Los principales contribuyentes al proceso administrativo fueron Henri Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920) y Chester Barnard (1886-1961).

Henri Fayol fue el vocero más elocuente del proceso administrativo. Fayol, industrial francés, era desconocido para los gerentes y eruditos estadounidenses hasta que su trabajo más importante, *General and Industrial Management*, fue traducido al inglés en 1930.[15] Basado en su experiencia administrativa, intentó sistematizar la práctica de la administración para proporcionar guía y dirección a otros gerentes. Fayol también fue el primero en identificar las funciones administrativas específicas de planeación, organización, dirección y control. Él creía que estas funciones reflejaban con precisión el centro del proceso administrativo. La mayoría de los libros de administración contemporáneos (incluido éste) aún utiliza este

proceso administrativo
Se enfoca en la administración de la organización total

marco de referencia, y los gerentes en activo concuerdan en que estas funciones son una parte crucial de sus puestos.

Después de una carrera como oficial del ejército británico, Lyndall Urwick se convirtió en un reconocido teórico y consultor en administración. Integró la administración científica con el trabajo de Fayol y otros teóricos del proceso administrativo. También impulsó el pensamiento moderno acerca de las funciones de planeación, organización y control. Urwick es reconocido no tanto por sus contribuciones sino por su síntesis e integración del trabajo de los demás.

Aunque Max Weber vivió y trabajó al mismo tiempo que Fayol y Taylor, sus contribuciones no fueron reconocidas hasta que pasaron algunos años. Weber fue un sociólogo alemán y su trabajo más importante no fue traducido al inglés hasta 1947.[16] El trabajo de Weber acerca de la burocracia estableció las bases para la teoría de la organización contemporánea, analizada con detalle en el capítulo 12. El concepto de burocracia, como lo analizamos más adelante, se basa en un conjunto racional de lineamientos para estructurar las organizaciones en la forma más eficiente.

Chester Barnard, ex presidente de New Jersey Bell Telephone Company, hizo contribuciones notables a la administración en su libro *The Functions of the Executive*.[17] Este libro propone una teoría importante acerca de la aceptación de la autoridad. La teoría sugiere que los subordinados evalúen la legitimidad de las directivas del supervisor y luego decidan si aceptarlas o no. Se acepta una orden si el subordinado la entiende, si tiene la capacidad de cumplir con ella y si la ve como apropiada. La importancia del trabajo de Barnard es resaltada por su experiencia como alto directivo.

La perspectiva clásica de la administración en la actualidad

Las contribuciones y limitaciones de la perspectiva clásica de la administración se resumen en la tabla 2.1. La perspectiva clásica es el marco de referencia desde el cual evolucionaron las teorías posteriores, y gran parte de sus ideas están vigentes. Por ejemplo, muchas de las técnicas de especialización del puesto y de los métodos científicos adoptados por Taylor y sus contemporáneos aún se reflejan en la forma en que se diseñan en la actualidad muchos puestos industriales.[18] Es más, numerosas organizaciones modernas todavía utilizan algunos de los procedimientos burocráticos sugeridos por Weber. También, estos primeros teóricos fueron pioneros en enfocar la atención en la administración como un campo de estudio significativo. Varios aspectos de la perspectiva clásica también son pertinentes para nuestras discusiones posteriores de planeación, organización y control. Y los avances recientes en áreas como el comercio electrónico de negocio a negocio (B2B) también tienen la eficiencia como su meta principal.

Sin embargo, las limitaciones de la perspectiva clásica no deben pasarse por alto. Estos primeros autores trataban con organizaciones estables y simples; en contraste, muchas organizaciones en la actualidad son cambiantes y complejas. También propusieron lineamientos universales que ahora reconocemos que no concuerdan con todas las organizaciones. Una tercera limitación de la perspectiva clásica de la administración es que menospreció el rol del individuo en las organizaciones. Los defensores de la perspectiva conductual de la administración desarrollaron este rol en forma mucho más completa.

Tabla 2.1 PERSPECTIVA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Resumen general	La perspectiva clásica de la administración tenía dos impulsos principales. La administración científica se enfocaba en empleados dentro de las organizaciones y en las formas de mejorar su productividad. Algunos pioneros reconocidos de la administración científica fueron Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Gantt y Harrington Emerson. El proceso administrativo se enfocaba en la organización total y en las formas de hacerla más eficiente y eficaz. Los teóricos prominentes del proceso administrativo fueron Henri Fayol, Lyndall Urwick, Max Weber y Chester Barnard.
Contribuciones	Estableció la base para los avances posteriores en la teoría administrativa. Identificó importantes procesos, funciones y habilidades administrativas que aún son reconocidos. Enfocó la atención en la administración como un tema válido de investigación científica.
Limitaciones	Más apropiada para organizaciones estables y simples que para las organizaciones dinámicas y complejas de la actualidad. Con frecuencia prescribió procedimientos universales que no son apropiados en algunos entornos. Aunque algunos autores (como Lillian Gilbreth y Chester Barnard) estaban preocupados por el elemento humano, muchos veían a los empleados como herramientas más que como recursos.

Revisión del concepto

RESUMA LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y DESCRIBA LAS IDEAS CLAVE ESTABLECIDAS POR TAYLOR.

COMPARE Y CONTRASTE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LA PERSPECTIVA CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Los primeros defensores de la perspectiva conductual de la administración consideraban a las organizaciones y a los puestos desde un punto de vista esencialmente mecanicista; es decir, en esencia buscaban conceptualizar a las organizaciones como máquinas y a los trabajadores como parte del engranaje dentro de esas máquinas. Aunque muchos de los primeros autores reconocieron el rol de los individuos, su enfoque tendía a estar en la forma en que los gerentes pudieran controlar y estandarizar el comportamiento de sus empleados. En contraste, la **perspectiva conductual de la administración** ponía mucho mayor énfasis en las actitudes y conductas individuales y en los procesos de grupo, y reconocieron la importancia de los procesos conductuales en el lugar de trabajo.

La perspectiva conductual de la administración fue estimulada por diversos movimientos de escritores y teóricos. Uno de esos movimientos fue la *psicología industrial*, la práctica de aplicar los conceptos psicológicos a los entornos industriales. Hugo Munsterberg (1863-1916), un notable psicólogo alemán, es reconocido como el padre de la psicología industrial. Él estableció un laboratorio psicológico en la Universidad de Harvard en 1892, y su libro pionero, *Psychology and Industrial Efficiency*, fue traducido al inglés en 1913.[19] Munsterberg sugirió que los psicólogos podrían hacer contribuciones valiosas para los gerentes en las áreas de selección de empleados y motivación. La psicología industrial es aún un curso importante de estudio en muchos colegios y universi-

perspectiva conductual de la administración
Enfatiza las actitudes y conductas individuales y los procesos de grupo

dades. Otra de las primeras defensoras de la perspectiva conductual de la administración fue Mary Parker Follett (1863-1933).[20] Follett trabajó durante la era de la administración científica, pero rápidamente reconoció al elemento humano en el lugar de trabajo. De hecho, su trabajo anticipó claramente la perspectiva conductual de la administración y apreció la necesidad de entender el rol del comportamiento en las organizaciones.

Aunque Munsterberg y Follett hicieron importantes contribuciones al desarrollo del enfoque conductual de la administración, su principal catalizador fue una serie de estudios realizados cerca de Chicago en la planta de Hawthorne de Western Electric entre 1927 y 1932. La investigación, patrocinada originalmente por General Electric, fue realizada por Elton Mayo y sus asociados.[21] Mayo era miembro del profesorado y consultor en Harvard. El primer estudio tenía que ver con la manipulación de la iluminación para un grupo de trabajadores, y se comparaba su productividad subsecuente con la productividad de otro grupo cuya iluminación no tuvo cambios. De manera sorpresiva, cuando la iluminación aumentó para el grupo experimental, la productividad aumentó en ambos grupos. La productividad aumentó en ambos grupos incluso cuando la iluminación del grupo experimental fue reducida. No fue hasta que la iluminación se redujo al nivel de luz de luna que la productividad comenzó a declinar (y General Electric retiró su patrocinio).



© LUCIAN COMAN | DREAMSTIME.COM

Los estudios Hawthorne fueron una serie de primeros experimentos que se enfocaron en el comportamiento en el lugar de trabajo. Por ejemplo, en un experimento que tenía que ver con un grupo de trabajadores, los investigadores monitorearon cómo cambiaba la productividad como resultado de cambios en las condiciones de trabajo. Los estudios Hawthorne y los experimentos subsecuentes llevaron a los científicos a la conclusión de que el elemento humano es muy importante en el lugar de trabajo.

Otro experimento estableció un plan de incentivos de pago a destajo para un grupo de nueve hombres que ensamblaban bancos de terminal para intercambios telefónicos. La administración científica hubiera pronosticado que cada hombre trataría de maximizar su pago al producir tantas unidades como fuera posible. Sin embargo, Mayo y sus asociados encontraron que el grupo mismo de manera informal estableció un nivel aceptable de producción para sus miembros. Los trabajadores que produjeron de más fueron etiquetados como *reventadores de cuotas* y los que produjeron de menos fueron etiquetados como *oportunistas*. Para ser aceptados por el grupo, los trabajadores producían al nivel aceptado. Cuando se aproximaban a este nivel aceptable de producción, los trabajadores disminuían la velocidad para evitar producir en exceso.

Otros estudios, como un programa de entrevistas en el que participaban varios miles de trabajadores, llevaron a Mayo y sus colegas a concluir que el comportamiento humano era mucho más importante en el lugar de trabajo de lo que antes se creía. Por ejemplo, en el experimento de la iluminación, los resultados fueron atribuidos al hecho de que ambos grupos recibieron atención especial y supervisión comprensiva tal vez por primera vez. Los planes de pago de incentivos no funcionaron porque los incentivos salariales eran menos importantes para los trabajadores en lo individual que la aceptación social al determinar la producción. En resumen, los procesos individuales y sociales tenían roles importantes al moldear las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

En la sección *Tecnología de administración* se compara una empresa bien conocida cuya estrategia de compensación refleja un enfoque clásico para la motivación de los empleados con otra empresa bien conocida cuya estrategia de compensación da un cambio distintivamente moderno al enfoque conductual.

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

La historia de dos planes de compensación

IBM y Google. Ambas son empresas de alta tecnología que atraen y motivan a los ingenieros y científicos de cómputo más brillantes. Ambas manejan instalaciones de investigación "estilo campus" y compiten frente a rivales agresivos. Sin embargo, ambas empresas no podrían ser más diferentes cuando se trata de sus planes de compensación, que están construidos sobre dos distintas teorías acerca de la mejor forma de administrar y motivar a los trabajadores.

IBM, fundado en 1888, ha adoptado la teoría clásica de la administración y ofrece un plan tradicional de compensación. Como IBM asume que el dinero es el principal motivador, los principales medios de compensación de la empresa son el pago y las prestaciones financieramente valiosas, como planes de retiro y cobertura de seguros. "Las oportunidades de compensación en efectivo", explica el sitio web de IBM, "incluyen un pago base, un bono por desempeño, comisiones, reconocimientos y otras formas de ingresos". Los bonos se relacionan con las contribuciones de los trabajadores así como con el desempeño de la unidad de negocios en general, y con frecuencia es igual a 2 a 8% de la remuneración anual. IBM también ofrece generosas vacaciones y días festivos pagados.

Google, fundado en 1998, adopta un enfoque más conductual para todas sus operaciones, incluido su plan de compensaciones. La mayoría de los sueldos base son un poco más bajos que los promedios de la industria, pero se complementan con opciones accionarias y una cultura orientada al trabajador (por ejemplo, los trabajadores pueden emplear hasta 20% de su tiempo en proyectos de su propia elección). Además de un "paquete estándar de prestaciones", Google ofrece guardería infantil y reembolso del transporte público, así como cuidados médicos, masajes y tintorería en el sitio. Para relajarse, los empleados pueden elegir entre voleibol de playa, hockey en patines, yoga o máquinas de *pinball,* y la empresa también es amigable con los perros y permite que éstos compartan el espacio de oficina con sus dueños. Tanto en 2007 como en 2008, Google estaba en la cima de la lista de *Fortune* de "Las 100 mejores empresas para trabajar".

Desde luego, la diferencia entre las dos empresas no es absoluta. Ambas ofrecen algunas prestaciones tradicionales y otras no tradicionales. Por ejemplo, IBM ofrece numerosas prestaciones "diseñadas para hacer la vida más fácil y mucho más divertida". Los empleados pueden aprovechar los horarios flexibles y el trabajo a distancia, y las ofertas en el sitio incluyen gimnasios y cursos educativos; a través de los "Clubes IBM" pueden participar en ligas recreativas, ir a viajes patrocinados por la empresa y tomar una diversidad de clases. Ambas empresas han sido notablemente exitosas con sus diferentes políticas. La comparación demuestra que un enfoque clásico y un enfoque conductual puede ser igualmente exitoso. La clave es elegir el enfoque que mejor concuerde con la perspectiva general de la administración y la cultura organizacional de la empresa.

Referencias: Laura Schneider, "Google-Overview, Company Culture and History", About.com, 2008, http://jobsearchtech.about.com el 17 de diciembre de 2008; Alan Deutschman, "Can Google Stay Google?" Fast Company, agosto de 2005, www.fastcompany.com el 18 de diciembre de 2008; "Google Jobs Benefits", sitio web de Google, www.google.com el 18 de diciembre de 2008; y "Pay and Benefits: Cash Compensation" y "Pay and Benefits: Work and Personal Life Balancing", sitio web de IBM, www-03.ibm.com el 18 de diciembre de 2008.

movimiento de las relaciones humanas
Afirmaba que los trabajadores responden principalmente al contexto social del lugar de trabajo

Movimiento de las relaciones humanas

El movimiento de las relaciones humanas, que creció a partir de los estudios Hawthorne y fue un enfoque popular de la administración durante muchos años, proponía que los trabajadores responden principalmente al contexto social del lugar de trabajo, incluido el condicionamiento social, las normas de grupo y la dinámica interpersonal. Un supuesto básico para el movimiento de las relaciones humanas fue que el interés del administrador

o gerente por los trabajadores llevaría a una mayor satisfacción, lo que a su vez resultaría en un mejor desempeño. Dos autores que ayudaron a avanzar al movimiento de las relaciones humanas fueron Abraham Maslow (1908-1970) y Douglas McGregor (1906-1964).

En 1943, Maslow desarrolló una teoría que sugería que las personas están motivadas por una jerarquía de necesidades, incluidos los incentivos monetarios y la aceptación social.[22] La jerarquía de Maslow, tal vez la teoría más conocida de relaciones humanas, se describe con detalle en el capítulo 16. Mientras tanto, el modelo de Douglas McGregor de la Teoría X y la Teoría Y representa mejor la esencia del movimiento de las relaciones humanas (tabla 2.2).[23] De acuerdo con McGregor, la Teoría X y la Teoría Y reflejan dos conjuntos de creencias extremas que diferentes gerentes tienen acerca de sus trabajadores. La **Teoría X** es un punto de vista relativamente pesimista y negativo de los trabajadores y es consistente con los puntos de vista de la administración científica. La **Teoría Y** es más positiva y representa las premisas que tienen los defensores de las relaciones humanas. Desde el punto de vista de McGregor, la Teoría Y era una filosofía más apropiada a la que debían adherirse los gerentes. Tanto Maslow como McGregor influyeron notablemente en el pensamiento de muchos gerentes en activo.

El surgimiento del comportamiento organizacional

Munsterberg, Mayo, Maslow, McGregor y otros han hecho contribuciones valiosas para la administración. Sin embargo, los teóricos contemporáneos han señalado que muchas aseveraciones de los humano-relacionistas eran simplistas y proporcionaban descripciones inadecuadas del comportamiento de trabajo. Por ejemplo, se ha demostrado que el supuesto de que la satisfacción del trabajador lleva a un mejor desempeño tiene poca o ninguna validez. Si acaso, la satisfacción sigue a un buen desempeño, más que precederlo. (Estos temas se abordan en los capítulos 15 y 16.)

Las perspectivas conductuales actuales sobre la administración, conocidas como **comportamiento organizacional**, reconocen que el comportamiento humano en las organizaciones es mucho más complejo de lo que se percataron los humanos-relacionistas. El campo del comportamiento organizacional parte de una amplia base interdisciplinaria de psicología, sociología, antropología, economía y medicina. El comportamiento organizacional toma un punto de vista holístico del comportamiento y aborda los procesos individuales, de grupo y de la organización. Estos procesos son elementos importantes en la teoría de la administración contemporánea.[24] Los temas importantes en este campo incluyen la satisfacción laboral, el estrés, la motivación, el liderazgo, la dinámica de grupo, la política

Teoría X
Punto de vista pesimista y negativo de los trabajadores consistente con los puntos de vista de la administración científica

Teoría Y
Punto de vista positivo de los trabajadores; representa las premisas que hacen los defensores de las relaciones humanas

comportamiento organizacional
Campo contemporáneo que se enfoca en las perspectivas conductuales de la administración

Tabla 2.2
TEORÍA X Y TEORÍA Y

Douglas McGregor desarrolló la Teoría X y la Teoría Y. Él afirmaba que la Teoría X representa mejor los puntos de vista de la administración científica y que la Teoría Y representa el enfoque de las relaciones humanas. McGregor creía que la Teoría Y era la mejor filosofía para todos los gerentes.

Premisas de la Teoría X	1. A las personas no les gusta el trabajo y tratan de evitarlo. 2. A las personas no les gusta el trabajo, así que los gerentes tienen que controlar, dirigir, obligar y amenazar a los empleados para hacerlos trabajar hacia las metas organizacionales. 3. Las personas prefieren ser dirigidas para evitar la responsabilidad y quieren seguridad; tienen poca ambición.
Premisas de la Teoría Y	1. A las personas no les disgusta el trabajo de manera natural; el trabajo es parte natural de su vida. 2. Las personas están internamente motivadas para lograr los objetivos con los que están comprometidos. 3. Las personas están comprometidas con los objetivos al grado que reciben recompensas personales cuando logran sus objetivos. 4. Las personas buscarán y aceptarán responsabilidad bajo condiciones favorables. 5. Las personas tienen la capacidad de ser innovadoras en solucionar los problemas organizacionales. 6. Las personas son brillantes, pero bajo la mayor parte de las condiciones organizacionales su potencial se utiliza por debajo de su capacidad.

Fuente: D. McGregor y W. Bennis, *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*, 1960, Copyright © 1960 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reimpreso con autorización.

organizacional, los conflictos interpersonales y la estructura y diseño de las organizaciones.[25] Una orientación a la contingencia también caracteriza el campo (se analiza con mayor detalle más adelante en este capítulo). Nuestros análisis de organización (capítulos 11-14) y dirección (capítulos 15-19) están muy influidos por el comportamiento organizacional. Y por último, los gerentes necesitan una comprensión sólida del comportamiento humano mientras abordan temas relacionados con la diversidad como la etnicidad y la religión en el lugar de trabajo. De hecho, todos estos temas son útiles para ayudar a los gerentes a enfrentar mejor las consecuencias de los despidos y recortes de puestos y a motivar a los trabajadores de la actualidad.

La perspectiva conductual de la administración en la actualidad

En la tabla 2.3 se resume la perspectiva conductual de la administración y lista sus contribuciones y limitaciones. La principal contribución se relaciona con las formas en las que este enfoque ha transformado el pensamiento administrativo. Los gerentes ahora tienen mayor probabilidad de reconocer la importancia de los procesos conductuales y de ver a los empleados como recursos valiosos en lugar de sólo herramientas. Por otro lado, el comportamiento organizacional aún es relativamente impreciso en su capacidad de pronosticar el comportamiento, en especial el comportamiento de un individuo específico. No siempre es aceptado o entendido por los gerentes en activo. Por tanto, todavía están por obtenerse por completo las contribuciones de la escuela conductual.

Tabla 2.3 LA PERSPECTIVA CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Resumen general	La perspectiva conductual de la administración se enfoca en el comportamiento del empleado en un contexto organizacional. Estimulado por el surgimiento de la psicología industrial, el movimiento de las relaciones humanas suplantó a la administración científica como el enfoque dominante para la administración en las décadas de 1930 y 1940. Los contribuyentes prominentes de este movimiento fueron Elton Mayo, Abraham Maslow y Douglas McGregor. El comportamiento organizacional, el resultado contemporáneo de la perspectiva conductual de la administración, se construye sobre una base interdisciplinaria y reconoce las complejidades del comportamiento humano en los entornos organizacionales.
Contribuciones	Proporcionó conocimientos importantes de la motivación, dinámica de grupo y otros procesos interpersonales en las organizaciones. Se enfocó en la atención administrativa sobre estos mismos procesos. Desafió el punto de vista de que los empleados son herramientas y desarrolló la creencia de que los empleados son recursos valiosos.
Limitaciones	La complejidad del comportamiento individual dificulta el pronóstico de ese comportamiento. Muchos conceptos conductuales no se han puesto en uso debido a que algunos gerentes están renuentes a adoptarlos. Los resultados de la investigación contemporánea por parte de los científicos conductuales con frecuencia no se comunican a los gerentes en activo en una forma entendible.

Revisión del concepto

¿Qué fueron los estudios Hawthorne? ¿Qué se aprendió de esta investigación?

¿Cuáles son las diferencias entre el movimiento de relaciones humanas y el comportamiento organizacional?

PERSPECTIVA CUANTITATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN

La tercera escuela importante del pensamiento administrativo surgió durante la Segunda Guerra Mundial. Durante la guerra, funcionarios del gobierno y científicos en Inglaterra y Estados Unidos trabajaron para ayudar al ejército a desplegar sus recursos de manera más eficiente y eficaz. Estos grupos adoptaron algunos de los enfoques matemáticos de la administración desarrollados décadas antes por Taylor y Gantt y los aplicaron a problemas logísticos durante la guerra.[26] Por ejemplo, aprendieron que los problemas relacionados con el despliegue de tropas, equipo y submarinos, podían resolverse mediante un análisis matemático. Después de la guerra, empresas como DuPont y General Electric comenzaron a utilizar las mismas técnicas para despliegue de empleados, elegir ubicaciones de plantas y planear los almacenes. Entonces, básicamente esta perspectiva se ocupa de la aplicación de las técnicas cuantitativas a la administración. En forma más específica, la **perspectiva cuantitativa de la administración** se enfoca en la toma de decisiones, la eficacia económica, los modelos matemáticos y el uso de computadoras. Hay dos ramas del enfoque cuantitativo: la ciencia de la administración y la administración de operaciones.

La ciencia de la administración

Desafortunadamente, el término *ciencia de la administración* parece estar relacionado con la administración científica, el enfoque desarrollado por Taylor y otros a principios del siglo xx. Pero los dos tienen poco en común y no se deben confundir. La **ciencia de la administración** se enfoca en específico en el desarrollo de modelos matemáticos. Un modelo matemático es una representación simplificada de un sistema, proceso o relación.

En su nivel más básico, la ciencia de la administración se enfoca en modelos, ecuaciones y representaciones similares de la realidad. Por ejemplo, los gerentes en Detroit Edison utilizan los modelos matemáticos para determinar la mejor forma de elaborar las rutas de los equipos de reparación durante los apagones. Citizens Bank of New England utiliza modelos para descifrar cuántos cajeros se necesitan en turno para cada ubicación en diversas horas a lo largo del día. En años recientes, en forma paralela a la llegada de la computadora personal, las técnicas de la ciencia de la administración se han vuelto cada vez más sofisticadas. Por ejemplo, los fabricantes de Daimler AG y General Motors utilizan simulaciones de cómputo realistas para estudiar el daño de colisión a los automóviles. Estas simulaciones les dan información precisa y evitan los costos de chocar tantos automóviles de prueba.

Administración de operaciones

La administración de operaciones es de alguna manera menos matemática y sofisticadamente estadística que la ciencia de la administración y se puede aplicar en forma más directa a las situaciones administrativas. De hecho, podemos pensar en la **administración de operaciones** como una forma de ciencia de la administración aplicada. Las técnicas de la administración de operaciones tienen que ver con ayudar a la organización a fabricar sus bienes o servicios de manera más eficiente y se pueden aplicar a una amplia gama de problemas.

Por ejemplo, Rubbermaid y Home Depot cada una utiliza técnicas de administración de operaciones para administrar sus inventarios. (La administración de inventarios se ocupa de problemas específicos de inventarios, como el equilibrio de los costos de manejo y los costos de los pedidos y la determinación de la cantidad óptima de un pedido u orden.) La programación lineal (que incluye el cálculo de soluciones simultáneas para un conjunto de ecuaciones lineales) ayuda a Delta Airlines a planear sus programas de vuelo, Consolidated Freightways desarrolla sus rutas de embarque y General Instrument Corporation planea qué instrumentos producir en diversos momentos. Otras técnicas de administración de operaciones incluyen la teoría de colas, el análisis del punto de equilibrio y la simulación. Todas estas técnicas y procedimientos aplican de manera directa a las operaciones, pero también son útiles en áreas como finanzas, marketing y administración de recursos humanos.[27]

perspectiva cuantitativa de la administración
Aplica las técnicas cuantitativas de la administración

ciencia de la administración
Se enfoca en específico en el desarrollo de modelos matemáticos

administración de operaciones
Se ocupa de ayudar a la organización a producir de manera más eficiente sus bienes o servicios

La perspectiva cuantitativa de la administración en la actualidad

Al igual que las demás perspectivas de la administración, la perspectiva de la administración cuantitativa ha hecho importantes contribuciones y tiene ciertas limitaciones. Ambas se resumen en la tabla 2.4. Ha proporcionado a los gerentes una abundancia de herramientas y técnicas de toma de decisiones y aumentado la comprensión de los procesos organizacionales en general. Ha sido particularmente útil en las áreas de planeación y control. Los conceptos relativamente nuevos como la administración de la cadena de mando y las técnicas nuevas como la planeación de los recursos empresariales, ambos analizados más adelante en este libro, también evolucionaron de la perspectiva cuantitativa de la administración. Todavía de manera más reciente, los matemáticos utilizan herramientas y técnicas de la perspectiva cuantitativa para desarrollar modelos que pudieran ser útiles en la guerra contra el terrorismo.[28] Por otro lado, los modelos matemáticos no pueden dar cuenta de las conductas y actitudes individuales. Algunos creen que el tiempo necesario para desarrollar competencia en las técnicas cuantitativas retarda el desarrollo de otras habilidades gerenciales. Por último, los modelos matemáticos requieren un conjunto de supuestos que pueden no ser realistas.

"Tarjetas de crédito, cuentas bancarias. Todo se analiza 24/7 nos guste o no. Le sorprendería saber cuántos datos hay disponibles."

—SAMER TAKRITI, GERENTE SENIOR DE STOCHASTIC ANALYSIS EN IBM
(citado en *BE*, 23 de enero de 2006, p. 57)

Tabla 2.4 PERSPECTIVA CUANTITATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN

Resumen general	La perspectiva cuantitativa de la administración se enfoca en aplicar modelos y procesos matemáticos a situaciones administrativas. La ciencia de la administración trata en específico con el desarrollo de modelos matemáticos para ayudar en la toma de decisiones y la solución de problemas. La administración de operaciones se enfoca de manera más directa en la aplicación de la ciencia de la administración en las organizaciones. Los sistemas de información gerencial se desarrollan para proporcionar información a los gerentes.
Contribuciones	Desarrolló técnicas cuantitativas sofisticadas para asistir en la toma de decisiones. La aplicación de los modelos ha aumentado nuestra conciencia y comprensión de los procesos y situaciones organizacionales complejos. Ha sido muy útil en los procesos de planeación y control.
Limitaciones	No puede explicar ni pronosticar con mucho detalle el comportamiento de las personas en las organizaciones. La sofisticación matemática puede venir a costa de otras habilidades importantes. Los modelos pueden requerir de supuestos poco realistas o infundados.

Revisión del concepto

¿QUÉ ES LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN? ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES? ¿QUÉ TIPOS DE EMPRESAS SON LAS QUE TIENEN MAYOR Y MENOR POSIBILIDAD DE SER AFECTADAS POR CONCEPTOS DE LA PERSPECTIVA CUANTITATIVA? ¿POR QUÉ?

INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS PARA LOS GERENTES

Es importante reconocer que los enfoques clásico, conductual y cuantitativo de la administración no son necesariamente contradictorios o mutuamente excluyentes. Aunque cada una de las tres perspectivas hace muy diferentes supuestos y pronósticos, cada una puede también complementar a las demás. De hecho, una comprensión completa de la administración requiere una apreciación de las tres perspectivas. Los sistemas y las perspectivas de contingencia pueden ayudarnos a integrar los primeros enfoques y ampliar nuestra comprensión de los tres.

La perspectiva de sistemas

Presentamos en forma breve la perspectiva de sistemas en el capítulo 1 en nuestra definición de administración. Un **sistema** es un conjunto interrelacionado de elementos que funcionan como un todo.[29] Como se muestra en la figura 2.3, al ver a una organización como un sistema podemos identificar cuatro elementos básicos: insumos, procesos de transformación, resultados y retroalimentación. Primero, los insumos son los recursos materiales, humanos, financieros y de información que la organización obtiene de su entorno. Luego, a través de los procesos tecnológicos y administrativos, los insumos se transforman en resultados. Los resultados pueden ser bienes, servicios o ambos (tangibles e intangibles); utilidades, pérdidas, o ambos (incluso las organizaciones sin fines de lucro deben operar dentro de sus presupuestos); conductas de los empleados e información. Finalmente, el entorno reacciona a estos resultados y proporciona retroalimentación al sistema.

Pensar en las organizaciones como sistemas proporciona una variedad de puntos de vista importantes en las organizaciones, como los conceptos de los sistemas abiertos, subsistemas, sinergia y entropía. Los **sistemas abiertos** son sistemas que interactúan con su entorno, mientras que los **sistemas cerrados** no interactúan con su entorno. Aunque las organizaciones son sistemas abiertos, algunas cometen el error de ignorar su entorno y comportarse como si su entorno no fuera importante.

La perspectiva de sistemas también enfatiza la importancia de los **subsistemas**, sistemas dentro del sistema más amplio. Por ejemplo, las funciones de marketing, producción y finanzas dentro de Mattel son sistemas en su propio derecho, pero también son subsistemas dentro de la organización en general. Como son interdependientes, un cambio en un subsistema puede afectar también a otros subsistemas. Si el departamento de producción

sistema
Conjunto interrelacionado de elementos que funcionan como un todo

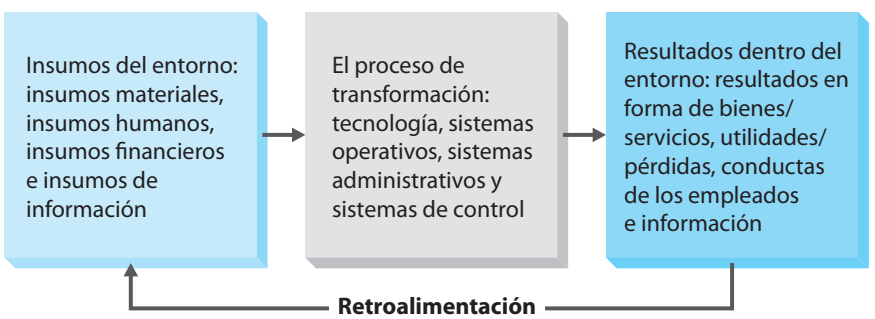
sistema abierto
Sistema que interactúa con su entorno

sistema cerrado
Sistema que no interactúa con su entorno

subsistema
Un sistema dentro de otro sistema

Figura 2.3 LA PERSPECTIVA DE SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

Al ver a las organizaciones como sistemas, los gerentes pueden entender mejor la importancia de su entorno y el nivel de interdependencia entre los subsistemas dentro de la organización. Los gerentes también deben entender la forma en que sus decisiones afectan y son afectadas por otros subsistemas dentro de la organización.



de Mattel reduce la calidad de los juguetes que se fabrican (por ejemplo, al comprar materiales de menor calidad), los efectos se sienten en las finanzas (mejor flujo de efectivo a corto plazo debido a menores costos) y marketing (menores ventas a largo plazo debido a la insatisfacción de los clientes). Por tanto, los gerentes deben recordar que aunque los subsistemas organizacionales pueden administrarse con cierto grado de autonomía, su interdependencia no debe pasarse por alto. Por ejemplo, la investigación reciente ha subrayado la interdependencia de la estrategia y las operaciones en las empresas.[30]

La **sinergia** sugiere que las unidades organizacionales (o subsistemas) con frecuencia pueden ser más exitosas si trabajan juntas que si trabajan solas. Por ejemplo, The Walt Disney Company se beneficia enormemente de la sinergia. Las películas de la empresa, los parques temáticos, los programas de televisión y los programas de licenciamiento de mercancías, todos se benefician entre sí. Los niños que disfrutan una película de Disney como *Up* quieren ir a Disney World, ver las atracciones de *Up* ahí y comprar muñecos de peluche y figuras de acción de los personajes de la película. La música de la película genera ingresos adicionales para la empresa, al igual que los juegos de computadora y otros contratos de licencia para portaviandas, ropa y demás. La sinergia también fue el objetivo principal de la adquisición de Gillette por parte de Procter & Gamble; la empresa decidió que podía utilizar su propia presencia y redes de distribución internacional para aumentar de manera significativa las ventas de Gillette. Y los productos de Gillette son complementos naturales de la línea existente de P&G de productos para el arreglo personal.[31] La sinergia es un concepto importante para los gerentes porque enfatiza la importancia de trabajar juntos de manera cooperativa y coordinada.[32]

Por último, la **entropía** es un proceso normal que lleva a una declinación en el sistema. Cuando una organización no monitorea la retroalimentación de su entorno y hace los ajustes apropiados, puede fracasar. Por ejemplo, veamos los problemas de Studebaker (un fabricante de automóviles) y Circuit City (minorista importante). Cada una de estas organizaciones se fue a la quiebra porque fracasaron en revitalizarse y en mantener el ritmo con los cambios en su entorno. Un objetivo importante de la administración desde una perspectiva de sistemas es revitalizar a la organización en forma continua para evitar la entropía.

La perspectiva de la contingencia

Otra adición reciente digna de mención para el pensamiento administrativo es la perspectiva de la contingencia. Los enfoques clásico, conductual y cuantitativo se consideran **perspectivas universales** porque intentan identificar "una mejor forma" de administrar las organizaciones. En contraste, la **perspectiva de la contingencia** sugiere que las teorías universales no pueden aplicarse a las organizaciones debido a que cada organización es única. En lugar de eso, la perspectiva de la contingencia sugiere que el comportamiento administrativo adecuado en una situación determinada depende de elementos únicos en esa situación.[33]

Expresado en forma distinta, el comportamiento administrativo eficaz en una situación no siempre se puede generalizar a otras situaciones. Por ejemplo, recuerde que Frederick Taylor asumió que todos los trabajadores generarían el nivel más alto posible de producción para maximizar su propia ganancia económica personal. Podemos imaginar que algunas personas son motivadas en forma primaria por el dinero, pero podemos imaginar con igual facilidad a otras personas que son motivadas por el deseo de tiempo de ocio, el estatus, la aceptación social o alguna combinación de éstos (como encontró Mayo en la planta Hawthorne). En el 2000, Cisco Systems tenía la mayor capitalización de mercado en el mundo y crecía a una tasa anual de 50%. Sin embargo, una recesión y los ataques terroristas en septiembre de 2001 ocasionaron que colapsara el sector tecnológico y las acciones de Cisco perdieron 86% de su valor. El presidente ejecutivo (CEO) de Cisco, John Chambers, tuvo que reducir el tamaño de la empresa mediante despidos y desinversiones y transformarla en una empresa más pequeña. Mientras transitó por el proceso, también cambió su estilo de administración. Previamente había sido un gerente autocrático y dirigió a Cisco por medio de una jerarquía de orden y control. Sin embargo, como resultado de la transformación en Cisco, Chambers decidió que necesitaba cambiar su propio estilo

sinergia
Dos o más subsistemas que trabajan juntos para producir más que el total de lo que podrían producir solos

entropía
Proceso normal que lleva a la declinación del sistema

perspectiva universal
Intento por identificar la mejor forma de hacer algo

perspectiva de la contingencia
Sugiere que un comportamiento administrativo apropiado en una situación determinada depende de una amplia variedad de elementos

de administración también. Así, comenzó a adoptar un enfoque mucho más democrático y a manejar Cisco por medio de una estructura organizacional más democrática.[34]

Un marco de referencia integrador

Señalamos antes que las perspectivas clásica, conductual y cuantitativa de la administración pueden ser complementarias, y que los sistemas y las perspectivas de la contingencia pueden ayudar a integrarlas. Nuestro marco de referencia para integrar los diversos enfoques de la administración se muestra en la figura 2.4. La premisa inicial del marco de referencia es que antes de intentar aplicar cualquier concepto o idea específica de las tres principales perspectivas, los gerentes deben reconocer la interdependencia de las unidades dentro de la organización, el efecto de influencias del entorno y la necesidad de responder a las características únicas de cada situación. Las ideas de las interdependencias del subsistema y las influencias del entorno nos las da la teoría de sistemas, y el punto de vista situacional de la administración se deriva de la perspectiva de la contingencia.

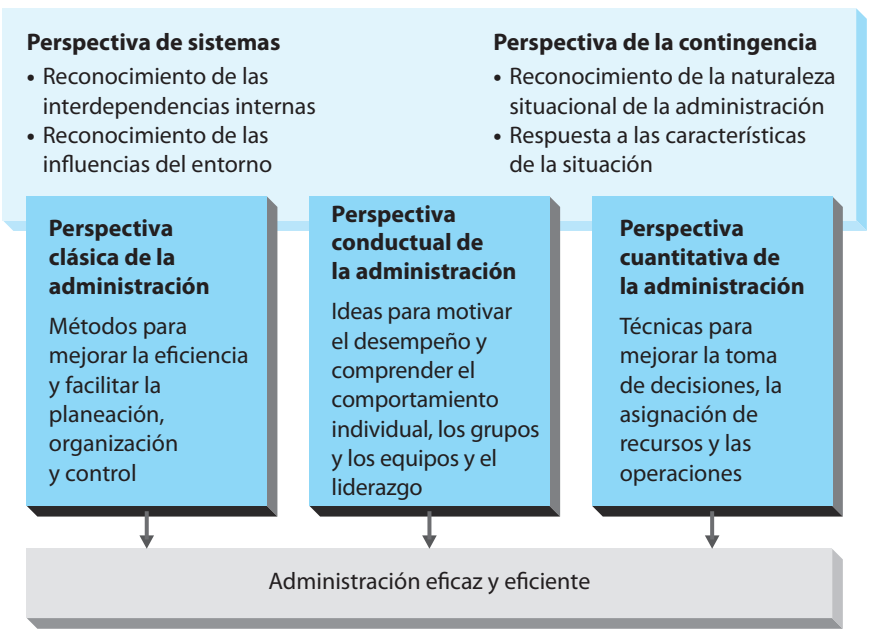
"Sin excepción, todos mis mayores errores ocurrieron porque me moví demasiado lento."

—JOHN CHAMBERS, CEO DE CISCO
(citado en *BusinessWeek*, 23-30 de marzo de 2009, p. 30)

Con estas ideas como premisas básicas, los gerentes pueden utilizar herramientas, técnicas, conceptos y teorías válidos de las perspectivas clásica, conductual y cuantitativa de la administración. Por ejemplo, los gerentes todavía pueden utilizar muchas de las técnicas básicas de la administración científica. En muchos entornos contemporáneos, el estudio científico de los puestos y de las técnicas de producción puede mejorar la productividad. Pero los gerentes no deben confiar únicamente en estas técnicas, ni deben ignorar el

Figura 2.4 MARCO DE REFERENCIA INTEGRADOR DE LAS PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Cada una de las principales perspectivas de la administración pueden ser útiles para los gerentes modernos. Sin embargo, antes de utilizar cualquiera de ellas, los gerentes deben reconocer los contextos situacionales dentro de los cuales operan. Las perspectivas de sistemas y de la contingencia sirven para integrar las perspectivas clásica, conductual y cuantitativa de la administración.



elemento humano. La perspectiva conductual también es de utilidad para los gerentes en la actualidad. Al basarse en ideas contemporáneas del comportamiento organizacional, los gerentes pueden apreciar mejor el rol de las necesidades y conductas del empleado en el lugar de trabajo. La motivación, el liderazgo, la comunicación y los procesos de grupo son especialmente importantes. La perspectiva cuantitativa proporciona a los gerentes un conjunto de herramientas y técnicas útiles. El desarrollo y uso de los modelos de ciencia de la administración y la aplicación de los métodos de administración de operaciones puede ayudar a los gerentes a aumentar la eficiencia y la eficacia.

Considere al nuevo gerente de distribución de una empresa mayorista grande cuyo trabajo es administrar a 100 conductores de camiones y coordinar las rutas de camiones estándar en la forma más eficiente. Este nuevo gerente, con poca experiencia pertinente, podría intentar aumentar la productividad al emplear una estricta especialización del puesto y una supervisión cercana (como lo sugiere la administración científica). Pero hacerlo puede mermar la satisfacción y la moral de los empleados y aumentar la rotación (como lo pronostica el comportamiento organizacional). El gerente también podría desarrollar una fórmula estadística para utilizar el tiempo del conductor de ruta en forma más eficiente (de la ciencia de la administración). Pero este nuevo sistema podría desestabilizar los grupos de trabajo y los patrones sociales existentes (del comportamiento organizacional). El gerente podría crear aún más problemas al intentar imponer programas y prácticas derivados de su antiguo puesto. Por ejemplo, un programa de incentivos bienvenido por los empleados minoristas podría no funcionar para los conductores de camiones.

El gerente debe percatarse pronto de que se necesita una perspectiva más amplia. Las perspectivas de sistemas y de contingencia ayudan a proporcionar soluciones. También, como ilustra el marco de referencia integrador en la figura 2.4, aplicar las técnicas de varias escuelas funciona mejor que intentar hacer que un enfoque resuelva todos los problemas. Para resolver un problema de productividad en declive, el gerente podría observar la administración científica (tal vez los puestos están diseñados en forma ineficiente o los trabajadores han sido capacitados de manera inadecuada), el comportamiento organizacional (la motivación del trabajador puede ser baja o las normas de grupo pueden estar limitando la producción) o la administración de operaciones (las instalaciones pueden estar dispuestas de manera inapropiada o puede haber faltantes de material debido a una mala administración del inventario). Y antes de implementar cualquier plan para mejorar, el gerente debe intentar evaluar su efecto en otras áreas de la organización.

Ahora suponga que el mismo gerente participa en la planeación de un nuevo almacén. Quizá considerará qué tipo de estructura administrativa crear (perspectiva clásica de la administración), qué tipos de líderes y arreglos de grupo de trabajo desarrollar (perspectiva conductual de la administración) y cómo desarrollar un modelo de red para diseñar y operar la instalación misma (perspectiva cuantitativa). Como ejemplo final, si la rotación de empleados es demasiado alta, el gerente podría considerar un sistema de incentivos (perspectiva clásica), planear un programa de mejoramiento de la motivación (perspectiva conductual) o utilizar un modelo matemático (perspectiva cuantitativa) para descubrir que los costos de rotación en realidad pueden ser más bajos que el costo de hacer cualquier cambio.

Revisión del concepto

¿Cuál es la perspectiva de contingencia?

Elija una organización y elabore un diagrama de sus insumos, procesos de transformación y resultados, consistente con la perspectiva de sistemas.

TEMAS Y DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

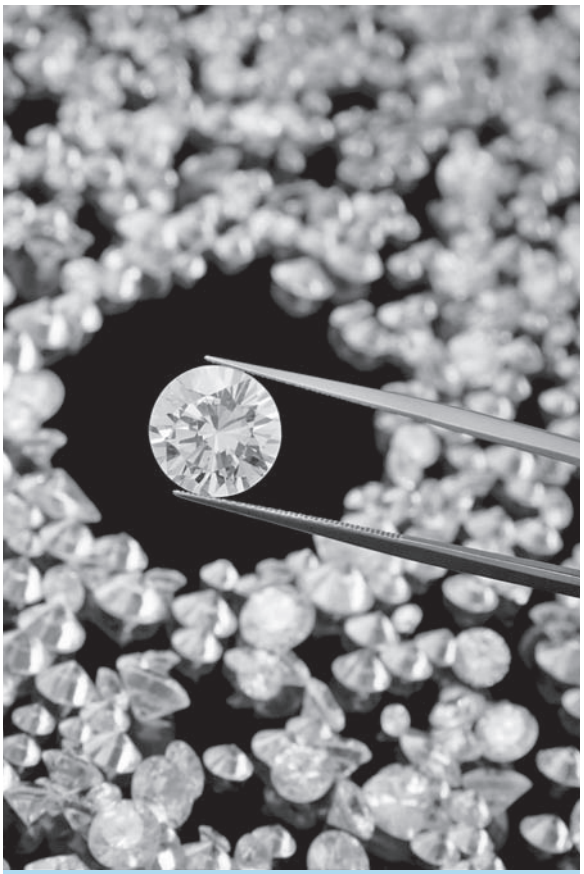
El interés en la teoría y la práctica de la administración se ha resaltado en los años recientes al tiempo que han surgido nuevos temas y desafíos. No se ha elaborado ningún paradigma

nuevo que reemplace los puntos de vista tradicionales, pero los gerentes continúan la lucha hacia una mejor comprensión de la forma en que pueden competir mejor y dirigir a sus organizaciones hacia una eficacia mejorada. En la figura 2.5 se resume el desarrollo histórico de los principales modelos de la administración, descritos en las secciones anteriores y coloca en contexto histórico las perspectivas contemporáneas aplicadas que se analizarán en la siguiente sección.

Perspectivas contemporáneas aplicadas

En años recientes, los libros escritos para la prensa popular también han tenido un impacto importante tanto en el campo del comportamiento organizacional como en la práctica de la administración. Esta tendencia primero se volvió notable a principios de la década de 1980 con el éxito de *Theory Z* de William Ouchi y de *En busca de la excelencia* de Tomas Peters y Robert Waterman. Cada uno de estos libros pasó un tiempo en la lista de best sellers del *New York Times* y eran una lectura requerida para cualquier gerente que quisiera al menos parecer informado. Las biografías de ejecutivos como Lee Iacocca y Donald Trump también han recibido una atención difundida. Y las ofertas por los derechos de publicación de las memorias del legendario Jack Welch, publicadas cuando se retiró como CEO de General Electric, excedieron los 7 millones de dólares.[35]

Otros autores aplicados han influido enormemente la teoría y la práctica de la administración. Entre los autores aplicados más populares en la actualidad están Peter Senge, Stephen Covey, Tom Peters, Jim Collins, Michael Porter, John Kotter y Gary Hamel.[36] Sus libros resaltan las prácticas de administración de las empresas exitosas como Shell Oil, Ford, IBM y otras, o delinean los modelos conceptuales o teóricos o los marcos de referencia para guiar a los gerentes mientras elaboran estrategias o motivan a sus empleados. Los libros de Malcolm Gladwell *The Tipping Point*, *Blink* y *Outliers* han atrapado la atención de muchos directivos modernos. Scott Adams, creador de la popular tira cómica *Dilbert*, también es inmensamente popular en la actualidad. Adams es un antiguo trabajador de la industria de las comunicaciones que desarrolló su tira para ilustrar algunos de los disparates que ocasionalmente afligen la vida organizacional contemporánea. La tira cómica diaria se publica de manera rutinaria fuera de las puertas de las oficinas, arriba de las máquinas copiadoras y a un lado de los garrafones de agua en cientos de oficinas.



© KACPURA | DREAMSTIME.COM

La globalización, la sustentabilidad y la responsabilidad social son desafíos de la administración. Durante años el comercializador de diamantes De Beers ha sido criticado por remover diamantes de su fuente primaria, África, con poca o ninguna inversión en ese continente aquejado de problemas. En respuesta, De Beers inició recientemente una inversión conjunta con el gobierno de Botswana para crear la instalación más grande del mundo de clasificación y valuación de diamantes en el pueblo de Gaborone. Y en la actualidad, africanos aprenden las complejidades de trabajar con los diamantes crudos sin cortar. La instalación de Gaborone pronto empleará a 3 000 personas.

Desafíos contemporáneos de la administración

Los gerentes en la actualidad también enfrentan la imposición de un conjunto de desafíos mientras guían y dirigen las fortunas de sus empresas. La cobertura de cada uno de éstos se integra por completo a lo largo de este libro. Además, muchos de ellos se resaltan o se les da una cobertura enfocada en una o más formas especiales.

Uno de los desafíos más críticos que enfrentan los gerentes en la actualidad es una economía errática que limita el crecimiento. Un segundo desafío importante es la administración de la diversidad, como se señaló en el capítulo 1. Otro es la privacidad de los empleados. Un tema

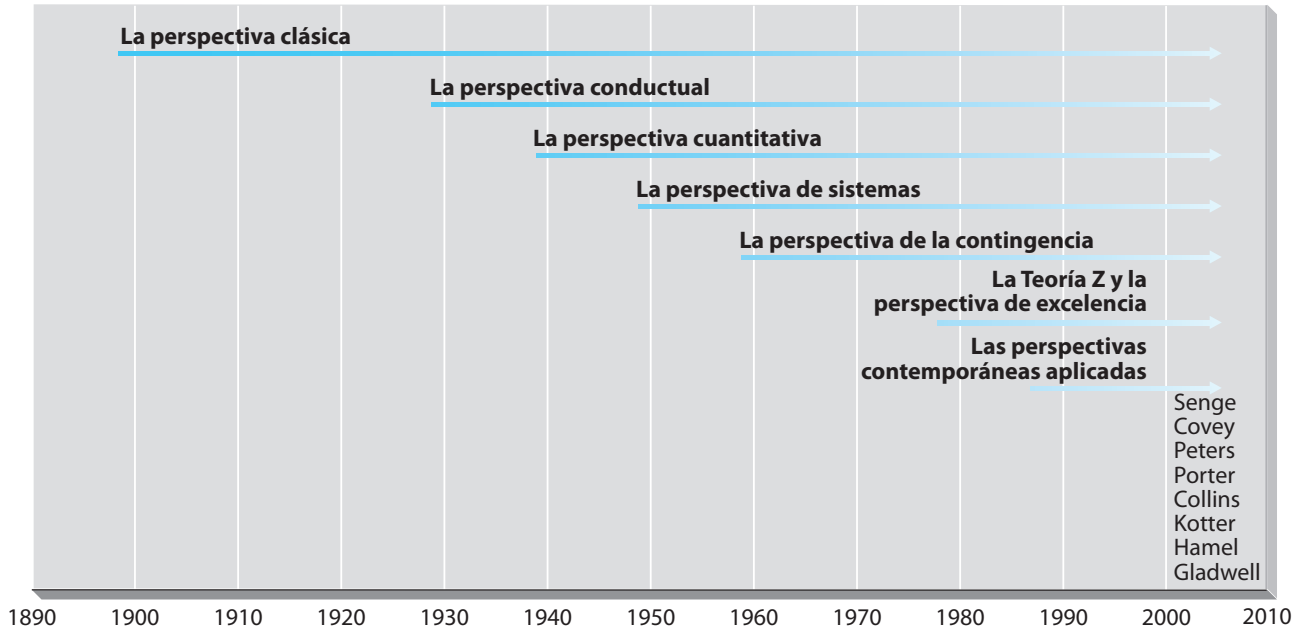
"Usted es lo que lee."

—MARTHA FINNEY, ESCRITORA DE NEGOCIOS

(citado en *HR Magazine*, junio de 1997, p. 141).

Figura 2.5 EL SURGIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS MODERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las perspectivas más modernas de la administración han surgido y evolucionado a lo largo de los últimos cien años aproximadamente. Desde la perspectiva clásica de la administración, primero desarrollada hacia el fin del siglo XIX y hasta las perspectivas contemporáneas aplicadas, los gerentes tienen un conjunto de técnicas, métodos y enfoques útiles para resolver problemas y mejorar la eficacia de sus organizaciones. Desde luego, los gerentes también necesitan reconocer que no cada idea presentada es válida y que incluso las que son útiles no son aplicables en todos los casos. En el futuro continuará el desarrollo de nuevos métodos y enfoques.



relacionado tiene que ver con la mayor capacidad que la tecnología proporciona a las personas para trabajar en lugares distintos a sus oficinas. El rol apropiado de Internet en la estrategia de negocios también es un área compleja para los gerentes.

La globalización es otro desafío contemporáneo significativo para los gerentes. Administrar en una economía global plantea numerosos desafíos y oportunidades diferentes. Por ejemplo, a un nivel macro, los arreglos de propiedad de las posesiones varían enormemente. Al igual que la disponibilidad de los recursos naturales y componentes de la infraestructura, así como el rol del gobierno en la empresa. Más aún, los procesos conductuales varían enormemente a través de las fronteras culturales y naturales. Por ejemplo, los valores, símbolos y creencias difieren de manera notable entre las culturas. Por ejemplo, las diferentes normas de trabajo y el rol que desempeña el trabajo en la vida de una persona influyen los patrones del comportamiento relacionado con el trabajo y las actitudes hacia el trabajo. También afectan la naturaleza de las relaciones de supervisión, los estilos y procesos de la toma de decisiones y las configuraciones organizacionales. Los procesos de grupo e intergrupales, las respuestas al estrés y la naturaleza de las conductas políticas también difieren entre las culturas. El capítulo 5 está dedicado a dichos temas globales.

Otro desafío de la administración que ha tomado renovada importancia es la ética y la responsabilidad social y su relación con el gobierno corporativo. Por desgracia, los escándalos de negocios relacionados con un comportamiento no ético se han vuelto algo casi común en la actualidad. Desde una perspectiva de responsabilidad social, se ha enfocado cada vez más atención en la contaminación y la obligación de las empresas de ayudar a limpiar nuestro ambiente, las contribuciones de las empresas a los temas sociales y demás. El marco de referencia apropiado para el gobierno corporativo con frecuencia está en el centro de estos debates y análisis.[37] En el capítulo 4 se abarca la ética y la responsabilidad social con mayor detalle.

TIEMPOS DIFÍCILES
DECISIONES DIFÍCILES

Haga unas píldoras y llámeme en 13 años

Los estadounidenses invierten unos dos billones de dólares al año en cuidados médicos, así que no sorprende cuando el médico nos asegura que hay un medicamento recetado en el mercado para tratar lo que sea que nos afecta. Ni nos sorprende que botellas pequeñas de píldoras pequeñas por lo general cuesten muchos dólares, pero si tenemos la suerte de tener una cobertura médica decente, en general nos sentimos felices de escapar con un copago más o menos razonable en la farmacia. En realidad, aunque hay miles de medicamentos en el mercado, los fármacos importantes nuevos no surgen con tanta frecuencia. Por ejemplo, Eli Lilly & Co., uno de los proveedores más prolíficos de nuevos fármacos, lanzó al mercado sólo ocho medicamentos importantes entre 2001 y 2005, y no ha lanzado ninguno nuevo desde entonces. Y esos ocho no costaron poco: Lilly gasta entre $1 100 y $1 500 millones antes de que un medicamento llegue al mercado. "Ese tipo de costos", dice un ejecutivo de ciencia y tecnología de Lilly, "son fundamentalmente insostenibles", y el plan de la empresa para reducirlos a una cantidad relativamente modesta de $800 millones se centra en una estrategia de *outsourcing* que ya está en práctica. Lilly ahora hace 20% de su trabajo químico en China y planea reducir los costos de las pruebas clínicas en humanos, que van de $50 a $300 millones por fármaco, al subcontratarlos de países como Brasil, China, India y Rusia. A lo largo de la industria, más de 60% de las pruebas clínicas ya se realizan en el extranjero.

En forma irónica, el que Lilly recurra al *outsourcing* refleja un tipo de estrategia de "si no puedes contra ellos, úneteles". Uno de los problemas más grandes que enfrenta cualquier empresa de Big Pharma (las 50 principales compañías farmacéuticas) es la competencia de los medicamentos genéricos; fármacos producidos con los mismos ingredientes activos, pero no con base en las mismas fórmulas que sus contrapartes patentados. Desde luego, son más baratos (alrededor de un tercio del precio) y son comercialmente confiables, llegan al mercado tan pronto como termina la patente de un medicamento de marca. Naturalmente, la empresa de Big Pharma que desarrolló el original sufre pérdidas en sus ingresos. Por ejemplo, en Pfizer no menos de cinco medicamentos importantes terminarán su patente entre 2010 y 2012, fármacos que representan no menos de 41% de las ventas totales de la empresa. Uno de esos productos, el medicamento para el colesterol Lipitor ingresa $12 000 millones al año y representó 26% de las ventas de Pfizer en 2008. Ese flujo de ingresos se vuelve un pequeño goteo en noviembre de 2011.

Aunque hay algún debate sobre el tema, los genéricos siempre han hecho básicamente lo mismo que los medicamentos de marca mucho más costosos. Tan recientemente como en 2005, sitios médicos en Internet de preguntas frecuentes por lo general aseguraron a los consumidores preocupados que debido a que la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos aplica los mismos estándares a todas las instalaciones de fabricación de medicamentos, no eran ciertos los rumores de que los genéricos con frecuencia venían de fábricas con estándares inferiores de calidad del producto. Sin embargo, en la actualidad es mucho más probable que los genéricos se fabriquen en el extranjero, un hecho que ha tomado importancia relativa en vista de los planes del presidente Barack Obama de reducir los costos de medicamentos recetados al importar más medicamentos genéricos de los países desarrollados.

Una proporción significativa de medicamentos genéricos viene de China, que se ha convertido en el líder proveedor mundial de ingredientes farmacéuticos activos (API), y muchos expertos señalan que la reputación de China de seguridad y calidad es menos que genuina. Por ejemplo, en 2007, el organismo U.S. Centers for Disease Control (CDC) recibió informes de reacciones alérgicas extremas a la heparina anticoagulante, que se fabrica por Baxter Healthcare, un fabricante estadounidense de medicamentos y equipo médico. En enero de 2008, Baxter emitió 13 distintos retiros del mercado de inyecciones de heparina y la FDA reportó 93 muertes y cientos de reacciones entre enero y marzo. En diciembre de 2008, el CDC

(continúa)

confirmó que las existencias de heparina de Baxter habían sido contaminadas por un ingrediente falso producido por Chagzhou SPL, una planta china de propiedad parcial de Scientific Protein Laboratories, un proveedor de API con sede en Wisconsin. Entre otras cosas, reportó la FDA en abril de 2008, Changzhou "realmente pasó por un proceso de filtración, determinó que un proveedor era inaceptable y luego continuó y de cualquier forma utilizó materia prima de ese proveedor... Esto es como un sistema escolar que filtra a agresores sexuales entre los profesores y luego de todas formas contrata un profesor que haya sido agresor sexual".

La FDA regula la producción y distribución de todos los medicamentos que se comercializan en Estados Unidos, un trabajo que incluye inspecciones de planta tanto en casa como en el extranjero. Sin embargo, con la proliferación de instalaciones en los países extranjeros, pueden pasar años entre las inspecciones. El proceso se entorpece más en China debido a las barreras de lenguaje, las discrepancias en el manejo de registros y los nombres confusos de las empresas. En septiembre de 2008, la oficina U.S. Government Accountability Office (GAO) liberó un informe crítico del manejo de la FDA de las inspecciones en el extranjero. Por ejemplo, entre 2002 y 2007, la FDA emitió 15 advertencias a los fabricantes extranjeros, pero dio seguimiento con reinspecciones a únicamente cuatro de esas instalaciones, y lo hizo sólo después de lapsos de entre 2 y 5 años. Entre otras recomendaciones, la GAO sugirió que la FDA inspeccionara las instalaciones extranjeras de manejo de fármacos con tanta frecuencia como las de Estados Unidos, que son inspeccionadas cada 2.7 años. Sin embargo, el informe admitió que debido a que hay en la actualidad 10 000 sitios en el extranjero esparcidos por todo el mundo, los recursos actuales permitirían a la FDA visitar cada uno de ellos sólo una vez cada 13 años. "Permanecen desafíos significativos", concluyó el informe.

Referencias: Pete Engardio con Michael Arndt y Dean Foust, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek*, 30 de enero de 2006, www.businessweek.com el 15 de diciembre de 2008; Patrick Verel, "Professor Investigates the Pitfalls and Potentials of Outsourcing", Fordham Online, 8 de diciembre de 2008, www.fordham.edu el 15 de diciembre de 2008; "Are the U.S. and Emerging Markets Ready for the Generic Drug Boom?" PipelineReview.com, 15 de diciembre de 20087, www.pipelinereview.com el 15 de diciembre de 2008; "Tainted Baxter Heparin behind Allergic Reactions, CDC Says", Newsinferno.com, 12 de diciembre de 2008, www.newsinferno.com el 15 de diciembre de 2008; y Nick Taylor, "GAO Critical of FDA's Overseas Inspections", In-Pharma Technologist.com, 23 de octubre de 2008, www.in-pharmatechnologist.com el 15 de diciembre de 2008.

La calidad también sigue siendo un desafío para la administración en la actualidad. La calidad es un tema importante por varias razones. Primero, cada vez más organizaciones utilizan la calidad como base para la competencia. Por ejemplo, Continental Airlines enfatiza sus altas calificaciones en la encuesta J. D. Power de satisfacción del cliente en su publicidad impresa. Segundo, mejorar la calidad tiende a aumentar la productividad porque hacer productos de mayor calidad por lo general resulta en menos desperdicio y reproducción. Tercero, mejorar la calidad reduce los costos. Los gerentes en Whistler Corporation una vez se percataron de que la empresa estaba utilizando 100 de sus 250 empleados para reparar detectores de radar defectuosos que habían sido fabricados de manera incorrecta en el primer lugar. La calidad también es importante debido a su relación con la productividad. La calidad se destaca en el capítulo 21. La sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* muestra cómo intentar aprovechar las oportunidades en las relaciones internacionales puede ser una prescripción para los problemas de control de calidad.

Por último, el cambio hacia una economía de servicios también continúa siendo importante. Por tradición, la mayoría de las empresas estadounidenses eran fabricantes, usaban recursos tangibles como materia prima y maquinaria para crear productos tangibles como automóviles y acero. Y la fabricación es en realidad todavía importante en la economía estadounidense. Estados Unidos sigue siendo por mucho el fabricante más grande del mundo. Por ejemplo, entre 1990 y 2009, la producción manufacturera estadounidense creció casi $800 000 millones.[38]

Sin embargo, en las últimas décadas el sector servicios de la economía ha sido mucho más importante. De hecho, los servicios ahora representan más de la mitad del producto interno bruto en Estados Unidos y tienen un rol igualmente importante en muchas otras naciones industrializadas. La tecnología de servicios incluye el uso de recursos tangibles (como maquinaria) y recursos intangibles (como la propiedad intelectual) para crear servicios intangibles (como cortes de cabello, protección de seguros o transportación entre dos ciudades). Aunque evidentemente hay muchas similitudes entre la administración en una organización de manufactura y una de servicios, también hay muchas diferencias fundamentales.

Además de *Dilbert*, ¿qué otras tiras cómicas reflejan de manera rutinaria la vida organizacional contemporánea?

¿Qué desafío administrativo contemporáneo le interesa más? ¿Por qué?

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Justificar la importancia de la historia y la teoría de la administración y analizar los precursores de la teoría moderna de la administración.
   - Las teorías son importantes como organizadoras del conocimiento y mapas para la acción.
   - Entender el contexto histórico y los precursores de la administración y la organización proporciona un sentido de herencia cultural y también puede ayudar a los gerentes a evitar repetir los errores de los demás.
   - La evidencia sugiere que el interés en la administración data de hace miles de años, pero un enfoque científico a la administración surgió sólo en los últimos cientos de años.
2. Resumir y evaluar la perspectiva clásica de la administración, que incluye la administración científica y el proceso administrativo y señalar su pertinencia para los administradores o gerentes modernos.
   - La perspectiva clásica de la administración tuvo dos ramas importantes: la administración científica y el proceso administrativo.
   - La administración científica se ocupaba de mejorar la eficiencia y los métodos para los trabajadores en lo individual.
   - El proceso administrativo estaba más centrado en la forma en que las organizaciones mismas debían estar estructuradas y arregladas para tener operaciones eficientes.
   - Ambas ramas prestaban poca atención al rol del trabajador como persona.
3. Resumir y evaluar la perspectiva conductual de la administración, que incluye los estudios Hawthorne, el movimiento de relaciones humanas y el comportamiento organizacional y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
   - La perspectiva conductual de la administración, caracterizada por una preocupación por el comportamiento individual y de grupo, surgió principalmente como resultado de los estudios Hawthorne.
   - El movimiento de las relaciones humanas reconoció la importancia y el potencial de los procesos conductuales en las organizaciones, pero hizo muchos supuestos demasiado simplistas acerca de dichos procesos.
   - El comportamiento organizacional, un derivado más realista de la perspectiva conductual, es de interés para muchos gerentes modernos.
4. Resumir y evaluar la perspectiva cuantitativa de la administración, que incluye la ciencia de la administración y la administración de operaciones y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
   - La perspectiva cuantitativa de la administración y sus dos componentes, la ciencia de la administración y la administración de operaciones, intentan aplicar las técnicas cuantitativas a la toma de decisiones y a la solución de problemas.
   - Sus contribuciones han sido facilitadas por el tremendo aumento en el uso de computadoras personales y de redes de información integradas.
5. Analizar los enfoques de sistemas y de contingencias de la administración y explicar su potencial para integrar las otras áreas de la administración.
   - Las tres principales perspectivas deben verse como complementarias y no contradictorias. Cada una tiene algo de valor que ofrecer.
   - Dos adiciones relativamente recientes a la teoría de la administración, las perspectivas de sistemas y de la contingencia, parecen tener un gran potencial como enfoques para la administración y como marcos de referencia para integrar las otras perspectivas.
6. Identificar y describir los temas y desafíos de la administración moderna.
   - Una diversidad de perspectivas aplicadas populares influyen la práctica de la administración en la actualidad.
   - Los temas y desafíos importantes que enfrentan los gerentes incluyen la retención de empleados, la diversidad, la nueva fuerza de trabajo, el cambio en la organización, la ética y responsabilidad social, la importancia de la calidad y el cambio continuo hacia una economía de servicios.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Analice en forma breve los principios de la administración científica y del proceso administrativo. ¿Qué supuestos se hacen acerca de los trabajadores en cada una?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre las perspectivas de contingencia y universal de la administración? ¿En qué forma es útil la perspectiva de la contingencia en la práctica de la administración en la actualidad?
3. Describa la perspectiva de sistemas. ¿Por qué una organización de negocios se considera un sistema abierto?
4. Para cada uno de los desafíos contemporáneos de la administración, proporcione por lo menos un ejemplo distinto al de los que se encuentran en el libro.

Preguntas para análisis

5. Las empresas jóvenes, innovadoras o de alta tecnología adoptan la estrategia de ignorar la historia o intentar hacer algo radicalmente nuevo. ¿En qué formas esta estrategia les podría ayudar? ¿En qué formas esta estrategia los puede obstaculizar?
6. ¿Puede un gerente utilizar las herramientas y técnicas de varias perspectivas distintas al mismo tiempo? Por ejemplo, ¿puede un gerente utilizar las perspectivas clásica y conductual? Proporcione un ejemplo de alguna vez en que un gerente hiciera esto y explique cómo le permitió ser efectivo.
7. Visite el sitio web de Amazon.com. Elija la pestaña que diga "See All 32 Product Categories" y luego elija el vínculo de "Books". A continuación elija el vínculo de "Bestsellers" y haga clic en "Business & Investing" de las categorías listadas hacia abajo del lado izquierdo de la pantalla. Observe la lista de los libros de negocios mejor vendidos de Amazon. ¿Qué ideas o temas ve en la lista? ¿Qué líderes de negocios ve ahí?

Preguntas para aplicación

8. Vaya a la biblioteca o entre en línea y ubique material acerca de Confucio. Haga un esquema general de sus principales ideas. ¿Cuáles parecen aplicables a la administración en Estados Unidos en la actualidad?
9. Encuentre una empresa que haya despedido a un número significativo de trabajadores en el último año. (Pista: Utilice la palabra *layoff* (despido) como término de búsqueda en Internet.) Investigue a esa empresa. ¿Por qué la empresa hizo los despidos? En su opinión, ¿es probable que la empresa alcance la meta que pretende al despedir tantos trabajadores? ¿Por qué?
10. Lea acerca del pionero de la administración Frederick Taylor en **www.cftech.com/BrainBank/TRIVIABITS/FredWTaylor.html** o de alguna otra fuente. Describa los antecedentes y la experiencia de Taylor. ¿En qué forma una comprensión de los inicios de la carrera de Taylor le pueden ayudar a entender mejor sus ideas acerca de la administración científica?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades para la toma de decisiones incluyen la capacidad de reconocer y definir los problemas o las oportunidades y luego elegir el curso de acción apropiado. Este ejercicio le ayudará a desarrollar sus propias habilidades en la toma de decisiones mientras subraya también la importancia de las interdependencias del subsistema en las organizaciones.

Antecedentes

Usted es el vicepresidente de una empresa grande que fabrica muebles exteriores para cubiertas, patios y albercas. Cada línea de producto y la empresa misma han crecido de manera significativa en los años recientes. Por desgracia su éxito ha atraído la atención de competidores y varios han entrado al mercado en los últimos dos años. Su presidenta ejecutiva (CEO) le ha pedido determinar cómo disminuir 10% de los costos para que los precios se puedan reducir en la misma cantidad. Ella está convencida de que el movimiento es necesario para retener la participación de mercado en vista de la nueva competencia.

Al examinar la situación, usted ha decidido que tiene tres opciones para reducir costos:

- Empezar a comprar materiales ligeramente de menor calidad, incluida la madera, el aluminio, el vinilo y el nailon.
- Despedir a una parte de su fuerza de trabajo y luego motivar a los que queden para trabajar más duro; esta opción también incluye elegir a las futuras contrataciones de un grupo de trabajadores menos calificados y pagar sueldos inferiores.
- Reemplazar el equipo existente con otro más nuevo, más eficiente; aunque esta opción incluye una inversión significativa inicial, está seguro que puede compensar por mucho la diferencia en los costos de producción más bajos.

Tarea

Con este antecedente en mente, responda a las siguientes preguntas:

1. Examine con cuidado cada una de sus tres opciones. ¿En qué formas podría afectar cada opción otras partes de la organización?
2. ¿Cuál es la opción más costosa, no en términos de dinero absoluto, sino en términos de impacto en otras partes de la organización? ¿Cuál es la menos costosa?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que usted podría enfrentar al intentar implementar cada una de sus tres opciones?
4. ¿Hay alguna otra opción para lograr su objetivo de reducir los costos?

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales requieren pensar de forma abstracta. Este ejercicio no sólo le permite practicar sus habilidades conceptuales sino que también lo introduce a alguna sabiduría administrativa de otra cultura y otro tiempo.

Antecedentes

Aunque el estudio académico de la administración es una disciplina relativamente nueva, han existido gerentes por tanto tiempo como organizaciones, y una gran parte de la sabiduría administrativa se puede obtener de algunas fuentes muy antiguas (y tal vez inesperadas).

Sun Tzu, un general chino que vivió alrededor del año 400 a.C., surgió de inicios muy humildes para convertirse en un líder poderoso del ejército más grande de su tiempo. Su ascenso al poder fue una proeza notable para un campesino en una sociedad feudal, y nos vemos forzados a especular que Sun Tzu debió haber sido un individuo extraordinario. Algún tiempo después de su muerte, probablemente alrededor del año 200 a.C., apareció un libro llamado *El arte de la guerra*, que atribuye a Sun Tzu ciertos principios de estrategia y liderazgo.

Los principios que se plantean en *El arte de la guerra* fueron adoptados por los legendarios guerreros samurai del Japón medieval, y el libro fue consultado por Mao Zedong y Chiang Kai-shek mientras luchaban por el control de su nación durante la Revolución China de finales de la década de 1940. Traducido por un monje jesuita, fue introducido a occidente en 1772 y se sabe que fue estudiado por Napoleón. En la actualidad es ampliamente leído no sólo por los líderes militares sino también por muchos líderes de negocios.

El título de *El arte de la guerra* es bastante apto; se trata todo de la guerra. Además, no es probable que su estilo resulte atractivo para los gustos contemporáneos, pero debido a que es un compendio de sabiduría acerca de la estrategia competitiva, ha demostrado ser útil para las personas en una amplia gama de áreas competitivas, incluidas las empresas y los deportes al igual que la guerra. Aquí tenemos una breve muestra del pensamiento de Sun Tzu:

> *Con cálculos más cuidadosos, se puede ganar; con menos no se puede. ¡Cuánta menos oportunidad de la victoria tiene quien no hace ningún tipo de cálculo! Por tanto, yo digo: conozca al enemigo y conózcase a sí mismo; en cien batallas, nunca será derrotado. Cuando usted es ignorante del enemigo pero se conoce a sí mismo, sus oportunidades de ganar o perder son iguales. Si ignora a su enemigo y a usted mismo, es seguro que será derrotado en cada batalla.*

Si hemos despertado su interés, puede encontrar una versión en inglés del libro completo de *The Art of War* en **www.sonshi.com/learn.html**. Se pueden encontrar otras traducciones en muchos otros sitios y, desde luego, en libros demasiado numerosos de mencionar.

Tarea

1. Lea algunas historias de *El arte de la guerra*. Analice sus interpretaciones de estas historias con su profesor y compañeros de clase hasta que haya captado la forma en que Sun Tzu expresa sus ideas.
2. Elija dos o tres escenarios descritos en *El arte de la guerra* y "adáptelos" a escenarios similares en los deportes o negocios modernos. Ahora aplique las ideas de Sun Tzu acerca de la estrategia en sus historias a las situaciones en sus propias historias. ¿Qué le ha enseñado este proceso acerca de la naturaleza de la estrategia en general o la estrategia competitiva en particular?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Perspectivas de la administración en GE

En 1878, Thomas Edison fundó General Electric (GE) como una empresa de capital privado para recaudar fondos para su famosa investigación acerca del foco de luz eléctrica. Para 1879 había creado el primer foco incandescente, y en el mismo año GE desarrolló la primera máquina capaz de convertir la energía mecánica en suficiente energía eléctrica para un barrio de luces eléctricas. Al empezar con esas innovaciones, GE se volvió una empresa conocida por la calidad de sus ideas y sus habilidades de implementación. Durante los últimos 131 años, GE ha producido tecnologías innovadoras pero prácticas, incluida la primera máquina de rayos X de energía eléctrica y la televisión. La empresa fue instrumental en el desarrollo de una amplia gama de máquinas, desde radios y aparatos electrodomésticos hasta locomotoras y sistemas de radar. La medicina, la manufactura y la defensa se han beneficiado de las invenciones de GE, al igual que los hogares. GE es la única del Dow Jones Industrial Average 12 (la docena de empresas que constituyeron el primer DJIA en 1896) que continúa en la lista. De hecho, mientras que otras han sido adquiridas o han quebrado, GE sigue siendo una de las empresas más consistentemente rentables en el mundo. No tiene el crecimiento más rápido ni el valor más alto del mercado, pero está de manera consistente entre las empresas más reconocidas del mundo, que obtiene altas calificaciones cada año en las encuestas conducidas por fuentes de medios como *Fortune*, *Barron's* y *Times* de Londres. En forma más reciente, GE obtuvo el tercer lugar en la lista de *Fortune* 2008 "America's Most Admired Companies" y estuvo dentro del *top ten* en "People Management" y "Quality of Management".

De hecho, desde sus primeros días, GE ha sido un líder en el desarrollo no sólo de nuevos productos y procesos de manufactura, sino también de nuevas técnicas y prácticas de administración. Muchas de éstas han sido replicadas por otras empresas, pero rara vez una de ellas supera la habilidad de implementación de GE o llega primero a un nuevo descubrimiento. La primera innovación administrativa de GE fue un laboratorio corporativo de investigación y desarrollo, establecido en 1900. Para la década de 1930, la empresa era la primera en ofrecer planes de pensiones y de participación de utilidades. Éstos fueron utilizados para establecer relaciones de cooperación con los trabajadores y excluir a los sindicatos de la relación. La empresa centralizó la toma de decisiones a través de sus operaciones nacionales en la década de 1950, al producir los "Blue Books" únicos que gobernaban cada movimiento de los gerentes.

La administración estratégica fue pionera en GE en la década de 1960 y demostró ser tan popular que, en la actualidad, el campo es el punto culminante de un curso universitario en negocios. Durante este tiempo, la empresa prestó su nombre a GE Business Screen, una técnica desarrollada en forma conjunta con la firma de consultoría McKinsey. Screen ayudaba a identificar el portafolio opcional de unidades de negocio que puede mantener una corporación. Para las décadas de 1980 y 1990, la empresa construía una cultura global eficaz mientras que era la primera en ofrecer programas como las iniciativas de calidad Six Sigma y Work Out, un esfuerzo de reingeniería que simplificaba el trabajo y facultaba a los empleados.

Hay otras contribuciones de GE, además de sus innovaciones de productos y administración. Para empezar, GE ha sido capaz de cambiar el curso con frecuencia, al reconfigurar o incluso abandonar programas de mucho tiempo. "La mayoría de las personas en GE", dice el actual CEO Jeff Immelt, "aprende del pasado pero tiene una sana falta de respeto por la historia. Tiene la capacidad de vivir en el momento y no vivir con la carga del pasado". Por ejemplo, desde que asumió el cargo en 2001, Immelt ha impulsado fuerte por la innovación para complementar la tendencia de Six Sigma para promover la eficiencia sobre la creatividad. También ha trabajado por dar a la orientación interna tradicional de la empresa un "enfoque externo" más agudo sobre sus clientes. "Necesitamos estar enfocados en hacia dónde van los clientes", dice Immelt. "Deberíamos estar jugando hacia las mayores tendencias demográficas y las necesidades de nuestros clientes."

En 2008, GE Research recibió el premio INFORMS, que se entrega cada año a una empresa que utiliza de manera eficaz las técnicas de la *ciencia de la administración* (modelado matemático y otros métodos analíticos) para tomar mejores decisiones gerenciales. La ciencia de la administración es importante para GE, dice el director ejecutivo de tecnología, Mark Little, "porque es tan pertinente para la forma en que nos desempeñamos para nuestros clientes"; en GE, agrega, la meta final de la tecnolo-

gía científica es "crear más valor para los clientes al menor riesgo".

GE también ha trabajado duro para desarrollar líderes. Cada año unos 9000 empleados de GE toman clases en la legendaria escuela de administración interna de la empresa en Crotonville, Nueva York, donde, además de los miembros de sus propias filas administrativas, algunos ex alumnos prominentes incluyen a CEO de numerosas empresas, como Bob Nardelli de Chrysler, Jim McNerny de Boeing, Larry Bossidy de Honeywell y Larry Johnston de Albertson. Sin embargo, en la actualidad, la currícula en Crotonville gira alrededor de lo que Immelt caracteriza como "un conjunto totalmente nuevo de rasgos de liderazgo", incluido el "enfoque externo" y "la imaginación y el valor"; rasgos que, de acuerdo con Immelt, establecen "la base de la forma en que uno se vuelve innovador... Lo que le digo a las personas es que tenemos que desarrollar nuevos líderes para el crecimiento; personas que sean apasionadas acerca de los clientes y la innovación, [personas] que realmente conozcan los mercados y los productos. La administración profesional [tradicional] no va a darle el tipo de crecimiento que necesita en un mundo de crecimiento lento... Usted tiene que cambiar", concluye Immelt, "o no tendrá un gran futuro con esta empresa".

Preguntas

1. ¿El patrón de los avances administrativos en GE durante el último siglo parecen reflejar el patrón sugerido por la teoría administrativa? Explique su respuesta.
2. ¿Cuáles de las innovaciones administrativas de GE parecen basarse en una perspectiva clásica de la administración? ¿Cuáles parecen basarse en una perspectiva conductual de la administración? Explique.
3. ¿En qué forma la perspectiva de contingencia explica los cambios administrativos que ha hecho GE al paso de los años?
4. ¿Por qué, en su opinión, GE ha sido tan exitosa al integrar el enfoque de ciencia de la administración con enfoques menos cuantitativos de la administración?
5. ¿En qué formas el cambio en el enfoque de GE del liderazgo refleja las mismas condiciones que las que influyen su enfoque actual de la administración?

Referencia

Geoffrey Colvin, "What Makes GE Great?", *Fortune*, 6 de marzo de 2006, http://money.cnn.com el 22 de diciembre de 2008; Betsy Morris, "The GE Mystique", *Fortune*, 6 de marzo de 2006, http://money.cnn.com el 22 de diciembre de 2008; Bill Lane, "Management Secrets from Inside GE", *U.S. News & World Report*, 25 de enero de 2008, www.usnews.com el 22 de diciembre de 2008; Patricia O'Connell, "Online Extra: Bringing Innovation to the Home of Six Sigma", *BusinessWeek*, 1 de agosto de 2005, www.businessweek.com el 22 de diciembre de 2008; Lindsay Blakely, "Four Radically Different Cultural Models: Best Buy, Google, GE, Semco", BNET.com, 26 de septiembre de 2008, www.bnet.com el 22 de diciembre de 2008; "GE Research Named Winner of 2008 INFORMS Prize", FirstScience News, 15 de abril de 2008, www.firstscience.com el 22 de diciembre de 2008; y "America's Most Admired Companies", *Fortune*, 17 de marzo de 2008, http://money.cnn.com el 22 de diciembre de 2008.

USTED DECIDE

Coca-Cola se siente efervescente otra vez

1. A juzgar por la descripción de los años Daft-Ivester, ¿cómo caracterizaría la cultura que había hecho de Coca-Cola una cultura tan exitosa?
2. ¿Cuáles de los activos existentes de Coca-Cola fueron más valiosos para Neville Isdell para dar un cambio total a la empresa?
3. ¿Cómo podría contribuir un compromiso explícito con el crecimiento (como en "Nuestro manifiesto de crecimiento") a una moral mejorada de los empleados?
4. Asuma que usted es el propietario de un pequeño minimercado. ¿Cómo podrían las altas y bajas de Coca-Cola al paso de los años haber afectado la forma en que usted maneja su línea de bebidas?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F La administración científica experimenta con los procesos de nuevos puestos con el fin de rediseñar los ya existentes.

2. V F Una importante limitación de la perspectiva cuantitativa de la administración es que los modelos matemáticos no pueden explicar por completo ni pronosticar el comportamiento de las personas.

3. V F La perspectiva conductual de la administración es valiosa porque ayuda a explicar el comportamiento de los individuos, así como el de los grupos grandes.

4. V F La perspectiva de la contingencia ayuda a los gerentes a encontrar "una mejor manera" de administrar al mostrarles cómo evitar las situaciones impredecibles.

5. V F Mejorar la calidad reduce los costos para las organizaciones.

6. Entender el contexto histórico de la administración _____.
   a. ayuda a los gerentes a enfocarse en la utilidad neta
   b. puede distraer a los gerentes de resolver los problemas organizacionales actuales
   c. es el primer paso para construir un marco de referencia integrador
   d. puede ayudar a los gerentes a evitar los errores de los demás
   e. es un requisito previo para la mayoría de las maestrías en administración de empresas

7. Janice se percata de que su empresa está perdiendo dinero debido a inadecuados procedimientos de administración de inventarios. ¿Qué opción de las siguientes es más probable que le ayude al enfrentar este problema?
   a. Perspectiva de sistemas
   b. Administración de operaciones
   c. Administración conductual
   d. Administración de la disposición
   e. Un marco de referencia integrador

8. Las premisas básicas del movimiento de relaciones humanas eran que _____.
   a. una mayor satisfacción resultaría en un mejor desempeño
   b. los gerentes son más efectivos cuando desarrollan relaciones uno a uno con los empleados clave
   c. el dinero es uno de los motivadores menos importantes del desempeño de los empleados
   d. todas las teorías administrativas están basadas en la comprensión de los individuos
   e. las relaciones personales en el trabajo son la causa principal de la ineficiencia

9. Dada la variedad de las perspectivas de la administración, ¿cómo deben determinar su enfoque los gerentes?
   a. Elegir la perspectiva más simple de implementar y seguir enfocado en la eficiencia
   b. Permitir que los empleados determinen la perspectiva apropiada y delegar tantas tareas como sea posible
   c. Reconocer el contexto situacional y basarse en una o todas las perspectivas
   d. Buscar la eficacia como meta principal al elegir una perspectiva y permanecer por completo dentro de sus lineamientos
   e. Confiar más fuertemente en las perspectivas de la administración más recientes y evitar basarse en las que son obsoletas

10. Todos los siguientes son desafíos contemporáneos para los gerentes EXCEPTO_____.
    a. una economía errática
    b. la globalización
    c. la ética y la responsabilidad social
    d. la calidad
    e. el cambio hacia una economía de manufactura

CAPÍTULO 3

El entorno y la cultura de las organizaciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Analizar la naturaleza del entorno organizacional e identificar los entornos de interés para la mayoría de las organizaciones.
2. Describir los componentes del entorno general y del entorno de tareas y analizar su impacto en las organizaciones.
3. Identificar los componentes del entorno interno y analizar su impacto en las organizaciones.
4. Analizar la importancia y los determinantes de la cultura de una organización y la forma en que la cultura se puede manejar.
5. Identificar y describir la forma en que el entorno afecta a las organizaciones y cómo éstas se adaptan a su entorno.
6. Describir los modelos básicos de la eficacia organizacional e identificar ejemplos contemporáneos de empresas altamente efectivas.

PRIMERO LO PRIMERO

Reducir el tamaño de mi vehículo

Primero vino la minivan (también conocida como *vehículo multipropósito*, o MPV) a principios de la década de 1980. Luego vinieron las camionetas pickup monster (a principios de la década de 1990) y las SUV devoradoras de combustible (que se volvieron populares por primera vez a finales de la década de 1990). Eventualmente, incluso el enorme Humvee del ejército fue adaptado para el uso doméstico. Por más de una década hasta alrededor de 2005, la tendencia en las compras de automóviles por parte de los consumidores estadounidenses había sido hacia vehículos cada vez más grandes. Sin embargo, aproximadamente desde 2005 ha surgido una nueva tendencia. Hoy, muchos compradores buscan automóviles pequeños, en ocasiones muy pequeños. Algunos de los automóviles más vendidos de la actualidad incluyen el Toyota Scion y el nuevo Yaris, el Mazda3, el Rio de Kia, el Aveo de Chevy y el nuevo Versa de Nissan. Uno de los más populares es el Mini Cooper de BMW, cuyo sitio web asegura de manera atrevida a los posibles compradores que "lo grande ya no es lo de hoy".

> "Los estadounidenses se han acostumbrado a predefinirse hacia arriba al momento de elegir un automóvil; a comprar más de lo que necesitan, en lugar de menos."
>
> —RICK NEWMAN, DIRECTOR DE CORRESPONSALES DE NEGOCIOS, *U.S. NEWS & WORLD REPORT*

El movimiento hacia los automóviles más pequeños ha sido impulsado por diversos factores. Tal vez el más evidente ha sido el alto precio de la gasolina, que promedió más de 4 dólares por galón en julio de 2008. Mientras que el Hummer H3 reporta 14 millas por galón (MPG) en la ciudad y 18 en carretera, el Mazda3 y el Toyota Yaris reportan 29 en la ciudad y 35 en carretera. En el Smart de Daimler AG, de 1,600 libras, 8 pies de largo y 3 cilindros (que ha sido llamado "juguete Tonka legal para la calle"), un galón de gasolina lo llevará 33 millas en la ciudad y 41 en carretera. Sin embargo, no todos los automóviles pequeños se venden por el millaje en carretera. El Aston Martin DB9, que se lista como "minicompacto", reporta 11 MPG en la ciudad y 17 en carretera. (Si usted toma en serio las MPG, podría pensar en un híbrido. Con 48 en la ciudad y 45 en carretera, el Toyota Prius es calificado como "el



Los precios cada vez más altos del combustible han agregado un sobreprecio sobre los automóviles eficientes en combustible. El Smart Car de Daimler se ha ofrecido como la respuesta al problema.

© KASIDEN | DREAMSTIME.COM

más eficiente en general" por el Departamento de Energía de Estados Unidos.

Desde luego, hemos visto antes este fenómeno, la bulla por automóviles más pequeños y más eficientes en combustible, en particular durante el embargo petrolero de la década de 1970. Entre enero y junio de 1974, el precio de la gasolina aumentó de $0.39 a $0.55 por galón (eso equivale a 1.87 y 2.71 dólares de 2008), y la impresión de los precios en la bomba hizo que los compradores estadounidenses de automóviles fueran más conscientes de las ventajas de los vehículos más eficientes en combustible, al menos por un tiempo. Cuando los precios se estabilizaron a niveles más aceptables, cambiamos de nuevo por automóviles más grandes y, como señala el analista de negocios Rick Newman, durante los últimos 20 años, "los estadounidenses se han acostumbrado a predefinirse hacia arriba al momento de elegir un automóvil, compran más de lo que necesitan, en vez de menos". Mientras los precios de la gasolina cayeron a alrededor de $1.60 de 2008, no sorprende que muchos observadores estén preocupados por una recurrencia del mismo patrón.

Sin embargo, otros son más optimistas acerca del ciclo actual en el mercado. "Ha habido un cambio continuo hacia los vehículos más pequeños", informa Tom Libby, alto directivo de J.D. Power. "Ha sido gradual y bajo el radar", admite, pero con una tendencia bastante consistente desde 2006. No sólo los "automóviles pequeños" han crecido en popularidad, también lo han hecho las SUV crossover (basados en plataformas de automóviles) y las SUV compactas. No es sorprendente que las ventas de los automóviles pequeños nuevos repuntaran en la primera parte de 2008, mientras los precios de la gasolina escalaban hacia los $4. Por ejemplo, en abril, las ventas del Nissan Versa aumentaron 25.5% y las del Toyota Yaris 45.9%. Para el final del mes, los vehículos pequeños representaban 35% del total de las ventas de vehículos nuevos.

Las ventas de automóviles pequeños cayeron 63% en noviembre, pero estos números del cuarto trimestre estuvieron entre los daños de la crisis financiera global que golpeó de lleno en julio más que las señales de un retroceso en las preferencias del consumidor: para el final del año, la demanda que había empezado a aumentar con anterioridad había terminado con los inventarios que los fabricantes de automóviles no pudieron resurtir, y cuando el crédito se terminó, muchos probables compradores, en especial los recién graduados de la universidad y otros consumidores conscientes de precios, no pudieron obtener préstamos para automóvil.

Sin embargo, en respuesta al desplome de las ventas, los fabricantes de automóviles comenzaron a aprovecharse de otra característica atractiva de los automóviles más pequeños, menores precios de etiqueta. Desde luego, en comparación con las SUV y los sedán de tamaño grande, el precio siempre ha sido un argumento de venta para los automóviles pequeños. En 2008, usted podía obtener una SUV compacta por $17 000 a $26 000. Las SUV medianas estaban en el rango de $26 000 a $35 000, y las de tamaño grande tenían precios entre $35 000 y $53 000. (Si usted requería un cierto grado de lujo, podía obtener una Cadillac Escalade o una Land Rover Range Rover por $57 000 a $63 000.) En contraste, un automóvil pequeño nuevo le costaría menos de $15 000. El Toyota Yaris tenía un precio de $12 210, el Kia Rio de $11 540 y el Chevy Aveo en $10 895. Sobra decir que los compradores que no podían permitirse vehículos nuevos más grandes daban la bienvenida a la opción del automóvil más pequeño. "Las personas aún tendrían un automóvil nuevo con garantía, mejor que un automóvil usado", dice el director de operaciones de Kia, Len Hunt, "aun si el automóvil usado es más grande".

Al final del año, los fabricantes de automóviles trataban de reavivar las ventas al reducir los precios a menos de $10 000. Desde octubre, Nissan había logrado reducir el precio del Versa de $13 540 a $9 990. Lo que es más, el Versa S Sedán estaba bien equipado: el precio base incluía A/A, estéreo con CD y seis bolsas de aire e incluso si le agregaba frenos ABS, ventanas y cerraduras de poder, entrada remota sin llave, control de crucero y transmisión automática, todavía pagaba menos de $15 000. Antes en la década de 1970, los fabricantes de automóviles habían respondido a la demanda de vehículos más pequeños al introducir cajas sin ninguna característica cuyas comodidades se extendían a dirección hidráulica y un radio AM/FM.

Los automóviles pequeños, dice Russ Rader, del Insurance Institute for Highway Safety, "no pueden ser tan seguros como los vehículos más grandes debido a las leyes de física", pero son, se apresura a decir, "mucho más seguros que hace 10 años". Para empezar, los automóviles pequeños, al igual que otro tipo de vehículos, se han beneficiado de estándares de seguridad gubernamentales e industriales más estrictos. Usted no quiere un choque de frente de una Dodge Ram Laramie de 5 500 libras, con una carga de 3 000 libras con un Smart ForTwo de 1 600 libras, pero incluso a unos $12 000, el Smart ForTwo viene con bolsas de aire laterales, frenos ABS y control de estabilidad electrónico. (Para fines de comparación, tampoco quiere un choque frontal de la misma pickup de tamaño grande con un Hummer H3 de 4 600 libras.) En cuanto a las leyes de la física, entre menos masa tenga que impulsar un motor, más ágil y sensible será el automóvil. Ésa es una de las razones por las que los mejores automóviles pequeños tienen un mejor desempeño que la mayoría de los más grandes. También no necesita una cochera diseñada para albergar un autobús o un sistema ultramoderno de cámara sólo para andar en reversa.

Por último, la demografía cambiante también favorece las ventas potenciales de los automóviles más pequeños.

Por ejemplo, como los compradores de la generación Y tienden a posponer el matrimonio y los hijos, es más probable que empiecen con automóviles más pequeños. En el otro extremo del espectro, observa George Pipas, analista en jefe de ventas de Ford, "Los primeros *baby boomers* (o generación de la posguerra) cumplieron 62 [en 2008] y han empezado con la reducción de tamaño". Muchos con el nido vacío han descubierto que ya no necesitan la SUV, la minivan ni los grandes sedanes que preferían cuando estaban criando a su familia. Han comprado más automóviles pequeños y crossovers desde 2005, atraídos en parte por la introducción de comodidades y características de seguridad como las que se acostumbraron a tener en los vehículos más grandes.

Los que son optimistas acerca de una tendencia a largo plazo hacia los automóviles más pequeños, señalan que incluso en los meses decrecientes de 2008, cuando las ventas de todo tipo de vehículos iban en descenso, los automóviles pequeños permanecían en las concesionarias por sólo 36 días, en comparación con los 83 días de todos los automóviles y camiones. El cambio a automóviles más pequeños, dice Jesse Toprak, analista de la industria del sitio web automotriz Edmunds.com, "parece ser una situación permanente".

Por otro lado, Gabe Shenhar de *Consumer Reports* advierte que los compradores estadounidenses de automóviles por lo general "quieren hacer el menor compromiso en términos de tamaño y amenidades", y aunque los automóviles pequeños, como hemos visto, se vuelven más sexys al igual que más prácticos, el factor económico tiende a superar otros factores en la toma de decisiones del consumidor. Al momento de escribir este libro, estamos en medio de una crisis económica global, pero el efecto de esa crisis, un factor económico clave en las decisiones de compra de automóvil (los precios del petróleo), ha sido una paradoja incluso en un año extraño. En julio de 2008, los precios del petróleo llegaron a un punto máximo en $145 por barril, lo que impulsó el precio de la gasolina por arriba de $4 por galón. Para diciembre, el desplome de la economía global había llevado los precios del petróleo hacia abajo hasta $34 por barril, y el año cerró con unos de los precios más bajos de la gasolina en más de 3 años.

Sin embargo, los optimistas responden que no es probable que el consumo de gasolina en Estados Unidos regrese al nivel alto de todos los tiempos en el máximo de la locura de las SUV a principios de la primera década de 2000. Al haber comenzado el cambio hacia automóviles más pequeños y amigables con el ambiente, argumentan, no es probable que los consumidores reviertan el curso sólo por una caída temporal en los precios de la gasolina. Los fabricantes de automóviles continuarán el cambio hacia modelos más eficientes en combustible, pero desde enero de 2009 sería tonto apostar por una forma u otra en un entorno económico que promete ser, como dicen, "volátil".[1]

El mundo opera en lo que con frecuencia parece ser una forma misteriosa. Un día los vehículos grandes son la moda; en lo que parece ser un día más tarde, lo popular son las alternativas pequeñas y eficientes en combustible. En ocasiones la competencia duele, pero a veces ayuda. Ford y General Motors compiten entre sí por el dinero de los consumidores, pero trabajan juntos para promover los intereses de la industria automotriz estadounidense. Y los presidentes ejecutivos (CEO) enfrentan la creciente presión por frenar sus sueldos pero hacer crecer sus negocios. Es claro que el contexto del entorno de las empresas en la actualidad cambia en formas sin precedentes.

Como señalamos en el capítulo 1, los administradores o gerentes deben tener una profunda comprensión y apreciación de los entornos en los que funcionan ellos y sus organizaciones. Sin esta comprensión son como barcos sin rumbo: se mueven pero sin forma de maniobrar o de cambiar de dirección. Este capítulo es el primero de cuatro dedicado al contexto del entorno de la organización. Después de presentar la naturaleza de dicho entorno, describimos primero el entorno general y luego el entorno de tareas con detalle. A continuación analizamos las partes fundamentales del entorno interno de una organización. Luego abordamos las relaciones entre la organización y el entorno y, por último, la forma en que estas relaciones determinan la eficacia de la organización.

LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para ilustrar la importancia del entorno para una organización, considere la analogía de un nadador que cruza un arroyo ancho. El nadador debe evaluar la corriente, los obstáculos y la distancia antes de salir. Si estos elementos son evaluados, el nadador llegará al punto

esperado en el banco lejano del arroyo. Pero si no se comprenden en forma apropiada, el nadador podría terminar demasiado lejos hacia arriba o hacia abajo. La organización es como un nadador y el entorno es como el arroyo. Así como el nadador necesita entender las condiciones en el agua, la organización debe entender los elementos básicos de su entorno para maniobrar en forma apropiada entre ellos.[2] En forma más específica, un elemento clave en la administración efectiva de una organización es determinar la alineación ideal entre el entorno y la organización y luego trabajar para alcanzar y mantener esa alineación. Por tanto, para hacer eso, el gerente primero debe entender por completo la naturaleza de los entornos de la organización.[3]

entorno externo
Todo fuera de las fronteras de la organización que pudiera afectarla

entorno interno
Condiciones y fuerzas dentro de una organización

El **entorno externo** es todo lo que está fuera de las fronteras de una organización que pudiera afectarla. Como se muestra en la figura 3.1, en realidad hay dos entornos externos separados: el entorno general y el entorno de tareas. El **entorno interno** de una organización consiste en condiciones y fuerzas dentro de la organización. Desde luego, no todas las partes de estos entornos son igualmente importantes para todas las organizaciones. Por ejemplo, una sociedad pequeña de dos personas no tiene un consejo de administración, mientras que una corporación pública grande está obligada por ley a tener uno. Una universidad privada con una contribución económica fuerte (como Harvard) puede estar menos preocupada acerca de las condiciones económicas generales de lo que podría estar una universidad estatal (como la Universidad de Missouri), que depende de fondos del Estado por la recaudación de impuestos. Aun así, las organizaciones deben entender por completo qué fuerzas del entorno son importantes y cómo puede aumentar la importancia de otras.

"Si usted administra bien la empresa durante los buenos tiempos, entonces los malos tiempos no son tan pronunciados ni profundos. Pero es más difícil administrar durante los buenos tiempos."

—WILLIAM WELDON, CEO DE JOHNSON & JOHNSON
(citado en *Fortune*, 16 de marzo de 2009, p. 111).

Revisión del concepto

DEFINA EL ENTORNO EN LO REFERENTE A LAS ORGANIZACIONES.

¿CON QUÉ FACILIDAD SE DIFERENCIAN LOS ENTORNOS EXTERNO E INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN?

EL ENTORNO EXTERNO

Como se acaba de señalar, el entorno externo de una organización consiste en dos partes. El **entorno general** de una organización es el conjunto de dimensiones y fuerzas amplias en sus alrededores que crean su contexto general. Estas dimensiones y fuerzas no necesariamente están asociadas con otras organizaciones específicas. El entorno general de la mayoría de las organizaciones tiene dimensiones económicas, tecnológicas, socioculturales, político-legales e internacionales. El otro entorno externo significativo para una organización es su entorno de tareas. El **entorno de tareas** consiste en organizaciones o grupos externos específicos que influyen una organización.

entorno general
Conjunto de dimensiones y fuerzas amplias en los alrededores de la organización que crean su contexto general

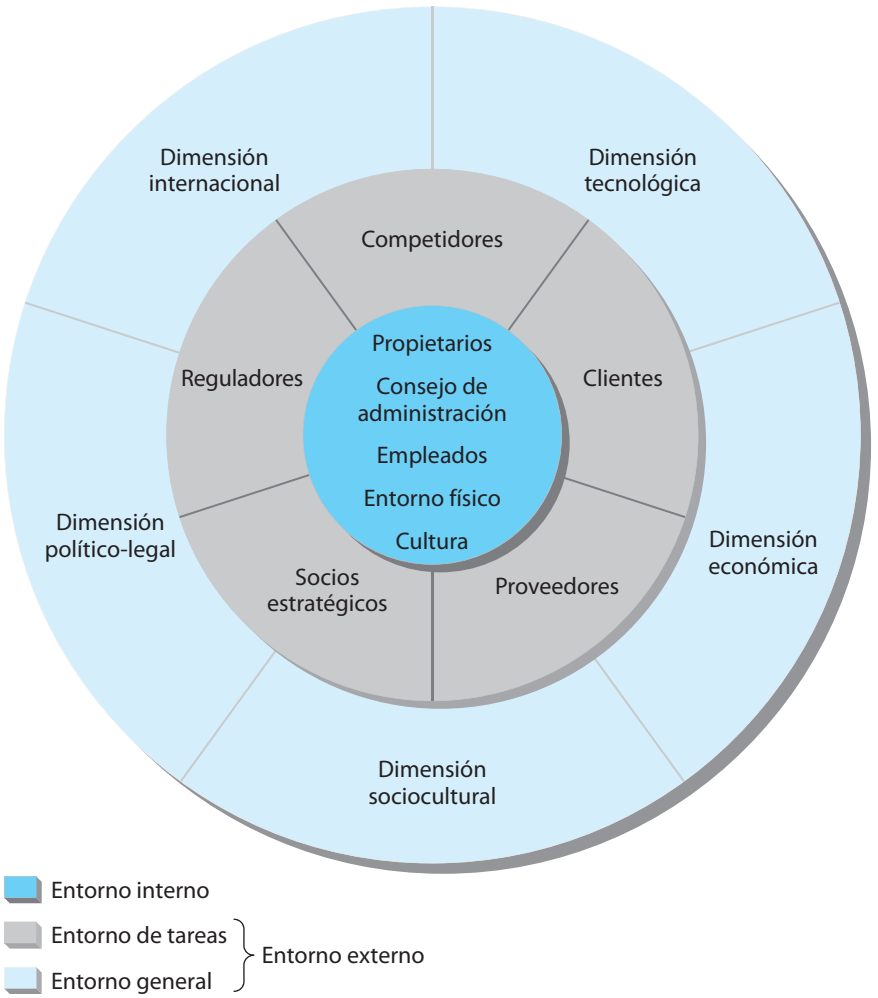
entorno de tareas
Organizaciones específicas o grupos que influyen en una organización

El entorno general

Cada una de estas dimensiones abarca las condiciones y eventos que tienen el potencial de influir en la organización en formas importantes. Algunos ejemplos para ilustrar estas dimensiones en lo que se relaciona con McDonald's Corporation se muestran en la figura 3.2.

Figura 3.1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS ENTORNOS

Las organizaciones tienen un entorno externo y uno interno. El entorno externo consiste en dos capas: el entorno general y el entorno de tareas.



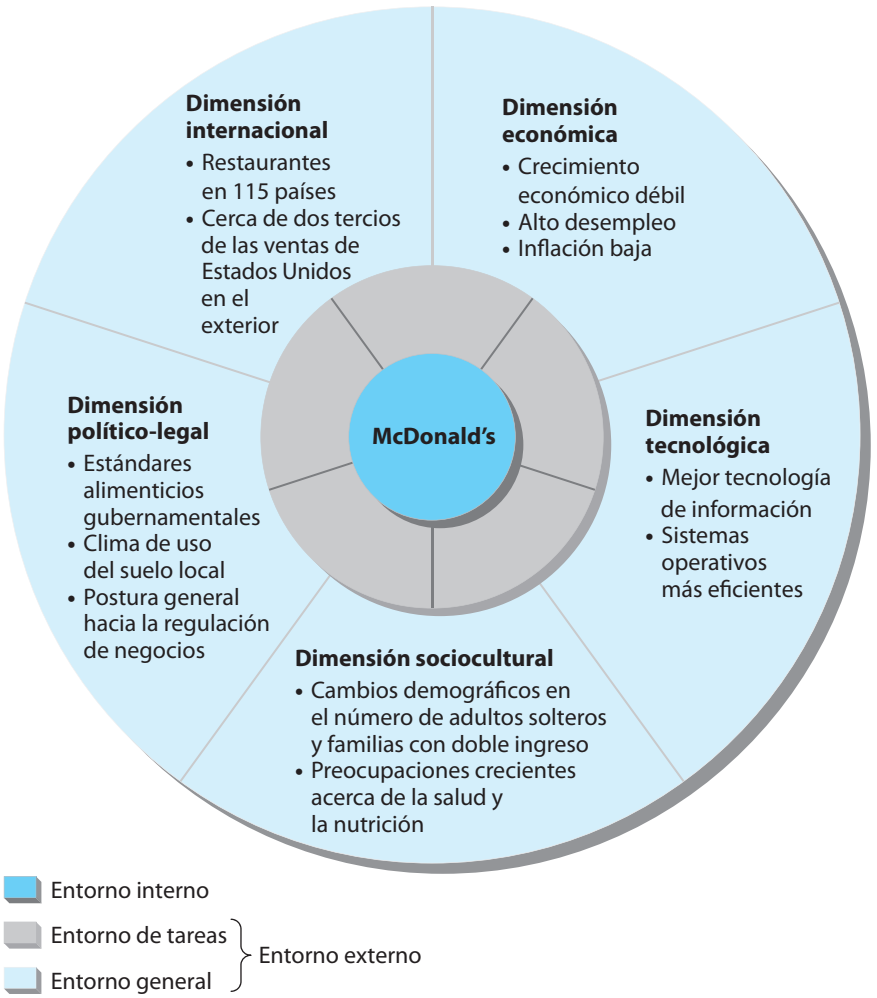
La dimensión económica La dimensión económica del entorno general de una organización es la salud y la vitalidad general del sistema económico en el que opera la organización.[4] En particular los factores económicos importantes para las empresas son el crecimiento económico general, la inflación, las tasas de interés y el desempleo. Después de varios años de crecimiento, la economía estadounidense cayó en recesión durante 2008. Durante este periodo, la energía y los precios relacionados escalaron, el crecimiento se frenó en forma sorprendente y el desempleo se multiplicó mientras una empresa tras otra hacía recortes de su planta laboral.

dimensión económica
Salud general y vitalidad del sistema económico en el que opera la organización

Como se señaló en la figura 3.2, desde finales de 2008 la operación de McDonald's en Estados Unidos ha funcionado en una economía caracterizada por un crecimiento débil, alto desempleo y baja inflación. Estas condiciones producen problemas paradójicos. El alto desempleo significa que cada vez menos personas pueden comer fuera, pero las que lo hacen buscan opciones de bajo costo, como McDonald's, la cual también puede pagar

Figura 3.2 ENTORNO GENERAL DE MCDONALD'S

El entorno general de una organización lo conforman las dimensiones económica, tecnológica, sociocultural, político-legal e internacional. Esta figura ilustra claramente la relevancia de estas dimensiones para los directivos de McDonald's.



sueldos más bajos para atraer nuevos empleados, ya que muchas personas buscan empleo y hay pocas oportunidades disponibles a diferencia de como era hace algunos años. En forma similar, la baja inflación significa que los precios que McDonald's debe pagar por sus suministros siguen siendo relativamente constantes, pero la empresa también está de alguna manera restringida para aumentar los precios que cobra a los consumidores por una hamburguesa o una malteada. La dimensión económica también es importante para las organizaciones no comerciales. Por ejemplo, durante condiciones económicas débiles, los fondos para las universidades estatales pueden caer y se pide a las organizaciones caritativas como el Ejército de Salvación que proporcionen mayor ayuda al mismo tiempo que declina su entrada de contribuciones. En forma similar, los hospitales se ven afectados por la disponibilidad de donaciones gubernamentales y el número de pacientes de bajos ingresos que deben tratar sin cobrarles.



© STYVE | DREAMSTIME.COM

La dimensión tecnológica del entorno general continúa su evolución a una velocidad impactante. El ritmo del cambio y la complejidad que incluye a las computadoras y la tecnología de información es especialmente pronunciado. Tome como ejemplo este mercado en Kampala, Uganda. Los compradores y vendedores de frutas y vegetales se han reunido aquí durante siglos. Pero la presencia del proveedor de servicios de Internet es una característica nueva en el mercado, una que tiene el potencial de revolucionar la forma en que viven, trabajan e interactúan los ciudadanos de África con el resto del mundo.

La dimensión tecnológica La dimensión tecnológica del entorno general se refiere a los métodos disponibles para convertir los recursos en bienes o servicios. Aunque la tecnología es aplicada dentro de la organización, las formas y la disponibilidad de esa tecnología provienen del entorno general. Por ejemplo, la manufactura y las técnicas de diseño asistido por computadora permiten a Boeing simular las más de tres millas de tubería hidráulica que corren a través de una aeronave 777. Los resultados incluyen menos necesidades de almacén, accesorios de tubería de mayor calidad, menos empleados y ahorros de tiempo importantes. Aunque algunas personas asocian la tecnología con las empresas de manufactura, también es pertinente en el sector servicios. Por ejemplo, así como un automóvil sigue una ruta predeterminada a lo largo de una línea de ensamble como está construida, una hamburguesa en McDonald's sigue una ruta predefinida mientras la carne se cocina, se ensambla la hamburguesa y el producto terminado se envuelve y se embolsa para el cliente. La infusión rápida de Internet en todas las áreas de negocios también es un reflejo de la dimensión tecnológica. Otro avance reciente es el crecimiento rápido de los sistemas integrados de software de negocios. En la sección *Ética en acción* nos enfocamos en el éxito del fabricante de computadoras Hewlett-Packard al convertir sus productos desechados (y los de otras empresas) en recursos para una línea de productos completamente nueva.

La dimensión sociocultural La dimensión sociocultural del entorno general incluye las costumbres, reglas de urbanidad, valores y características demográficas de la sociedad en que la organización funciona. Los procesos socioculturales son importantes porque determinan los productos, servicios y estándares de comportamiento que es probable que la sociedad valore. Por ejemplo, en algunos países los consumidores están dispuestos a pagar precios altos por ropa de diseñador, mientras que la misma ropa no tiene prácticamente ningún mercado en otros países. Los gustos de los consumidores también cambian con el tiempo. Por ejemplo, las preferencias de color, estilo, gustos y demás cambian cada temporada. Beber alcohol fuerte y fumar cigarrillos es menos común ahora en Estados Unidos de lo que era hace algunos años. Y los factores socioculturales influyen en la forma en que los trabajadores en una sociedad se sienten acerca de sus trabajos y organizaciones.

Los estándares apropiados del comportamiento de negocios también varían entre las culturas. En Estados Unidos, aceptar sobornos y otorgar favores políticos a cambio se considera poco ético (así como ilegal). Sin embargo, en otros países, los pagos a los políticos locales pueden ser esperados a cambio de una respuesta favorable hacia transacciones de negocios comunes como solicitudes de permisos de clasificación de uso de suelo y

dimensión tecnológica
Métodos disponibles para convertir recursos en bienes o servicios

dimensión sociocultural
Costumbres, reglas de urbanidad, valores y características demográficas de la sociedad en que la organización funciona

ÉTICA EN ACCIÓN

HP recalcula la ecuación del reciclaje

Al tiempo que muchos estadounidenses cambian a modelos de pantalla plana, descartarán 550 millones de televisores y monitores de computadora analógicos. Es evidente que este proceso de conversión introducirá millones de toneladas de plásticos tóxicos y metales en los vertederos de basura, incluidas miles de toneladas del mortal plomo. Algunos estados, como California, Maine y Washington, están emprendiendo acción, pero la mayoría de los fabricantes continúa su resistencia a medidas voluntarias para manejar sus viejos productos. Sin embargo, Hewlett-Packard (HP) se enorgullece del hecho de que mediante sus programas HP Eco Solutions ha dado un paso adelante como líder en el reciclaje de software de cómputo y productos de hardware y sus componentes.

HP recibe el hardware descartado y cartuchos de la casa u oficina del usuario para uso o reciclaje. El reciclaje de cartuchos siempre ha sido sin costo, mientras que el de hardware a través de HP por lo general cuesta a los usuarios de negocios entre 13 y 34 dólares por artículo. Sin embargo, a partir de 2009 HP ha ofrecido reciclaje sin costo de cualquier marca de equipo de cómputo, hasta cinco productos por cliente. Un cliente con más de cinco productos puede contactar a HP para una tarifa que va desde 1 hasta 120 dólares por producto. También en 2009 se anunció una expansión del programa de devolución y reciclaje de cartuchos de impresión de HP Planet Partners. Bajo el programa expandido, los usuarios pueden retornar los cartuchos de tinta HP y de toner LaserJet a un minorista autorizado y sitios de reciclaje, como Staples, la empresa de productos de oficina más grande del mundo.

En realidad, el programa de HP ofrece varias opciones amigables con el ambiente para desechar las computadoras viejas o no deseadas. Además del reciclaje, los usuarios pueden obtener efectivo de HP Financial Services o cambiar el equipo viejo por un crédito justo en el mercado por nueva tecnología de HP. En ambos casos, HP revende el equipo o (si no se puede encontrar un comprador) lo recicla. HP también acepta donaciones de equipo de cómputo usado, que renueva y distribuye a escuelas u otro tipo de organizaciones que lo requieren.

A partir de 1987, HP fue una de las primeras empresas en reciclar, y el esfuerzo se vuelve una cuestión de política sostenida en toda la empresa con el inicio de HP Planet Partners en 1991. HP, según su sitio web, "está comprometida con proporcionar a los clientes con inventiva, productos y servicios de alta calidad que son ambientalmente sanos y con realizar nuestras operaciones en una forma ambientalmente responsable". Como "uno de los principios guía... profundamente engranados en nuestros valores", ese compromiso, explica HP, es un reflejo legítimo de la cultura general de la empresa. Desde luego, al mismo tiempo, salvar el ambiente no es a lo que HP se dedica, y pocas personas, ya sea fuera o dentro, no cuestionarían que su cultura es inherentemente altruista. La empresa ha invertido dinero en su infraestructura de reciclaje durante décadas, y esa inversión ha dado muy buenos rendimientos en costos de producción más bajos y una ventaja competitiva en el mercado secundario de equipo de cómputo. HP incluso ha convertido la administración de activos (protección de los datos que permanecen en un equipo) en una operación rentable de servicio al cliente.

Desde luego, desde el punto de vista ambiental no se trata de si los motivos de HP son desinteresados o egoístas. Se trata de los resultados. En 2005, HP recicló o reacondicionó casi 200 millones de productos y suministros electrónicos (aproximadamente el peso de unos 350 aviones jumbo). En 2007, el último año del que se tuvo información anual completa disponible, HP excedió su meta de 1 000 millones de libras y planea duplicar esa cantidad para 2010.

Es más, HP tiene influencia en su industria y en otras. Por ejemplo, al seguir la iniciativa de HP, otras empresas de cómputo y de electrónica

(continúa)

han lanzado sus programas de reciclaje. Además, como los materiales reciclados de HP terminan como componentes de computadoras y de teléfonos celulares, los fabricantes tienen la capacidad de reducir las compras de plástico. HP y otros también trabajan con eBay en la llamada Rethink Initiative, que ofrece incentivos a los comercializadores que reciclen o reutilicen. Por último, HP cabildea de manera activa por leyes de reciclaje y se ha anotado triunfos en contra de oponentes poderosos como IBM y Apple Computer.

Referencias: "Product Reuse and Recycling", "Product Return and Recycling" y "Our Commitment", sitio web de Hewlett-Packard, www.hp.com el 4 de enero de 2009; "Hardware Recycling Services-US", sitio Web de Hewlett Packard, https://warp1.external.hp.com el 4 de enero de 2009; "Rethink: eBay and Fellow Members of the Rethink Initiative Are Applying Some Fresh Thinking to the Problem of E-Waste", sitio web de eBay, http://rethink.ebay.com el 4 de enero de 2009; "HP Plans to Boost Efficiency with Recycling Program Extension", *Recycling Today*, 11 de noviembre de 2008, www.recyclingtoday.com el 4 de enero de 2009; y Lorraine Woellert, "HP Wants Your Old PCs Back", *BusinessWeek*, 10 de abril de 2006, www.businessweek.com el 4 de enero de 2009.

operaciones. La forma del mercado, la ética de la influencia política y las actitudes en la fuerza de trabajo son sólo algunas de las muchas formas en las que la cultura puede afectar a una organización. En la figura 3.2 se muestra que McDonald's se ve claramente afectado por los factores socioculturales. Por ejemplo, en respuesta a las preocupaciones acerca de la nutrición y la salud, McDonald's ha agregado ensaladas a sus menús y experimentado con otros alimentos bajos en grasa. Y la empresa fue de las primeras cadenas de comida rápida en proporcionar a los clientes información acerca de los ingredientes empleados en sus productos.

La dimensión político-legal La dimensión político-legal del entorno general se refiere a la regulación gubernamental de las empresas y a la relación entre las empresas y el gobierno. Esta dimensión es importante por tres razones básicas. Primero, el sistema legal define de manera parcial lo que una organización puede y no puede hacer. Aunque Estados Unidos es básicamente una economía de libre mercado, todavía hay una importante regulación de la actividad de negocios. Por ejemplo, McDonald's está sujeto a una diversidad de fuerzas políticas y legales, incluidos los estándares de preparación de alimentos y los requerimientos locales de uso de suelo.

"Buscamos una respuesta reguladora significativa. La esperanza es que no tengamos una reacción excesiva."

—DAVID GLENN HUBBARD, DECANO DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE COLUMBIA Y DIRECTOR DE ECONOMÍA DE LA CASA BLANCA EN LA ERA BUSH

(citado en *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2009, p. A1)

Segundo, el sentimiento en favor o en contra de las empresas en el gobierno influye en la actividad empresarial. Por ejemplo, durante los periodos de un sentimiento en favor de las empresas, éstas encuentran que es más fácil competir y tienen menos probabilidades de fusiones y adquisiciones debido a preocupaciones antimonopólicas. Durante el periodo prolongado de crecimiento económico que terminó en 2008, el gobierno estadounidense adoptó un enfoque de no intervención frente a las empresas y dejó que las fuerzas del mercado determinaran los éxitos y los fracasos. Sin embargo, cuando la economía llegó a un alto en 2008 y empezaron a derrumbarse primero una industria y luego otra, los críticos comenzaron a tomar un interés mucho más pronunciado en adoptar regulaciones nuevas y más estrictas para las empresas.[5]

Por último, la estabilidad política tiene ramificaciones para la planeación. Ninguna empresa quiere iniciar un negocio en otro país a menos que las relaciones con dicho país estén relativamente bien establecidas y sean estables. Por tanto, es más probable que las empresas estadounidenses hagan negocios con Inglaterra, México y Canadá que con Haití y Afganistán. Los temas similares son pertinentes para las evaluaciones de los gobiernos locales y globales. Un nuevo alcalde o gobernador puede afectar a muchas organizaciones, en especial a las empresas pequeñas que hacen negocios en un solo sitio y que son susceptibles a las restricciones de obras o de uso de suelo, impuestos a la propiedad y escolares y demás.

dimensión político-legal
Regulación gubernamental de las empresas y de la relación entre las empresas y el gobierno

La dimensión internacional Otro componente del entorno general para muchas organizaciones es la **dimensión internacional** o el grado al que una organización participa o se ve afectada por empresas en otros países.[6] Como lo analizamos con mayor detalle en el capítulo 5, las empresas multinacionales como General Electric, Boeing, Nestlé, Sony, Siemens y Hyundai claramente afectan y son afectadas por las condiciones y los mercados internacionales. Por ejemplo, como señalamos en la figura 3.2, McDonald's opera restaurantes en 118 países y obtiene unos dos tercios de sus ventas totales de fuera de Estados Unidos. Incluso las empresas que hacen negocios en un solo país pueden enfrentar competencia extranjera en casa y utilizar materiales o equipo de producción importado del extranjero. La dimensión internacional también tiene implicaciones para las organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, los Cuerpos de Paz envían representantes a los países en vías de desarrollo. Como consecuencia de los avances en transportación y tecnología de información en el siglo pasado, casi ninguna parte del mundo está aislada del resto. Como resultado, prácticamente todas las organizaciones se ven afectadas por la dimensión internacional de su entorno general.



© PHOTOCHRIS | DREAMSTIME.COM

El entorno regulador afecta a las empresas en la actualidad en muchas formas distintas. Por ejemplo, los avicultores son regulados por diversas agencias gubernamentales, más notablemente la U.S. Food and Drug Administration, para asegurarse de que los productos avícolas sean seguros para el consumo humano. Además, los grupos de interés como PETA (personas para el tratamiento ético de los animales) también monitorean a los avicultores para asegurarse de que los pollos sean tratados de la forma más humana posible.

El entorno de tareas

Como el impacto del entorno general con frecuencia es vago e impreciso y a largo plazo, la mayoría de las organizaciones tiende a enfocar su atención sobre sus entornos de tareas. Estos entornos incluyen competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos y reguladores. Aunque el entorno de tareas también es bastante complejo, proporciona información útil con mayor rapidez que el entorno general debido a que el gerente puede identificar factores del entorno de interés específico para la organización, más que tener que enfrentar las dimensiones más abstractas del entorno general.[7] En la figura 3.3 se describe el entorno de tareas de McDonald's.

Competidores Los **competidores** de una organización son otras organizaciones que compiten con ella por los recursos. El recurso más evidente por el que se enfrentan los competidores es el dinero de los clientes. Reebok, Adidas y Nike son competidores, como lo son Albertson's, Safeway y Kroger. McDonald's compite con otras operaciones de comida rápida como Burger King, Starbucks, Subway y Dairy Queen. Pero la competencia también ocurre entre productos sustitutos. Así, Ford compite con Yamaha (motocicletas) y Schwinn (bicicletas) por su dinero de transportación y Walt Disney World, Club Med y Carnival Cruise Lines compiten por su dinero de vacaciones. Y de manera irónica, en ocasiones una empresa sufre debido a problemas que afectan a su competencia. La recesión económica de 2008 golpeó a muchos minoristas al momento en que la temporada vacacional comenzaba. Cuando algunos minoristas como KB Toys, Circuit City y Linens 'n' Things cerraban sus puertas, lanzaron importantes ventas de descuento del tipo "nos vamos a la quiebra" o "reducción de inventario" para generar efectivo. Pero estas mismas ventas dañaban a otros minoristas, como Toys "R" Us, Best Buy y Bed, Bath and Beyond, quienes de otra manera estaban en una buena posición para sortear la tormenta económica.[8]

dimensión internacional
Grado al que la organización participa o se ve afectada por las empresas en otros países

competidor
Una organización que compite con otras por recursos

Figura 3.3 ENTORNO DE TAREAS DE MCDONALD'S

El entorno de tareas de una organización incluye a sus competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos y reguladores. En esta figura se señala con claridad la forma en que los gerentes en McDonald's pueden utilizar este marco de referencia para identificar y entender a sus elementos clave.



La competencia no está limitada a las empresas comerciales. Las universidades compiten con las escuelas comerciales, el ejército, otras universidades y el mercado externo de mano de obra para atraer a los buenos estudiantes, y las galerías de arte y los museos compiten entre sí por atraer las mejores exhibiciones.

Las organizaciones pueden competir también por distintos tipos de recursos además del dinero de los consumidores. Por ejemplo, dos organizaciones que no se relacionan en absoluto podrían competir por obtener un préstamo de un banco que tiene fondos limitados de préstamo. Dos minoristas podrían competir por el derecho de adquirir un importante inmueble en una comunidad en crecimiento. En una ciudad grande, los departamentos de policía y de bomberos podrían competir por el mismo dinero de impuestos. Y las empresas también compiten por mano de obra de calidad, avances tecnológicos y patentes y materia prima escasa.

cliente
Cualquier persona que pague dinero por adquirir los bienes o servicios de una organización

Clientes Una segunda dimensión del entorno de tareas son los clientes o cualquier persona que pague dinero por adquirir los bienes o servicios de una organización. La mayoría de los clientes de McDonald's son individuos que caminan dentro de un restaurante para comprar comida. Pero los clientes pueden no ser individuos. Las escuelas, hospitales, agencias gubernamentales, mayoristas, minoristas y fabricantes son sólo

algunos de los muchos tipos de organizaciones que pueden ser clientes importantes de otras organizaciones. Algunos clientes institucionales, como las escuelas, las prisiones y los hospitales, también compran comida al por mayor de restaurantes como McDonald's.

Tratar con clientes se ha vuelto cada vez más complejo en los años recientes. Los nuevos bienes y servicios, nuevos métodos de marketing y clientes más discriminantes, todo ha sumado incertidumbre a la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, al igual que una menor lealtad a la marca. Hace algunos años, McDonald's presentó un nuevo emparedado llamado Arch Deluxe, que tenía la intención de ser atractivo para los clientes adultos. Por desgracia, el producto fracasó porque la mayoría de los clientes adultos prefería las alternativas existentes en el menú como la Quarter Pounder.

Las empresas enfrentan diferencias especialmente críticas entre los clientes mientras se expanden a nivel internacional. Por ejemplo, McDonald's vende cerveza en sus restaurantes alemanes y vino en sus restaurantes franceses. Los clientes en esos países ven esas bebidas en particular como partes normales de un alimento, así como los clientes en Estados Unidos de manera rutinaria beben agua, té o bebidas carbonatadas con sus alimentos. La empresa incluso ha abierto restaurantes sin carne en el menú. Esos restaurantes están en India, donde la carne no es una opción popular en el menú. En lugar de eso, los restaurantes de McDonald's en ese país utilizan cordero en sus emparedados.

Proveedores Los proveedores son organizaciones que proporcionan recursos para otras organizaciones. McDonald's compra productos de bebidas carbonatadas de Coca-Cola; las porciones empacadas en forma individual de salsa de tomate de Heinz; los ingredientes de procesadores mayoristas de alimentos y servilletas, bolsas y envolturas de fabricantes de empaques. La sabiduría común en Estados Unidos antes era que una empresa debía intentar evitar depender en forma exclusiva de un proveedor en particular, porque una empresa que compra todo de un cierto recurso de un solo proveedor puede ser vulnerable si el proveedor aumenta sus precios, quiebra o si cierra por una huelga laboral. Esta práctica también puede ayudar a mantener una relación competitiva entre los proveedores y mantener los precios abajo. Pero las empresas que están ansiosas por emular a las exitosas empresas japonesas han empezado a cambiar su enfoque. Las empresas japonesas tienen una historia de construir importantes vínculos con sólo dos o tres proveedores importantes. Esto les permite trabajar juntos mejor por su beneficio mutuo y hace que el proveedor sea más sensible a las necesidades de los clientes.

Honda eligió a Donnelly Corporation para hacer todos los espejos para sus automóviles fabricados en Estados Unidos. Honda eligió a Donnelly porque averiguó suficiente de la empresa para saber que hacía un trabajo de alta calidad y que su cultura y valores corporativos eran consistentes con los de Honda. Al reconocer el valor de Honda como cliente, Donnelly construyó una planta completamente nueva para los espejos. Y todo esto se logró con sólo un apretón de manos. Motorola va todavía más lejos, al proporcionar a sus principales proveedores acceso a su renombrado programa de capacitación en la calidad y evaluar el desempeño de cada proveedor como forma para ayudar a esa empresa a impulsar su propia calidad.

Socios estratégicos Otra dimensión del entorno de tareas son los socios estratégicos (también llamados *aliados estratégicos*), dos o más empresas que trabajan juntas en joint ventures (empresas conjuntas) u otras sociedades.[9] Por ejemplo, el estudio cinematográfico de Steven Spielberg Dreamworks y Disney recientemente formaron una sociedad que requiere que Disney proporcione capital de inversión para Dreamworks y distribuya entre cuatro y seis películas de Dreamworks cada año. A cambio, Disney obtiene 10% de la recaudación de cada película, así como ingresos adicionales por la distribución de los DVD.[10] Como se muestra en la figura 3.3, McDonald's tiene varios socios estratégicos. Por ejemplo, tiene un acuerdo con Walmart por el que pequeños restaurantes de McDonald's se construyen en muchas tiendas de Walmart. La empresa también tiene un trato a largo plazo con Disney: McDonald's promueve películas de Disney en sus tiendas y Disney ha construido restaurantes y kioscos de McDonald's en algunos de sus centros vacacionales y parques temáticos. Y muchas de las tiendas en el extranjero de McDonald's son construidas en colaboración con inversionistas locales. Las sociedades estratégicas ayudan a las empresas a obtener de otras empresas el expertise (conocimiento experto) que les hace falta. También

proveedor
Organización que proporciona recursos a otras organizaciones

socios estratégicos (aliados estratégicos)
Organización que trabaja en conjunto con una o más organizaciones en una joint venture conjunta o un acuerdo similar

ayudan a dividir el riesgo y abrir nuevas oportunidades de mercado. De hecho, la mayoría de las sociedades estratégicas en realidad está entre empresas internacionales. Por ejemplo, Sony (empresa japonesa) y Samsung (empresa surcoreana) son competidores feroces en muchos sectores de la industria electrónica, pero también son copropietarios de una fábrica de 2 000 millones de dólares que fabrica televisores y monitores de computadora de pantalla plana.[11]

Reguladores Los **reguladores** son elementos del entorno de tareas que tienen el potencial de controlar, legislar o de alguna otra manera influir en las políticas y prácticas de la organización. Hay dos tipos importantes de reguladores. El primero, las **agencias reguladoras**, son creadas por el gobierno para proteger al público de ciertas prácticas de negocios o para proteger a las organizaciones de las demás. El segundo, los **grupos de interés**, son organizados por sus miembros para intentar influir en las organizaciones.

Las poderosas agencias reguladoras federales de Estados Unidos incluyen la Environmental Protection Agency (EPA), la Securities and Exchange Commission (SEC), la Food and Drug Administration (FDA), así como la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). Muchas de estas agencias tienen roles importantes en la protección de los derechos de los individuos. Por ejemplo, la FDA ayuda a asegurar que la comida que ingerimos está libre de contaminantes y por tanto es un regulador importante de McDonald's. Al mismo tiempo, numerosos gerentes se quejan de que hay demasiada regulación gubernamental. La mayoría de las empresas grandes debe dedicar miles de horas de trabajo y cientos de miles de dólares al año para cumplir con las regulaciones gubernamentales. Para complicar aún más las vidas de los gerentes, distintas agencias reguladoras en ocasiones proporcionan órdenes inconsistentes e incluso contradictorias.

Por ejemplo, en 1989, el barco petrolero Exxon *Valdez* encalló y derramó 11 millones de galones de petróleo crudo en la costa de Alaska. La EPA forzó a Exxon (ahora ExxonMobil) a cubrir los costos de la limpieza correspondiente. Como una investigación sugirió que el capitán del barco estaba ebrio al momento del accidente, la EPA también ordenó que Exxon impusiera estándares de contratación más estrictos para empleados en puestos de alto riesgo. Para cumplir con este mandato, Exxon adoptó una política de no asignar a ninguna persona con historial de abuso de alcohol o sustancias a ciertos puestos como capitán de un barco petrolero. Sin embargo, otra agencia reguladora, la EEOC, posteriormente demandó a Exxon basada en que restringir a las personas que han sido rehabilitadas de abuso de alcohol de cualquier trabajo viola sus derechos bajo la Americans with Disabilities Act. Por tanto, Exxon se vio forzada a cambiar su política y de nuevo fue criticada por la EPA.

Sin embargo, el ambiente regulador en otros países es aún más riguroso. Cuando el minorista estadounidense Walmart quiere abrir una tienda nueva en Estados Unidos, sus requisitos reguladores en realidad son bastante bajos y los procedimientos que debe seguir están muy claros. En un sentido, dentro de la razón y las reglas básicas generales, la empresa puede abrir una tienda en cualquier lugar que desee y operarla prácticamente en la forma que quiera. Pero las condiciones en Alemania son muy diferentes. El minorista más grande de ese país, Allkauf, intentó durante 15 años abrir una tienda en un pueblo en un terreno que ya era de su propiedad. Pero el gobierno de la ciudad no lo permitía porque temía que sufrieran los competidores locales. Y por la ley alemana, las tiendas existentes de Allkauf pueden estar abiertas sólo 68.5 horas por semana; deben cerrar no más tarde de las 6:30 p.m. entre semana y las 2:00 p.m. los sábados, y permanecer cerradas los domingos. Se les permite tener ventas especiales grandes sólo dos veces al año y nunca pueden dar descuentos en productos alimenticios.

La otra forma básica de regulador es el grupo de interés. Los grupos de interés prominentes incluyen National Organization for Women (NOW), Mothers Against Drunk Driving (MADD), National Rifle Association (NRA), League of Women Voters, Sierra Club, Center for the Study of Responsive Law, Consumers Union y grupos autorreguladores de la industria como Council of Better Business Bureaus. Aunque los grupos de interés carecen del poder oficial de las agencias gubernamentales, pueden ejercer considerable influencia al utilizar los medios para llamar la atención hacia sus posiciones. Por ejemplo, MADD hace presión considerable en los productores de bebidas alcohólicas (para colocar etiquetas de advertencia en sus productos), empresas automotrices (para dificultar que las personas intoxicadas puedan encender sus automóviles), los gobiernos locales (para endu-

regulador
Unidad que tiene el potencial de controlar, legislar o de alguna otra manera influir en las políticas y prácticas de la organización

agencia reguladora
Agencia creada por el gobierno para regular las actividades de negocios

grupo de interés
Grupo organizado por sus miembros para intentar influir en una empresa

recer los decretos de las bebidas) y en bares y restaurantes (para que rehúsen la venta de alcohol a personas que han bebido demasiado). Un interesante grupo de interés nuevo es el Basel Action Network (BAN), una organización ambiental sin fines de lucro de tres personas que sirve como autoridad protectora en la industria de rápido crecimiento de reciclaje de electrónicos. Entre otras cosas, BAN monitorea los embarques de televisores desechados, partes de computadoras y demás a los países en desarrollo para su desecho. Aunque esta práctica es legal bajo circunstancias estrechas y controladas, ha habido muchos informes de empresas que intentan rodear las regulaciones internacionales y locales en sus esfuerzos por desechar componentes electrónicos, algunos que contienen componentes tóxicos en la forma menos costosa posible.[12]

"En ocasiones los precios son demasiado buenos para ser verdad. Puede adivinar a dónde va el material."

—DOUG SMITH, DIRECTOR DE ASUNTOS AMBIENTALES DE SONY
(citado en *USA Today*, 30 de diciembre de 2008, p. 28)

LISTE LAS DIMENSIONES DE LOS ENTORNOS GENERAL Y DE TAREAS DE UNA EMPRESA.

IDENTIFIQUE LOS VÍNCULOS ENTRE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO GENERAL Y LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO DE TAREAS.

Revisión del concepto

EL ENTORNO INTERNO

Como lo mostramos en la figura 3.1, las organizaciones también tienen entornos internos que consisten en sus propietarios, consejos de administración, empleados, entornos de trabajo físicos y culturas.

Propietarios

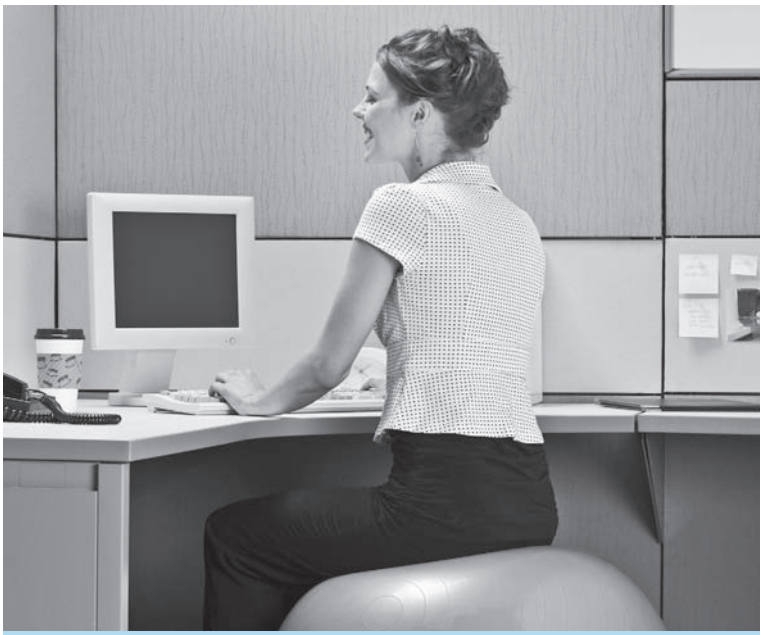
Los **propietarios** de una empresa son, desde luego, las personas que tienen derechos de propiedad legal sobre esa empresa. Los propietarios pueden ser un solo individuo que establece y maneja una pequeña empresa, socios que son propietarios de manera conjunta de una empresa, inversionistas individuales que compran acciones de una corporación u otras organizaciones. McDonald's tiene 1,110 millones de acciones, y cada una representa una unidad de propiedad de la empresa. La familia de Ray Kroc, fundador de la franquicia de McDonald's, aún es propietaria de una gran parte de estas acciones, al igual que muchos inversionistas institucionales. Además, hay miles de individuos que poseen sólo algunas acciones cada uno. A su vez, McDonald's es propietario de otras empresas. Por ejemplo, es propietario de varias panaderías regionales grandes que suministran bollos a sus restaurantes. Cada una de éstas está incorporada como una entidad legal separada y administrada como una subsidiaria de propiedad parcial o total de la empresa matriz. McDonald's también es socio de algunas granjas rusas que cultivan papas para suministrar a los restaurantes regionales papas a la francesa.

propietario
Cualquier persona que pueda reclamar derechos de propiedad a una organización

Consejo de administración

Un **consejo de administración** corporativo es un cuerpo de gobierno elegido por los accionistas y encargado de la supervisión de la gerencia general de la empresa para asegurar que se maneje en una forma que sirva mejor a los intereses de los accionistas. Algunos consejos son relativamente pasivos. Realizan una función de supervisión general, pero rara vez participan de manera activa en la forma en que la empresa se maneja en realidad. Pero

consejo de administración
Cuerpo de gobierno elegido por los accionistas de una corporación encargado de la supervisión de la gerencia general de la empresa para asegurar que se maneje en forma tal que sirva mejor a los intereses de los accionistas



© JONATHAN ROSS | DREAMSTIME.COM

Las regulaciones de seguridad y salud de los empleados han ocasionado que muchas organizaciones presten más atención a su entorno interno. En particular, quieren asegurarse de que los empleados tengan un espacio de trabajo ergonómicamente apropiado que esté libre de riesgos de seguridad o de salud. Una innovación que intentan algunas organizaciones incluye el reemplazo de las sillas tradicionales de escritorio con pelotas inflables grandes. A su vez, se reporta que estas pelotas ayudan a reducir la tensión en la espalda baja en los empleados que están sentados durante periodos largos.

esta tendencia está cambiando, cada vez más consejos realizan un escrutinio cuidadoso de las empresas que supervisan y ejercen más influencia sobre la forma en que son administradas. Esta tendencia en parte ha sido estimulada por numerosos escándalos de negocios recientes. En algunos casos, los miembros del consejo de administración han sido acusados de malos manejos. En otros casos, se ha encontrado que los consejos son negligentes por fracasar en monitorear las acciones de los ejecutivos de la empresa.[13] Es pertinente el concepto de gobierno corporativo, quien es responsable de gobernar las acciones de una empresa.

Empleados

Los empleados de una organización también son un elemento importante de su entorno interno. De particular interés para los gerentes en la actualidad es la naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo, ya que se vuelve cada vez más diversa en términos de género, etnicidad, edad y otras dimensiones. Los trabajadores también requieren más propiedad de su trabajo; ya sea una propiedad parcial de la empresa o al menos más voz en la forma en que desempeñan sus puestos.[14] Otra tendencia en muchas empresas es la confianza creciente en los trabajadores temporales, individuos contratados durante periodos breves sin ninguna expectativa de un empleo permanente. Los empleadores con frecuencia prefieren utilizar "eventuales" porque proporcionan mayor flexibilidad, perciben salarios más bajos y con frecuencia no participan en los programas de prestaciones. Pero estos gerentes también han tenido que lidiar con lo que significa tener dos tipos de fuerza de trabajo, con un número creciente de empleados que no sienten ninguna lealtad hacia la organización donde trabajan porque al día siguiente pueden trabajar para una diferente.[15]

Los empleados permanentes de muchas empresas se organizan en sindicatos que representan todavía otro nivel de complejidad para los gerentes. La llamada National Labor Relations Act de 1935 requiere que las organizaciones reconozcan y negocien con un sindicato si éste ha sido legalmente establecido por los empleados de la organización. En la actualidad alrededor de 12.4% de la fuerza de trabajo estadounidense está representada por sindicatos. Algunas empresas grandes como Ford, ExxonMobil y General Motors tienen diferentes sindicatos. Incluso cuando la fuerza de trabajo no está sindicalizada, sus gerentes no ignoran los sindicatos. Por ejemplo, Honda of America, Walmart y Delta Air Lines trabajan de manera activa para minimizar la presencia de los sindicatos en sus organizaciones. E incluso aunque las personas piensan que los miembros de sindicatos son obreros, muchos trabajadores administrativos, como empleados de gobierno y profesores, así como numerosos atletas profesionales, también son representados por sindicatos.

Entorno de trabajo físico

Las regulaciones de seguridad y salud de los empleados han ocasionado que muchas organizaciones presten más atención a su entorno interno. Esta preocupación, a su vez, también ha fomentado nuevas oportunidades de negocio. Rebecca Boenigk, fundadora y presidenta ejecutiva (CEO) de Neutral Posture, convirtió una operación pequeña en

su cochera en una empresa internacional que vende sillas de postura corporal normal diseñadas por su padre, el doctor Jerome Congleton. Una última parte del entorno interno es el entorno físico real de la organización y del trabajo que hacen las personas. Algunas empresas tienen sus instalaciones en rascacielos del centro, por lo general diseminadas entre varios pisos. Otras se ubican en entornos suburbanos o rurales y pueden tener instalaciones que se parecen más de cerca a un campus universitario. Otras tienen cubículos modulares con paredes parciales y ninguna puerta. El top 100 de gerentes en Mars, fabricantes de Snickers y Milky Way, todos trabajan en una sala amplia. El escritorio del presidente se ubica en el centro de la sala, mientras que los demás están ubicados en círculos concéntricos alrededor de él. Cada vez más, las instalaciones más recientes tienen un arreglo aún más abierto, donde las personas trabajan en salas grandes y se mueven entre distintas mesas para interactuar con diferentes personas en distintos proyectos. Hay disponibles estaciones de cómputo libres para quienes las necesiten, y algunas salas pequeñas pueden estar a los lados para negocios privados.[16]

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE LAS PARTES PRINCIPALES DEL ENTORNO INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN.

¿QUÉ ES GOBIERNO CORPORATIVO Y DE QUÉ MANERA SE RELACIONA CON EL ENTORNO DE LA EMPRESA?

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una parte importante del entorno interno de una organización es su cultura. La **cultura organizacional** es el conjunto de valores, creencias, conductas y actitudes que ayuda a los miembros de la organización a entender lo que representa, cómo hace las cosas y qué considera importante.[17] La cultura es un concepto amorfo que desafía la medición objetiva o la observación. Sin embargo, debido a que es la base del entorno interno de la organización, desempeña un rol importante en moldear el comportamiento gerencial.

La importancia de la cultura organizacional

Los ejecutivos en Ford Motor Company movieron la división de la empresa Lincoln Mercury de Detroit al sur de California. Pero de manera interesante, este movimiento tuvo poco que ver con los costos o alguna otra de las razones por las que ocurre la mayoría de las reubicaciones de negocios. En lugar de eso, querían mover a Lincoln Mercury fuera de la sombra corporativa de su primo corporativo dominante y más grande, Ford mismo. Durante años los gerentes de Lincoln Mercury se habían quejado de que a sus negocios no se les prestaba suficiente atención y que la mayor parte de la atención de Detroit estaba enfocada en Ford. Y, al menos parcialmente como resultado, los productos de Mercury tendían a parecer clones de los productos de Ford. Finalmente, la empresa decidió que la única forma de cambiar por completo la división era darle identidad propia. Y dónde mejor que empezar por mover la operación completa, absolutamente toda, al sur de California, que es central para los automóviles, donde sus gerentes tuviesen la libertad de contratar nuevo talento creativo y empezar a forjarse un nuevo y único nicho de negocios para ellos mismos.[18] En resumen, querían crear una nueva cultura.

La cultura determina la "sensación" de la organización. Por ejemplo, la imagen estereotipada de Microsoft es un lugar de trabajo donde las personas se visten de manera muy casual y trabajan durante muchas horas. En contraste, la imagen de Bank of America para algunos observadores es un entorno formal con reglas de trabajo rígidas y personas vestidas con atuendos de negocios conservadores. Y a Texas Instruments le gusta hablar de su cultura "en mangas de camisa", en la que se evitan las corbatas y pocos gerentes usan saco. Southwest Airlines mantiene una cultura de diversión y emoción.

cultura organizacional
Conjunto de valores, creencias, conductas, costumbres y actitudes que ayudan a los miembros de la organización a entender qué representa, cómo hace las cosas y lo que considera importante

Desde luego, la misma cultura no necesariamente se encuentra a lo largo de una organización completa. Por ejemplo, el departamento de ventas y el de marketing pueden tener una cultura bastante diferente a la del departamento de operaciones y de manufactura. Sin embargo, a pesar de su naturaleza, la cultura es una fuerza poderosa en las organizaciones, una que puede moldear la eficacia general de la empresa y el éxito a largo plazo. Las empresas que pueden desarrollar y mantener una cultura fuerte, como Hewlett-Packard y Procter & Gamble, tienden a ser más efectivas que las empresas que tienen problemas para desarrollar y mantener una cultura fuerte, como Kmart.[19]

Determinantes de una cultura organizacional

¿De dónde viene una cultura organizacional? Por lo general se desarrolla y florece durante un largo tiempo. Su punto de partida con frecuencia es el fundador de la organización. Por ejemplo, James Cash Penney creía en tratar a los empleados y clientes con respeto y dignidad. Los empleados en JCPenney aún son llamados "asociados" más que "empleados" (para reflejar la sociedad) y la satisfacción de los clientes es de suma importancia. El impacto de Sam Walton, Ross Perot y Walt Disney aún se siente en las organizaciones que fundaron.[20] Mientras una organización crece, su cultura se modifica, moldea y refina por medio de símbolos, historias, héroes, eslóganes y ceremonias. Por ejemplo, un valor importante en Hewlett-Packard es evitar las deudas bancarias. Una popular historia que aún se cuenta en la empresa tiene que ver con un nuevo proyecto que se había considerado durante varios años. Todo el criterio objetivo indicaba que HP debía pedir dinero prestado de un banco para financiarlo, pero Bill Hewlett y David Packard lo rechazaron de entrada simplemente porque "HP evita las deudas bancarias". Esta historia, que tiene que ver con dos héroes corporativos y que está basada en un eslogan, dicta la cultura corporativa en la actualidad. Y muchas decisiones en Walt Disney Company aún se enmarcan en la pregunta "¿Qué hubiera hecho Walt?"

El éxito corporativo y las experiencias compartidas también moldean la cultura. Por ejemplo, Hallmark Cards tiene una fuerte cultura derivada de sus años de éxito en la industria de las tarjetas de felicitación. Los empleados hablan de la "familia Hallmark" y están profundamente interesados en la empresa; muchos de ellos han trabajado en ésta durante años. En contraste, en Kmart la cultura es bastante débil, el equipo gerencial cambia con rapidez y pocas personas sienten alguna dirección o propósito en la empresa. Las diferencias en la cultura en Hallmark y Kmart son atribuibles en parte a sus éxitos pasados y a sus experiencias compartidas.

Gestión de la cultura organizacional

¿Cómo pueden los gerentes enfrentar la cultura, dada su importancia clara pero su naturaleza intangible? En esencia, el gerente debe entender la cultura actual y luego decidir si se debe mantener o cambiar. Al entender la cultura actual de la organización, los gerentes pueden emprender las acciones apropiadas. En Hewlett-Packard, los valores que representa "la forma HP" aún existen, guían y dirigen las actividades más importantes realizadas por la empresa. La cultura también se puede mantener al recompensar y promover a las personas cuyas conductas sean consistentes con la cultura existente y por articular la cultura por medio de eslóganes, ceremonias y demás.

Pero los gerentes deben caminar por una línea fina entre mantener una cultura que aún funciona de manera eficaz y cambiar una cultura que se ha vuelto disfuncional. Por ejemplo, muchas de las empresas ya señaladas, así como otras más, se enorgullecen en perpetuar su cultura. Por ejemplo, Shell Oil tiene una exhibición elaborada en el lobby de sus oficinas corporativas de Houston que cuenta la historia del pasado de la empresa. Pero otras empresas pueden enfrentar situaciones en las que su cultura ya no es una fortaleza. Por ejemplo, algunos críticos sienten que la cultura de General Motors pone demasiado énfasis en el desarrollo del producto y la competencia interna entre las divisiones, y no suficiente en marketing y la competencia con otras empresas. Incluso argumentan que esta cultura fue un importante factor que contribuyó a la crisis de negocios que GM enfrentó en 2009.

En ocasiones surgen problemas culturales de fusiones o el crecimiento de facciones rivales dentro de una organización. Por ejemplo, Delta recientemente se fusionó con Northwest Airlines. La combinación de dos empresas llevó a numerosos casos de conflicto y de dificultades operativas debido a que las culturas de las dos organizaciones eran muy diferentes.[21] Para cambiar la cultura, los gerentes deben tener una idea clara de lo que quieren crear. Cuando Continental Airlines se "reinventó" a sí misma hace varios años, llevó a los empleados fuera de las oficinas corporativas en Houston para que observaran cómo le prendían fuego a los viejos manuales de políticas y procedimientos. La dirección estratégica revisada de la empresa se conoce a lo largo de Continental como el plan "Go Forward" (Ir hacia delante), nombrada de manera intencional para evitar recordar a las personas acerca del pasado problemático de la empresa y en lugar de eso enfocarse en el futuro.

Una forma importante de moldear la cultura es llevar externos hacia las posiciones gerenciales importantes. La elección de un nuevo CEO del exterior de la organización con frecuencia es una señal clara de que las cosas cambiarán. De hecho, un nuevo CEO fue el catalizador de los cambios en Continental. Adoptar nuevos eslóganes, contar nuevas historias, presentar nuevas ceremonias y romper con la tradición también puede alterar la cultura. La cultura también se puede cambiar por métodos analizados en el capítulo 13.[22]

Revisión del concepto

¿Qué es la cultura organizacional?

¿Su colegio o universidad tiene una cultura? ¿Cómo la describiría?

RELACIONES ORGANIZACIÓN-ENTORNO

Nuestro análisis hasta este punto identifica y describe las diversas dimensiones de entornos organizacionales. Como las organizaciones son entornos abiertos, interactúan con estas diversas dimensiones en muchas formas diferentes. Por tanto, ahora examinaremos esas interacciones. Primero analizamos la forma en que los entornos afectan a las organizaciones, y luego señalamos varias formas en las que las organizaciones se adaptan a sus entornos.

Cómo afectan los entornos a las organizaciones

Se pueden utilizar tres perspectivas básicas para describir la forma en que los entornos afectan a las organizaciones: el cambio y la complejidad de los entornos, las fuerzas competitivas y la turbulencia del entorno.[23]

Cambio y complejidad del entorno James D. Thompson fue una de las primeras personas en reconocer la importancia del entorno de la organización.[24] Thompson sugirió que el entorno puede describirse a lo largo de dos dimensiones: su grado de cambio y su grado de homogeneidad. El grado de cambio es el alcance al que el entorno es relativamente estable o relativamente dinámico. El grado de homogeneidad es el alcance al cual el entorno es relativamente simple (pocos elementos, poca segmentación) o relativamente complejo (muchos elementos, mucha segmentación). Estas dos dimensiones interactúan para determinar el nivel de incertidumbre

"El mundo ha cambiado y por tanto usted tiene que reaccionar en forma drástica y más agresiva, en una forma menos compasiva y más severa."

—LEE SCOTT, CEO DE WALMART
(citado en *Fortune*, 18 de abril de 2005, p. 88)



© VIOREL DUD... | DREAMSTIME.COM

Las operaciones arraigadas de comida rápida como KFC y Subway tienen entornos relativamente estables y simples. Mientras que las preferencias de los consumidores y las innovaciones por parte de los competidores en ocasiones dictan el cambio, en su mayor parte pueden asumir un enfoque algo metódico y calculado para responder al entorno. Por ejemplo, mientras que KFC ha presentado nuevos productos diversos durante los años pasados, su producto más popular sigue siendo su receta original de pollo frito que tiene décadas.

que enfrenta la organización. A su vez, la **incertidumbre** es una fuerza impulsora que influye en muchas decisiones organizacionales. En la figura 3.4 se ilustra un punto de vista simple de los cuatro niveles de incertidumbre que se definen por distintos grados de homogeneidad y cambio.

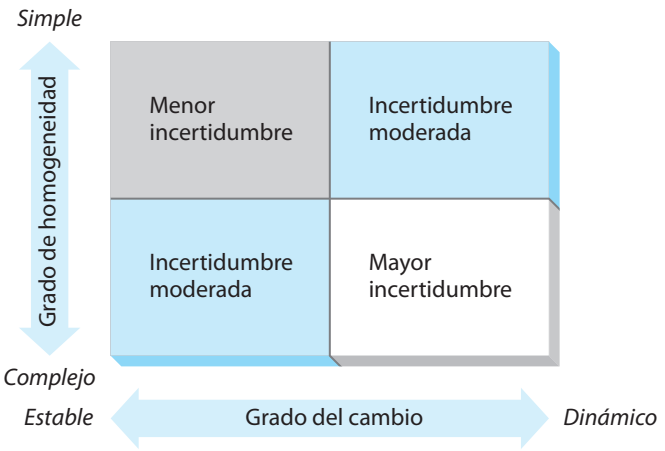
La menor incertidumbre del entorno la enfrentan las organizaciones con entornos estables y simples. Aunque ningún entorno es totalmente carente de incertidumbre, algunas arraigadas operaciones de alimentos de franquicias (como Subway y Taco Bell) y muchos fabricantes de contenedores (como Ball Corporation y Federal Paper Board) tienen niveles relativamente bajos de incertidumbre que enfrentar. Por ejemplo, Subway se enfoca en un cierto segmento del mercado de consumo, produce una línea de productos limitada, tiene una red estable de proveedores y enfrenta una competencia relativamente consistente.

Las organizaciones con entornos dinámicos pero simples enfrentan por lo general un grado moderado de incertidumbre. Ejemplos de organizaciones que funcionan en dichos entornos incluyen fabricantes de ropa (enfocan cierto tipo de comprador de ropa, pero son sensibles a los cambios que introduce la moda) y productores de música (que atienden cierto tipo de compradores de música pero están alerta a los gustos cambiantes en la música). Levi Strauss enfrenta relativamente pocos competidores (Diesel, Wrangler y Lee), tiene pocos proveedores y pocos reguladores, y utiliza canales de distribución limitados. Sin embargo, este entorno de tareas relativamente simple también cambia con mucha rapidez al tiempo que los competidores ajustan precios y estilos, los gustos de los consumidores cambian y nuevas telas se encuentran disponibles.

incertidumbre
Condición impredecible creada por el cambio y la complejidad del entorno

Figura 3.4
CAMBIO DEL ENTORNO, COMPLEJIDAD E INCERTIDUMBRE

El grado de homogeneidad y el grado del cambio se combinan para crear incertidumbre para las organizaciones. Por ejemplo, un entorno simple y estable crea la menor incertidumbre, y un entorno complejo y dinámico crea la mayor incertidumbre.



Fuente: De J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967. Copyright © 1967 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reimpreso con autorización.

Otra combinación de factores es una de estabilidad y complejidad. De nuevo resulta una cantidad moderada de resultados de incertidumbre. Ford, Nissan y Daimler AG enfrentan estas condiciones básicas. En general, deben interactuar con un conjunto de proveedores, reguladores, grupos de consumidores y competidores. Sin embargo, el cambio ocurre con mucha lentitud en la industria automotriz. A pesar de muchos cambios de estilo, los automóviles en la actualidad aún tienen cuatro llantas, un volante, un motor, parabrisas de vidrio y muchas otras de las características básicas que han caracterizado a los automóviles durante décadas.

Por último, las condiciones del entorno muy dinámicas y complejas generan un alto grado de incertidumbre. El entorno tiene un número grande de elementos y la naturaleza de los mismos está en cambio constante. Intel, Apple, IBM, Sony y otras empresas en el campo de la electrónica enfrentan estas condiciones debido al rápido ritmo de la innovación tecnológica y el cambio en los mercados de consumo que caracterizan a su industria, sus proveedores y competidores. Las empresas basadas en Internet como eBay y Amazon.com enfrentan similarmente altos niveles de incertidumbre.

Fuerzas competitivas Aunque las clasificaciones generales de Thompson son útiles y proporcionan algunas ideas básicas acerca de las interacciones entre la organización y el entorno, en muchas formas carecen de la precisión y la especificidad que requieren los gerentes que deben enfrentarse a sus entornos cada día. Michael E. Porter, profesor de Harvard y experto en administración estratégica, ha propuesto una forma más refinada de evaluar los entornos. En particular, él sugiere que los gerentes vean los entornos de su organización en términos de las **cinco fuerzas competitivas**: la amenaza de nuevos entrantes al mercado, rivalidad competitiva, la amenaza de productos sustitutos, el poder de los compradores y el poder de los proveedores.[25]

La *amenaza de los nuevos entrantes* al mercado es el grado al que los nuevos competidores pueden entrar con facilidad a un mercado o a un segmento de mercado. Abrir un servicio de tintorería o un restaurante de pizzas requiere una cantidad relativamente pequeña de capital, pero demanda una inversión tremenda entrar al negocio automotriz en plantas, equipo y sistemas de distribución. Por tanto, la amenaza de nuevos entrantes es relativamente alta para una tienda o pizzería local, pero relativamente baja para Ford y Toyota. Sin embargo, la llegada de Internet ha reducido los costos y otras barreras de entrada en muchos segmentos de mercado, así que la amenaza de nuevos entrantes ha aumentado para muchas empresas en años recientes.

La *rivalidad competitiva* es la naturaleza de la relación competitiva entre las empresas dominantes en la industria. En la industria de las bebidas carbonatadas, Coca-Cola y PepsiCo participan con frecuencia en guerras intensivas de precios, publicidad comparativa e introducciones de nuevos productos. Otras empresas que tienen rivales intensos incluyen American Express y Visa, British Airways y Virgin Atlantic. Y las empresas automotrices intentan de manera continua ser más hábiles que las demás con mejoras en la garantía y descuentos. En contraste, los establecimientos locales de lavado de automóviles rara vez participan en ese tipo de prácticas.

La *amenaza de productos sustitutos* es el grado al que los productos o servicios alternos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos o servicios existentes. La calculadora electrónica eliminó la necesidad de reglas de cálculo. A su vez, la llegada de computadoras personales redujo la demanda de calculadoras, así como máquinas de escribir y computadoras grandes. NutraSweet es un producto sustituto viable que amenaza a la industria azucarera. Los aparatos de DVD han vuelto obsoletos a los aparatos de VCR, pero ahora la tecnología de alta definición de DVD reemplaza los aparatos actuales de DVD. En la sección *Tecnología de administración* se muestra la forma en que la proliferación de las opciones de visión personalizadas hace que una riqueza de probables productos sustitutos estén disponibles para los televidentes.

El *poder de los compradores* es el grado al que los compradores de bienes o servicios en una industria tienen la capacidad de influir en los proveedores. Por ejemplo, un Boeing 777 tiene relativamente pocos probables compradores. Sólo empresas como Delta, Emirates y KLM Royal Dutch Airlines pueden comprarlos. Por tanto, estos compradores pueden tener una influencia considerable sobre el precio que están dispuestos a pagar, la fecha de entrega del pedido y demás.

cinco fuerzas competitivas
La amenaza de nuevos entrantes al mercado, rivalidad competitiva, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de los compradores y de los proveedores

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

La TV se vuelve personal

¿Servicio telefónico personalizado? ¿Jeans hechos a la medida? ¿Bebidas de café elaboradas al gusto personal? Apenas hace algunos años, productos como éstos hubieran sido accesorios en una película de ciencia ficción. Sin embargo, hoy la capacidad de personalizar prácticamente todas las características de todos los bienes y servicios en el mercado se ha vuelto tan importante para los consumidores que, prácticamente en cada industria valiosa, la orientación de clientes ha sido agitada hasta su centro de mercado masivo.

Por ejemplo, tomemos la transmisión de televisión. Tan reciente como 2005, los avances en la tecnología de cable, satelital y de grabación de videos todavía aumentaban las opciones de los televidentes en incrementos aún más pequeños, pero las grandes noticias desde entonces han girado alrededor de la llegada de los avances en línea que prometen revolucionar la televisión. Primero, las principales empresas de medios adoptaron la transmisión por Internet. Por ejemplo, la tienda de iTunes de Apple ofrece programación directa como *Law and Order* a precios tan bajos como 1 dólar por episodio. Otros transmisores, como Trio, se han movido hacia la distribución en línea y Trio también ha dividido su cultura pop, audiencia enfocada en tres segmentos para todavía mayores niveles de personalización.

Otra innovación es lo que se conoce como "silvercasting" (transmisión de canales estrechamente enfocados por Internet). En la actualidad se pueden encontrar canales dedicados a todo, desde la navegación deportiva y el estado de Alaska hasta cocina vegetariana y tratamientos contra el cáncer. Otros canales se especializan todavía en retransmisiones de programación de cientos de países extranjeros, estrategia que ha demostrado ser bastante popular con migrantes y expatriados.

Sin embargo, los más grandes innovadores son los sitios web que permiten a los usuarios distribuir videos de elaboración propia. Y el más grande de estos sitios es YouTube, que fue fundado en enero de 2005 por tres amigos veinteañeros que querían compartir videos de fiestas. Después de sólo un año de operación, YouTube presentaba 30 millones de videos por día. Para octubre de 2006, cuando ese número había llegado a los 100 millones, YouTube había atrapado la atención de todas las empresas grandes de medios y tecnología en el mundo. En un trato que recordaba los impresionantes números del auge del punto com de finales de 1990, sus fundadores acordaron vender la empresa (que en realidad generaba relativamente pocos ingresos) a Google por 1 650 millones de dólares. En la actualidad, YouTube es el tercer sitio más visitado en Internet (detrás de Google y de Yahoo!). Se calcula que los usuarios publican 13 horas de videos nuevos cada minuto, y para mediados de 2008 los usuarios veían hasta 5 000 millones de videos por mes.

En 2007, YouTube consumió tanta banda ancha como Internet completa en el 2000. Hasta marzo de 2008, la subsidiaria de Google pagaba alrededor de 1 millón de dólares por día en costos de banda ancha, pero incluso a esas tasas, la transmisión por Internet es menos costosa que el cable. La publicidad es limitada, pero la mayoría de los canales nuevos obtiene dinero de las cuotas de transmisión o de las ventas de producto. El cofundador de YouTube, Chad Hurley, presume "creamos una nueva forma de alcanzar a las audiencias en una era donde el espacio de tiempo para la televisión tradicional ya no existe".

Referencias: Heather Green, "Way Beyond Home Videos", *BusinessWeek*, 10 de abril de 2006, www.businessweek.com el 5 de enero de 2009, Richard Siklos, "Death by Smiley Face: When Rivals Disdain Profits", *New York Times*, 2 de abril de 2006, www.nytimes.com el 5 de enero de 2009, Saul Hansell, "Much for the Few", *New York Times*, 12 de marzo de 2006, www.nytimes.com el 5 de enero de 2009, "YouTube", *New York Times*, 2009, http://topics.nytimes.com el 5 de enero de 2009; Andrew Ross Sorkin, "Dot-Com Boom Echoed in Deal to Buy YouTube", *New York Times*, 10 de octubre de 2006, www.nytimes.com el 5 de enero de 2009; "YouTube Draws 5 Billion U.S. Online Videos in July 2008", comScore, 10 de septiembre de 2008, www.comscore.com el 5 de enero de 2009 y Lewis Carter, "Web Could Collapse as Video Demand Soars" *Telegraph*, 9 de abril de 2008, www.telegraph.co.uk el 5 de enero de 2009.

United Airlines intentó explotar este poder en 2009 al solicitar que Boeing y Airbus (una empresa europea) licitaran por un pedido masivo de hasta 150 aviones nuevos. United sintió que como la recesión global estaba dañando las ventas de ambos fabricantes y los

costos de refacciones, mano de obra y de crédito iban en descenso, podría obtener términos más favorables que de otra manera.[26] Por otro lado, durante los tiempos de escasez, los compradores tienen poco poder; si un comprador no paga el precio que se pide, hay otros que esperan en fila. Por ejemplo, si el tráfico global de las aerolíneas está en apogeo y muchos transportistas compran aviones nuevos, los fabricantes como Boeing y Airbus pueden negociar con esa fortaleza y hacer pocas concesiones de precios.

El *poder de los proveedores* es el grado al que los proveedores tienen la capacidad de influir en los probables compradores. La empresa de suministro eléctrico local es la única fuente de electricidad en su comunidad. Sujeta a la regulación local o estatal (o ambas), puede cobrar lo que desee por su producto, brindar el servicio a su conveniencia y demás. De igual manera, aunque Boeing tiene pocos clientes potenciales, esos mismos clientes tienen sólo dos proveedores que pueden venderles un avión de 300 pasajeros (Boeing y Airbus). Así que también Boeing y Airbus tienen poder. Por otro lado, un pequeño mayorista de vegetales tiene poco poder para vender a los restaurantes, porque si no les gusta la producción, con facilidad pueden encontrar un proveedor alterno.

Turbulencia del entorno Aunque siempre sujetas a cambios inesperados y a trastornos, no obstante las cinco fuerzas competitivas pueden estudiarse y evaluarse en forma sistemática y desarrollar planes para enfrentarlas. Pero al mismo tiempo, las organizaciones enfrentan la posibilidad del cambio o turbulencias del entorno, ocasionalmente sin aviso previo. La forma más común de turbulencia organizacional es una crisis de cierto tipo.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 son, desde luego, un ejemplo evidente de turbulencia del entorno. Más allá de los costos humanos y sociales, estos sucesos afectaron de manera profunda a un gran número de empresas que van desde aerolíneas hasta la industria del entretenimiento de Nueva York y las empresas con operaciones en el World Trade Center.[27] Otro ejemplo notable de crisis fue el choque de la nave espacial *Columbia* en 2003, que parecía probable que paralizara el programa espacial estadounidense durante años. Otro tipo de crisis que ha capturado la atención de los administradores en los años recientes es la violencia en el lugar de trabajo (situaciones en las que trabajadores disgustados o antiguos trabajadores atacan a otros empleados), lo que con frecuencia resulta en lesiones y a veces la muerte. La depresión económica que inició en 2008 y las preocupaciones del virus de la influenza H1N1 en 2009 son otros ejemplos recientes.

Dichas crisis afectan a las organizaciones en dos formas distintas, y algunas organizaciones han desarrollado planes y equipos de manejo de crisis.[28] Cuando un avión de Delta Air Lines chocó en el aeropuerto de Dallas-Fort Worth, el equipo de bomberos estuvo en la escena en cuestión de minutos. Sólo algunos vuelos fueron retrasados y ninguno tuvo que ser cancelado. De manera similar, una tienda de abarrotes en Boston una vez recibió la amenaza de que alguien había envenenado latas de su jugo de tomate Campbells. En seis horas, un equipo de manejo de crisis de Campbell Soup Company retiró dos cajas de tráiler de jugo de las 84 tiendas en la cadena de abarrotes. Aun así, muy pocas empresas en Estados Unidos tienen un plan para enfrentar las principales crisis. Por ejemplo, durante el sobresalto del virus H1N1 en 2009, una encuesta reveló que sólo 27% de todos los empleadores estadounidenses tenía planes para enfrentar dicha crisis potencial de salud.[29]

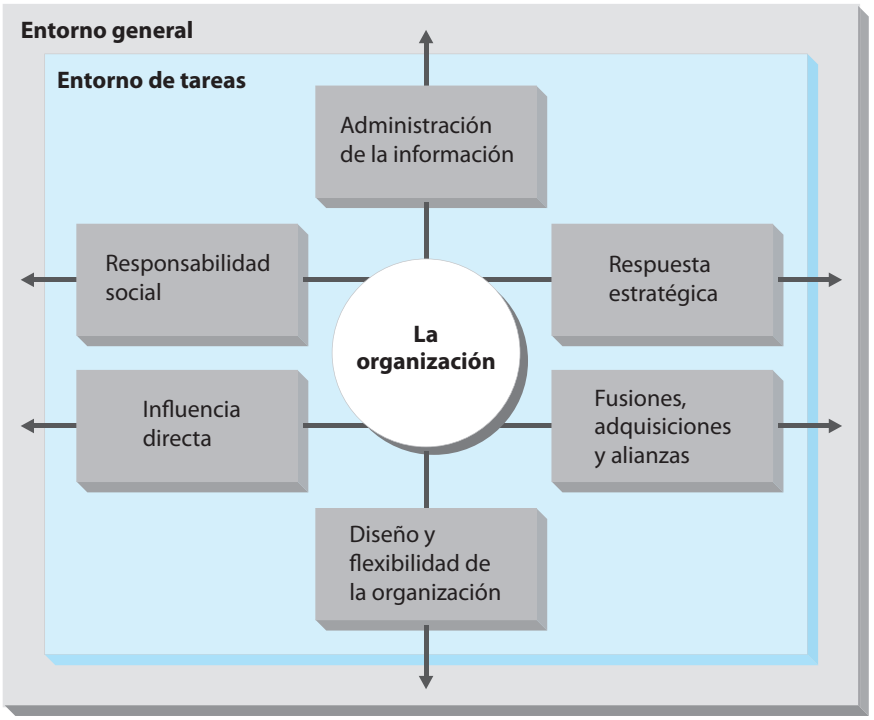
Cómo las organizaciones se adaptan a sus entornos

Dados los múltiples temas, problemas y oportunidades en los entornos en una organización, ¿cómo se debe adaptar la organización? Es evidente que cada organización debe evaluar su propia situación única y luego adaptarla con base en la sabiduría de su alta gerencia.[30] En la figura 3.5 se ilustran los seis mecanismos básicos mediante los cuales las organizaciones se adaptan a sus entornos. Uno de éstos, la responsabilidad social, recibe consideración especial en el capítulo 4.

Administración de la información Una forma en la que las organizaciones se adaptan a sus entornos es mediante la administración de la información, la cual es

Figura 3.5 CÓMO LAS ORGANIZACIONES SE ADAPTAN A SUS ENTORNOS

Las organizaciones intentan adaptarse a sus entornos. Los métodos más comunes son la administración de la información; la respuesta estratégica; las fusiones, adquisiciones y alianzas; el diseño y la flexibilidad de la organización; la influencia directa y la responsabilidad social.



especialmente importante al formar una comprensión inicial de los entornos y al monitorearlos en busca de señales de cambio. Una técnica para administrar la información es confiar en los extensores de fronteras. Un *extensor de fronteras (boundary spanner)* es un empleado, como un representante de ventas o un agente de compras, que emplea gran parte de su tiempo en contacto con otros fuera de la organización. Dichas personas están en una buena posición para averiguar lo que hacen otras organizaciones. Todos los gerentes efectivos participan en una *revisión del entorno*, proceso de monitorear de manera activa los entornos a través de actividades como la observación y la lectura. Dentro de la organización, la mayoría de las empresas también ha establecido *sistemas de información* basados en computadora para recabar y organizar información pertinente para los gerentes y ayudar a resumir esa información en la forma más relevante para las necesidades de cada gerente. (Los sistemas de información se abarcan por completo en el capítulo 22.) Las técnicas de planeación de los recursos empresariales también son métodos útiles para mejorar la administración de la información.

Respuesta estratégica Otra forma para que una organización se adapte a sus entornos es por medio de una respuesta estratégica. Las opciones incluyen mantener el estado de las cosas (por ejemplo, si su gerencia cree que va muy bien con su enfoque actual), alterar un poco su estrategia o adoptar una estrategia completamente nueva. Si el mercado que atiende una empresa en la actualidad crece con mucha rapidez, la empresa podría decidir invertir aún más fuertemente en productos y servicios para ese mercado. De igual manera, si un mercado se contrae o no proporciona posibilidades razonables para el crecimiento, la empresa puede decidir hacer reducciones. Por ejemplo, hace algunos años, los gerentes en Starbucks reconocieron que las oportunidades de crecimiento de la

empresa iban en desaceleración simplemente porque ya había muchos establecimientos de Starbucks. En consecuencia, idearon un plan para expandirse en forma agresiva en mercados internacionales, con lo que proporcionaron una ruta para el crecimiento continuo.

Fusiones, adquisiciones y alianzas Un enfoque estratégico relacionado que algunas organizaciones utilizan para adaptarse a sus entornos incluye fusiones, adquisiciones y alianzas. Una *fusión* ocurre cuando dos o más empresas se combinan para formar una nueva empresa. Por ejemplo, como se señaló antes, Delta se fusionó con Northwest Airlines. Parte de la lógica detrás de esta fusión fue que las dos empresas tenían fortaleza en mercados distintos pero complementarios, y así con la fusión surgiría una aerolínea mucho más fuerte. Una *adquisición* ocurre cuando una empresa compra otra, en ocasiones contra su voluntad (por lo general se llama *toma hostil*). La empresa adquirida puede dejar de existir y se vuelve parte de la otra empresa. Por ejemplo, como parte de su expansión internacional, Starbucks adquirió una cadena británica de cafeterías llamada Seattle Coffee Company. Después Starbucks cambió muchos establecimientos de Seattle Coffee Company por establecimientos de Starbucks.

En otras situaciones, la empresa adquirida puede continuar su operación como subsidiaria de la empresa compradora. Royal Caribbean Cruise Lines compró un interés controlador en Celebrity Cruise Lines, pero la mantiene como una línea de cruceros separada. Y como ya se analizó, en una *sociedad* o *alianza* la empresa asume una nueva operación con otra empresa. Una empresa participa en estos tipos de estrategias por diversas razones, como facilitar la entrada a los nuevos mercados o expandir su presencia en un mercado actual.

En un caso de alguna forma inusual, SBC Communications adquirió AT&T en 2005. Pero aunque SBC era la empresa compradora, adoptó el nombre de AT&T para la empresa combinada. ¿Por qué? Porque sus directivos sentían que AT&T tenía más reconocimiento de marca y que el nombre permitiría a la empresa ganar más participación de mercado. Sentían que sería especialmente útil para atraer nuevos clientes corporativos.[31]

Diseño y flexibilidad de la organización Una organización puede también adaptarse a las condiciones del entorno al incorporar la flexibilidad en su diseño estructural. Por ejemplo, una empresa que opera en un entorno con niveles relativamente bajos de incertidumbre podría elegir utilizar un diseño con muchas reglas básicas, regulaciones y procedimientos operativos estándar. De manera alterna, una empresa que enfrenta una gran cantidad de incertidumbre podría elegir un diseño con relativamente pocos procedimientos de operación estándar y en su lugar permitir a los gerentes una discreción y flexibilidad considerables con las decisiones. El primer tipo, en ocasiones llamado *diseño organizacional mecanicista*, se caracteriza por reglas y relaciones formales y rígidas. Esto último, en ocasiones llamado *diseño orgánico*, es considerablemente más flexible y permite que la organización responda con rapidez al cambio en el entorno. Aprenderemos mucho más acerca de esto y temas relacionados en el capítulo 12.

Influencia directa Las organizaciones no son necesariamente indefensas al enfrentar sus entornos. De hecho, muchas organizaciones tienen la capacidad de influir de manera directa en sus entornos en muchas formas distintas. Por ejemplo, las empresas pueden influir en sus proveedores al firmar contratos a largo plazo con precios fijos como protección contra la inflación. O una empresa se podría convertir en su propio proveedor. Por ejemplo, Sears es propietario de algunas de las empresas que fabrican los artículos que vende y Campbell Soup Company hace sus propias latas de sopa. De manera similar, casi cualquier actividad importante en la que participa la empresa afecta a sus competidores. Cuando Mitsubishi reduce los precios de sus aparatos de DVD, Sony puede verse forzada a hacer lo mismo. Las organizaciones también influyen en sus clientes al crear nuevos usos para un producto, encontrar clientes completamente nuevos, arrebatar clientes a los competidores y convencer a los clientes de que necesitan algo nuevo. Los fabricantes de automóviles utilizan esta última estrategia en su publicidad para convencer a las personas de que necesitan un automóvil nuevo cada dos o tres años. En forma similar, los fabricantes de software como Microsoft presentan nuevas versiones de sus productos en forma regular, en parte para incentivar nuevas ventas.

Las organizaciones influyen en sus reguladores a través del cabildeo y la negociación. El cabildeo incluye enviar a un representante de la empresa o de la industria a Washington en un esfuerzo por influir a las agencias, grupos y comités pertinentes. Por ejemplo, el grupo de cabildeo U.S. Chamber of Commerce, la organización de cabildeo más grande de Estados Unidos, tiene un presupuesto anual de más de 150 millones de dólares. Las empresas automotrices han tenido éxito en varias ocasiones al negociar con la EPA para extender los vencimientos para el cumplimiento con los estándares de control de la contaminación y millaje. Continental Airlines critica de manera rutinaria lo que considera un sistema de control de tráfico aéreo anticuado, en un esfuerzo por hacer que el gobierno estadounidense mejore su tecnología y sus sistemas.

Revisión del concepto

¿En qué forma los entornos afectan a las organizaciones? ¿Cómo afectan sus entornos las organizaciones?

¿Cuáles son algunas fusiones recientes de alto perfil? ¿Por qué piensa que ocurrieron?

EL ENTORNO Y LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Antes, en este capítulo, señalamos la importancia vital de mantener una alineación apropiada entre la organización y sus entornos. Sin embargo, los diversos mecanismos a través de los cuales los entornos y las organizaciones se influyen entre sí pueden provocar que esta alineación cambie, e incluso las organizaciones mejor administradas en ocasiones pueden resbalar de su posición preferencial en el entorno. Pero las empresas bien administradas reconocen cuando esto sucede y aplican una acción correctiva para volver a la dirección correcta. Recuerde que decimos en el capítulo 1 que la eficacia incluye hacer lo correcto. Dadas las interacciones entre las organizaciones y sus entornos, lo siguiente es que la eficacia está relacionada finalmente con lo bien que una organización entiende, reacciona e influye en sus entornos.[32]

"La firma [de la empresa] verdaderamente grandiosa frente a la simplemente exitosa no es la ausencia de dificultad. Es la capacidad para regresar de las adversidades, incluso de las catástrofes desastrosas más fuerte que antes."

—JIM COLLINS, EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN
(citado en *BusinessWeek*, 25 de mayo de 2009, p. 38)

Modelos de eficacia organizacional

Por desgracia no hay un consenso acerca de cómo medir la eficacia. Por ejemplo, una organización puede hacerse ver extremadamente efectiva a corto plazo al ignorar la investigación y desarrollo (R&D), comprar materiales baratos, ignorar el control de calidad y escatimar en los sueldos. Pero, con el tiempo, la empresa sin duda fallará. Por otro lado, emprender acción consistente con un punto de vista más amplio, como hacer las inversiones apropiadas en R&D, puede molestar a los inversionistas que tienen una visión a corto plazo. Entonces, no sorprende que haya muchos modelos diferentes de eficacia organizacional.

El *enfoque de sistemas de recursos* hacia la eficacia organizacional se concentra en el grado al que la organización puede adquirir los recursos que necesita.[33] Una empresa que puede obtener materia prima durante una escasez es efectiva desde esta perspectiva. El *enfoque de los procesos internos* trata con los mecanismos internos de la organización y se concentra en minimizar la tensión, integrar a los individuos y a la organización y realizar operaciones suaves y eficientes.[34] Una organización que se enfoca principalmente en mantener la satisfacción de los empleados y la moral y en ser eficiente suscribe este punto de vista. El *enfoque de las metas* se concentra en el grado al que una organización alcanza sus metas.[35] Cuando una empresa establece la meta de

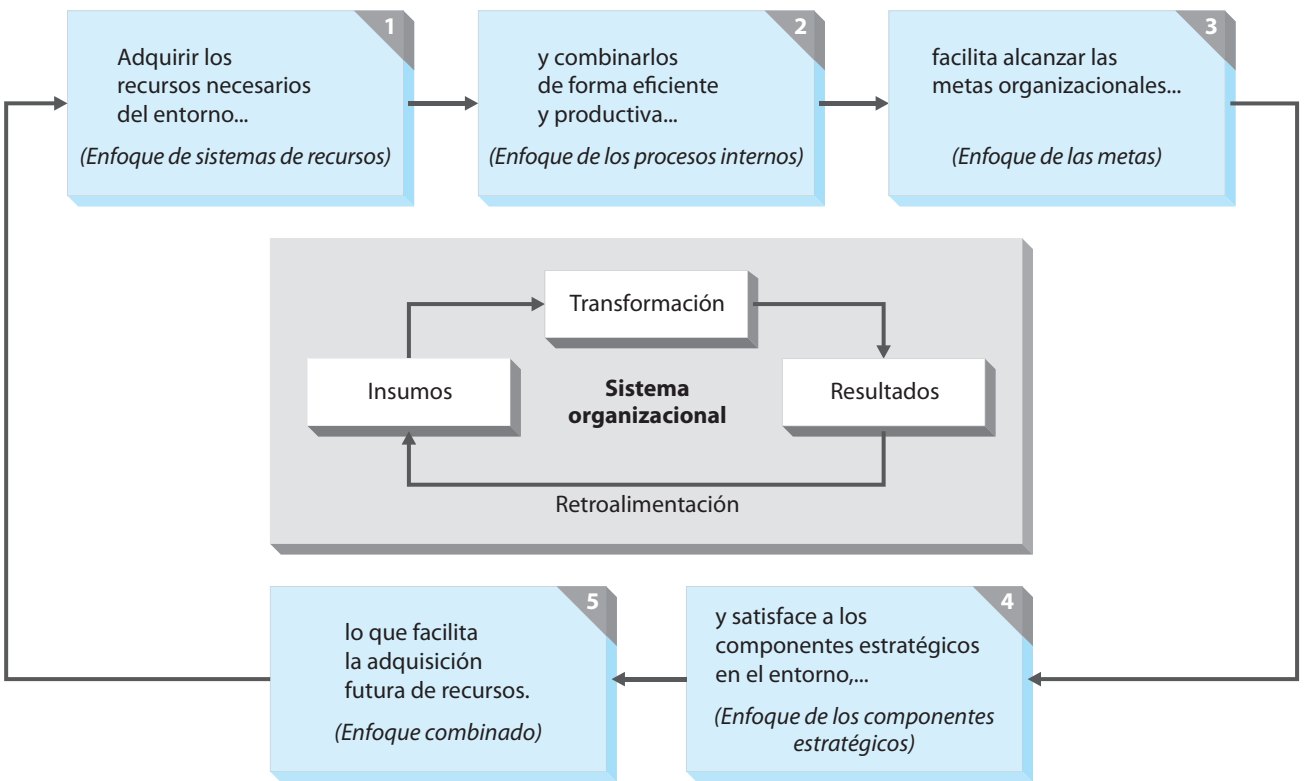
aumentar las ventas 10% y luego alcanza ese incremento, el enfoque de metas mantiene que la organización es efectiva. Por último, el *enfoque de los componentes estratégicos* se concentra en los grupos que tienen un interés en la organización.[36] En este punto de vista, la eficacia es el grado al que la organización satisface las demandas y las expectativas de todos estos grupos.

Aunque estos cuatro modelos básicos de eficacia no son necesariamente contradictorios, sí se enfocan en aspectos distintos. El enfoque de sistemas de recursos se concentra en los insumos, el enfoque de los procesos internos se concentra en los procesos de transformación, el enfoque de las metas en la producción y el enfoque de los componentes estratégicos en la retroalimentación. Así, más que adoptar un solo enfoque, se puede entender mejor la eficacia organizacional por medio de una perspectiva integrada como la que se ilustra en la figura 3.6. En el centro de este modelo unificador se encuentra el sistema organizacional, con sus insumos, transformaciones, resultados y retroalimentación. Alrededor de este centro se encuentran los cuatro enfoques básicos para la eficacia, así como un enfoque combinado que incorpora cada uno de los otros cuatro. El argumento básico es esencialmente que una organización debe satisfacer los requerimientos impuestos por cada una de las perspectivas de eficacia.

Alcanzar la eficacia organizacional no es una tarea fácil. La clave para hacerlo es entender el entorno en el que funciona la organización. Con este entendimiento como base, los gerentes pueden graficar la ruta "correcta" para la organización en la forma en que se posiciona en el entorno. Si los gerentes pueden identificar dónde quieren que esté la organización en relación con otras partes de su entorno y la mejor forma de llegar

Figura 3.6 MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

El sistemas de recursos, los procesos internos, las metas y los componentes estratégicos se enfocan en un aspecto distinto de la eficacia de la organización. Así, pueden combinarse para crear una perspectiva integradora sobre la eficacia.



ahí, tienen una buena oportunidad de alcanzar la eficacia. Por otro lado, si eligen el objetivo equivocado en el cual enfocarse, si proceden en alcanzar sus metas de la manera equivocada, tienen menos probabilidad de ser efectivos.

Ejemplos de eficacia organizacional

Dados los diversos modelos y perspectivas sobre la eficacia organizacional, no sorprende que incluso los expertos no siempre concuerden acerca de qué empresas son más efectivas. Por ejemplo, durante años *Fortune* ha compilado una lista anual de las empresas "Más admiradas" en Estados Unidos. Con base en una encuesta grande de directivos líderes, los rankings supuestamente reflejan la innovación, la calidad de la administración, el valor como inversión a largo plazo, la responsabilidad en la comunidad y en el entorno, la calidad de los bienes y servicios, la estabilidad financiera, el uso de activos corporativos y la habilidad para atraer, desarrollar y conservar a las personas talentosas. En la tabla 3.1 se muestra la lista de 2009 de las diez empresas estadounidenses más admiradas de *Fortune*,

Asimismo, se muestra una parte de la lista publicada en *BusinessWeek*, también en 2009. Esta lista representa las diez empresas grandes de mejor desempeño en Estados Unidos determinadas por los ingresos y el crecimiento de las utilidades, el rendimiento sobre la inversión, los márgenes de utilidad neta y el rendimiento del capital en periodos de uno a tres años. En algunos años hay varias empresas en ambas listas, pero en 2009 sólo Microsoft aparece en ambas listas. Dado que la "admiración" y el "desempeño" parecerían estar altamente relacionados con la eficacia, se podría esperar una correspondencia más fuerte entre las dos listas. Desde luego, es importante señalar que se utilizan diferentes variables y métodos para desarrollar las dos listas, y cada empresa incluida en alguna de las listas es una empresa muy bien administrada. Pero las disparidades en la lista también subrayan las dificultades y diferencias de juicio que tienen que ver cuando en realidad se trata de evaluar la eficacia de alguna empresa u organización determinada.

Tabla 3.1 EJEMPLOS DE EMPRESAS ADMIRADAS Y DE ALTO DESEMPEÑO

Empresas más admiradas de *Fortune* (2009)	Empresas de mejor desempeño de *BusinessWeek* (2009)
1. Apple	1. Gilead Sciences
2. Berkshire Hathaway	2. CF Industries Holdings
3. Google	3. Diamond Offshore
4. Johnson & Johnson	4. Windstream
5. Procter & Gamble	5. Colgate-Palmolive
6.(T). FedEx	6. C.H. Robinson Worldwide
6.(T). Southwest Airlines	7. Exelon
7. General Electric	8. Microsoft
8. Microsoft	9. Best Buy
9. Walmart Stores	10. Mastercard

Fuente: "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 16 de marzo de 2009, pp. 76-77; "The BusinessWeek 50", *BusinessWeek*, 6 de abril de 2009, p. 40. (Nota: La lista de *Fortune* en la columna 1 en realidad identificó a Toyota Motors como la empresa más admirada número 3. Sin embargo, se excluyó de esta lista porque es una empresa japonesa, y la intención de esta tabla es ilustrar las empresas estadounidenses.)

Revisión del concepto

¿CUÁLES SON LOS CUATRO MODELOS BÁSICOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL?

¿QUÉ EMPRESAS LOCALES ADMIRA EN ESPECIAL? ¿POR QUÉ?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Analizar la naturaleza del entorno organizacional e identificar los entornos de interés para la mayoría de las organizaciones.
   - Factores del entorno que tienen un rol importante para determinar el éxito o fracaso de la organización.
   - Los gerentes deben luchar por mantener la alineación apropiada entre la organización y sus entornos.
   - Todas las organizaciones tienen entornos externos e internos.
2. Describir los componentes del entorno general y el entorno de tareas y analizar su impacto en las organizaciones.
   - El entorno externo se compone de niveles del entorno general y de tareas.
   - El entorno general consiste en cinco dimensiones: económica, tecnológica, sociocultural, político-legal e internacional.
   - El entorno de tareas consiste en cinco elementos: competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos y reguladores.
3. Identificar los componentes del entorno interno y analizar su impacto en las organizaciones.
   - El entorno interno consiste en los propietarios, el consejo de administración, los empleados, el entorno físico y la cultura de la organización.
4. Analizar la importancia y los determinantes de la cultura de una organización y la forma en que la cultura se puede manejar.
   - La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conductas, costumbres y actitudes que ayuda a los miembros de la organización a entender lo que representa, cómo hace las cosas y lo que considera importante.
   - Los gerentes deben entender que la cultura es un determinante importante de lo bien que se desempeñará su organización.
   - La cultura se puede determinar y administrar en distintas formas.
5. Identificar y describir la forma en que el entorno afecta a las organizaciones y cómo éstas se adaptan a su entorno.
   - Las influencias del entorno sobre la organización pueden ocurrir a través de la incertidumbre, las fuerzas competitivas y la turbulencia.
   - Las organizaciones utilizan la administración de la información; la respuesta estratégica; las fusiones, adquisiciones y alianzas; el diseño y la flexibilidad de la organización; la influencia directa y la responsabilidad social para adaptarse a sus entornos.
6. Describir los modelos básicos de la eficacia organizacional e identificar ejemplos contemporáneos de empresas altamente efectivas.
   - La eficacia organizacional requiere que la empresa haga un buen trabajo de adquirir recursos, administrarlos de forma apropiada, alcanzar sus metas y satisfacer a sus miembros.
   - Sin embargo, debido a las complejidades asociadas con el cumplimiento de estos requerimientos, los expertos pueden no estar de acuerdo con la eficacia de alguna organización en un punto determinado en el tiempo.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Considere los tres entornos de una empresa. ¿Cuál de los entornos tiene el impacto más directo e inmediato sobre la empresa? ¿Cuál de los entornos tiene un impacto más difuso y retrasado? Explique.
2. Describa el entorno general de la organización. Para cada dimensión proporcione al menos un ejemplo específico, distinto a los ejemplos mencionados en su libro.
3. ¿Cuáles son las fuerzas principales que afectan las relaciones entre la organización y el entorno? Describa esos factores.
4. Describa los cuatro enfoques para la eficacia organizacional. Proporcione un ejemplo específico de algo que una empresa deba medir con el fin de evaluar su eficacia bajo cada enfoque.

Preguntas para análisis

5. Los elementos del entorno general afectan a todas las organizaciones, pero pueden no afectar a todas las organizaciones en la misma forma. Elija una industria y analice el impacto de al menos dos diferentes elementos del entorno general sobre las empresas en esa industria. ¿Todas las empresas son afectadas de la misma forma? Explique.

6. ¿Cuál de los entornos es más fácil que la empresa pueda cambiar? ¿Cuál de los entornos es menos sensible al cambio por la empresa? ¿En qué forma esto influye las acciones que emprenden las empresas?

Preguntas para aplicación

7. Vaya a Hoover's Online en **www.hoovers.com**. Ingrese el nombre de una empresa en los recuadros de Search. Cuando se muestre el perfil de la empresa vaya a "Top Competitors". Aquí puede averiguar quiénes son los principales competidores de la empresa. ¿Le sorprendió la lista? ¿Cómo cree que Hoover determina la lista?
8. Vaya a la biblioteca o entre en línea e investigue una empresa. Clasifique su nivel de eficacia con base en cada uno de los cuatro modelos básicos. Comparta sus resultados con el grupo.
9. Entreviste a un gerente de una empresa local acerca de su entorno interno, como dueños, directores, empleados y el entorno de trabajo físico y la cultura organizacional.
10. Considere a una organización con la que usted esté familiarizado. Describa con detalle sus entornos. Luego proporcione ejemplos específicos para ilustrar la forma en que cada dimensión afecta su organización.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de administración del tiempo* se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, trabajar de manera eficiente y delegar en forma apropiada. Este ejercicio le da la oportunidad de aplicar sus habilidades de administración del tiempo a la comprensión de las tareas que desempeñan los gerentes.

Antecedentes

Un problema clave que enfrentan todos los gerentes es el hecho de que el tiempo es un recurso finito: hay sólo tantas horas en un día y tantas tareas que se pueden realizar en un periodo determinado. Como resultado, los gerentes de manera constante hacen elecciones acerca de la forma en que emplean su tiempo. Evidentemente deben utilizarlo en forma inteligente, y, como le podrá decir cualquier gerente experimentado, emplear el tiempo en asuntos triviales y descuidar las preocupaciones de mayor presión no sólo son errores sino también trampas en las que se puede caer de manera sorprendentemente fácil. Utilizar su tiempo de forma sabia significa dividirlo entre las diversas tareas que tiene que realizar de manera diaria.

Numerosos expertos en administración del tiempo sugieren que los gerentes empiecen cada día por listar lo que necesitan lograr antes de que termine la jornada de trabajo. Después de concluir esta lista, pueden clasificar sus tareas diarias en tres grupos: 1) las que se deben atender hoy, 2) las que deben atenderse hoy pero se pueden posponer en caso necesario y 3) las que se pueden posponer con facilidad. El siguiente paso es una cuestión de sentido común: realizar las tareas en orden de prioridad.

Puede utilizar la organización del material en este capítulo para obtener una mejor comprensión de las tareas administrativas y la forma de priorizarlas. Por ejemplo, como lo vimos en este capítulo, tanto los gerentes como las organizaciones deben ser sensibles a una diversidad de fuerzas que trabajan en los entornos *externo* e *interno* de una empresa. Entonces dividimos el entorno externo en dos categorías: el entorno *general* y el entorno *de tareas*. Para los efectos de este ejercicio, usted se puede enfocar en el *entorno de tareas*, que incluye a los competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos y reguladores. También necesita recordar que el *entorno interno* se compone de los propietarios, consejo de administración, empleados, entorno de trabajo físico y la cultura organizacional de la empresa.

Tarea

Este ejercicio consiste en los siguientes pasos:

1. En la parte de superior de una hoja de papel, escriba los tres niveles de prioridad que describimos arriba (las tareas que se tienen que hacer hoy, etcétera).
2. Abajo del lado izquierdo de la misma hoja de papel, liste los elementos del entorno de tareas más los elementos del entorno interno de una empresa.
3. En la intersección de cada fila y columna, proporcione un ejemplo apropiado de una tarea que podría enfrentar un gerente: por ejemplo, cuando usted llegue a *Clientes*, piense en tres tareas hipotéticas: una que sea de alta prioridad (hacerla hoy), una que sea de prioridad moderada (posponer si es necesario) y otra que sea de menor prioridad (posponer).

4. Cuando haya terminado, su profesor dividirá el grupo en equipos de tres o cuatro personas. Una vez que se haya formado su equipo, comparta los ejemplos que consiguió. Enfóquese en si el equipo está de acuerdo o en desacuerdo acerca de la forma en que cada persona ha priorizado sus tareas.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE COMUNICACIÓN

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de comunicación* se refieren a la capacidad no sólo de comunicar información e ideas a los demás sino también de manejar la información y las ideas recibidas de ellos. Este ejercicio le ayudará a desarrollar sus habilidades para comunicar cierta información que ha recibido durante sus estudios de negocios (digamos, información acerca de los segmentos de clientes como un elemento en un entorno de tareas de la organización).

Antecedentes

Usted es un gerente medio recientemente contratado en el departamento de marketing de un fabricante grande de alimentos. Al haber apenas completado su estudio formal de gerencia de marketing, está emocionado por la oportunidad de aplicar algunas de las teorías que acaba de leer a las situaciones reales que enfrenta una empresa real. Por azares del destino, no ha estado en el puesto mucho tiempo cuando se tiene que enfrentar a un problema interesante. Su jefe, el vicepresidente de marketing, ha desarrollado una encuesta para solicitar retroalimentación de los clientes acerca de los productos de la empresa. Por desgracia, la retroalimentación varía de manera considerable, con respuestas que por lo general van de 2 a 5 en una escala de 1 a 5. Incluso usted puede ver que esa gama amplia de datos no es muy útil para obtener conclusiones acerca de las opiniones de los clientes. Más aún, las ventas han disminuido en forma lenta pero constante con el tiempo y la alta gerencia ha presionado al departamento de marketing para averiguar por qué.

Al sospechar que los resultados de la encuesta son muy amplios porque reflejan una amplia gama de clientes, usted hace una sugerencia a su jefe: "Para tener una mejor idea de lo que son sus necesidades, ¿por qué no recabamos alguna información acerca de nuestros mismos clientes? Por ejemplo, nuestro clientes incluyen consumidores individuales, escuelas, restaurantes y otras organizaciones. Tal vez cada tipo de cliente quiere algo diferente de nuestros productos". Su jefe le da una mirada condescendiente y le dice: "Nuestros productos han sido los mejor vendidos durante años, y ¿sabe por qué? Porque la buena calidad es la buena calidad; siempre ha sido y siempre será. Muéstreme un 'cliente' y le mostraré a alguien que sólo quiere buena calidad".

Tarea

1. Regrese a su oficina (o cuarto de dormitorio, biblioteca o su mesa de la cocina) y redacte una propuesta escrita para su jefe en la que describa su posición sobre desarrollar una encuesta de necesidades del cliente. Asegúrese que su propuesta cumpla con dos metas: 1) enfatice su preocupación fundamental, es decir, que con el fin de proporcionar productos que cumplan con las necesidades de los clientes, el departamento de marketing debe entender mejor cuáles son esas necesidades, y 2) comunique algunas buenas razones por las que el departamento de marketing debe hacer seguimiento a su propuesta. (*Pista*: Decirle a su jefe de manera directa que está equivocado, quizá no logrará que se realice el trabajo.)
2. Ahora revise lo que ha escrito. ¿Cree que su jefe cambiará su opinión? Si es así, ¿cuál de sus razones tiene mayor probabilidad de persuadirlo? Si no es así, ¿cuál podría ser su siguiente paso para intentar que su propuesta reciba una audiencia justa de la gerencia?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Goldman Sachs Banks confía en el capital cultural

Para julio de 2007, los vientos que habían empezado a soplar sobre el mercado hipotecario subpreferente en 2006 ya habían alcanzado una fuerza de tormenta y amenazaban a la industria financiera estadounidense completa. Se empezaban a agitar las ventanas de las casas de finanzas establecidas a lo largo de Wall Street, pero contra todas las apariencias, los cinco bancos de inversión más grandes de Estados Unidos (Bear Stearns, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Merrill Lynch y Morgan Stanley) iban sorteando la tormenta. De hecho, según Fitch,

la respetada agencia de evaluaciones internacionales, los cinco mostraban "resultados sólidos a pesar de los desafíos subpreferentes". Sin embargo, para otoño de 2008, Merrill Lynch había ido al sur (literalmente se había tenido que vender al Bank of America, con sede en Carolina del Norte), mientras que Bear Stearns y Lehman Brothers habían sido borrados por completo del mapa financiero estadounidense. Morgan Stanley seguía en pie, en gran medida porque los altos directivos habían detectado señales de advertencia de un mar agitado en 2006, pero aun así habían tenido daños significativos.

Evidentemente, Goldman Sachs también había sido golpeado por los mismos mares agitados, pero, como lo señaló en septiembre el *New York Times*, Goldman había "navegado con golpes relativamente menores". De hecho, Goldman había entregado una utilidad de $11 600 millones en 2007 (la mayor para cualquier banco de inversión) y su precio de la acción había llegado al máximo récord de $247.92. Mientras que Merrill Lynch y Citigroup, otros bancos muy golpeados, despedían a sus CEO, Goldman recompensaba a Lloyd C. Blankfein con un cheque por $68.7 millones (otro récord de Wall Street). Los 30 000 empleados de la empresa (desde corredores hasta secretarias) ganaron un promedio de $600 000 y Goldman llegó a la lista de *Fortune* de America's "Top 20 Most Admired Companies" y la compilación anual de la revista de las "100 mejores empresas para trabajar".

¿Cómo hizo Goldman para mantenerse a flote durante una tormenta que inundó a algunos de sus rivales en un mar de deudas y varó a otros en el encalladero de la insolvencia? Sobra decir que las razones son numerosas y complejas, pero la mayoría de los observadores se inclinan por observar la cultura de Goldman. Tanto la rentabilidad como la durabilidad de Goldman, según *Fortune*, "son un testamento con su cultura, una mezcla imposible de replicar de agresión extrema, paranoia profunda, ambición individual y trabajo en equipo tipo robot".

Goldman Sachs se hizo pública en 1999, pero para muchas personas en Wall Street, aun es "La Sociedad". Los socios de Goldman (que son elevados al estatus de socio en cierto día en octubre de los años pares) aún están dentro de sus principales dueños y forman parte de sus equipos de la alta gerencia. Los socios completos representan 1% de una empresa poblada por completo por personas de desempeño superior y cosechan las mayores recompensas cuando la empresa es administrada al nivel más alto de rentabilidad. Además, una larga historia de la sociedad privada sobrevive en una corporación de propiedad pública en la que los principales directivos son los que tienen más que perder cuando la empresa falla. Como regla, los socios tienden a invertir su dinero en Goldman durante décadas y no sorprende que administren los activos de la empresa a largo plazo. Goldman Sachs siempre ha tipificado una cultura de alto riesgo y de altos rendimientos, pero su historia muestra que, a pesar de algunos malos pasos en las últimas siete décadas, los ejecutivos fuertemente facultados tienden a valorar la diferencia entre una inversión de alto riesgo y una aventura demasiado riesgosa.

Desde mediados de la década de 1970, dice Lisa Endlich, ex corredora y vicepresidenta en Goldman, no ha habido "un mayor premio en Wall Street" que una sociedad en Goldman Sachs. Sin embargo, agrega que "surgir de las filas en Goldman Sachs es uno de los ascensos corporativos más inclinados y desafiantes", y llegar a la cima significa dominar una cultura "que de frente está llena de contradicciones... estará inmerso en uno de los entornos más competitivos del mundo... hacer un buen trabajo no lo llevará a ningún lado. Hacer un súper trabajo hará que lo noten", pero no logrará un gran progreso a menos que esté dispuesto a demostrar un compromiso aún más diligente con la movilidad ascendente, incluidas "pesadas horas en la oficina y... un horario de trabajo que incluye perder más que unas cuantas lecturas de cuentos a los niños antes de ir a dormir". Tiene que ganar todas las competencias uno a uno con todos los demás en la empresa que quieren lo que usted quiere, pero (y aquí tenemos una de esas problemáticas contradicciones) "nada lo descarrilará más rápido que no ser un miembro de equipo". En Goldman, reporta Endlich, la mezcla competitiva correcta de la ambición individual y el juego de equipos intramuros significa que debe hacer sus logros muy conocidos para el socio para el que trabaja, para el comité de socios y para el comité de administración, sin jactarse ni una sola vez... [y] debe darse tiempo, tiempo real para aconsejar y guiar a los que vienen detrás de usted, incluso si siente que apenas tiene tiempo de respirar.

Entonces, en un sentido, ir en la dirección correcta en Goldman Sachs significa comunicarse en todas las direcciones a la vez. Charles D. Ellis, un consultor de estrategia de negocios que ha trabajado con ejecutivos de Goldman durante 30 años, atribuye la "ventaja decisiva en la administración" de la empresa a "la velocidad, la precisión y el grado de comunicación dentro de la empresa... la cultura de Goldman Sachs funciona", dice Ellis, porque integra por completo las tres fortalezas centrales de la empresa:

1. la lealtad de sus empleados,
2. su enfoque en el reclutamiento y
3. su estructura de mando.

Se alienta a los empleados en todos los niveles a pensar en la empresa como en la familia, y entre más alto escale en las filas, más se espera que Goldman demuestre sus valores familiares. Sobra decir que tiene que aprender a equilibrar su vida laboral con la vida de su otra familia (la del cónyuge e hijos y las altas y bajas de la vida no laboral), pero además de la posibilidad de una compensación financiera exhorbitante, la empresa recompensa el compromiso en otras formas. Cuando Liz Beshel, que ahora es la tesorera global de la empresa, regresó a trabajar en Goldman después de una larga recuperación de una cirugía, encontró que ni su puesto ni su ruta profesional habían sido afectados. Ella recuerda que le hizo percatarse "de que Goldman estaba dispuesto a invertir en usted a largo plazo". El equilibrio, explica Beshel, quien emplea cada día en equilibrar el apetito de su empleador por el riesgo con su instinto de supervivencia, "está en el corazón de lo que hago en forma profesional y la forma en que manejo toda mi vida..."

"Constantemente se siente que se puede hacer más en el trabajo", agrega, "porque es el tipo de persona

que Goldman contrata; todos somos perfeccionistas". De acuerdo con Ellis, Goldman recluta sólo al 5% superior de los candidatos a un puesto en la industria, y por lo general los consigue porque los principales ejecutivos de la empresa se involucran en el proceso de reclutamiento. Agrega: "Por mucho, las personas de Goldman Sachs no llegan con cuchara de plata. Con mayor frecuencia, vienen del lado equivocado de las vías. Son móviles en forma ascendente y con un impulso por tener éxito". Ellis sugiere que la estrategia de la empresa está basada en la teoría de que si se tiene una procedencia sociocultural de clase trabajadora, tendrá más hambre por el tipo de éxito que un puesto en Goldman hace posible.

"Ayuda", dice, "que Goldman Sachs tiene una estructura organizacional plana". Allá por 1976, el socio director Gus Levy (el hijo del fabricante de cajas de embalaje cuya experiencia financiera antes de unirse a Goldman consistía en su mayoría en las apuestas a los caballos) murió sin elegir entre dos posibles sucesores. Un comité de administración resolvió el problema de la sucesión al nombrar a los dos "Johns" (Weinberg y Whitehead) como líderes conjuntos de la empresa. En un punto de hecho, Weinberg y Whitehead se habían más o menos ungido a sí mismos y luego buscaron la aprobación oficial del comité, pero la transición fue suave y, lo más importante, un patrón de mando compartido se introdujo en la organización. En 1987 la era de los dos Johns dio paso a la de Steve Friedman y Bob Rubin, quienes se hicieron cargo como vicepresidentes del consejo conjuntos y CEO conjuntos. El patrón se reemplazó de nuevo en 1994 cuando Jon Corzine y Hank Paulson fueron nombrados de forma simultánea socio senior y vicepresidente del consejo, respectivamente; Corzine promovió a Paulson a vicepresidente de consejo conjunto y a CEO conjunto (posiciones iguales a la suya) en 1998.

Goldman también ha instituido este arreglo a lo largo de la empresa, con varios departamentos ahora dirigidos por gerentes conjuntos. La toma de decisiones en algunos niveles es en cierta manera más lenta de lo óptimo, pero la empresa también tiende a cometer menos errores administrativos, en especial del tipo que resultan por un enfoque estrecho (o necedad) de un ejecutivo específico. Como Endlich observa, debido a que sus socios manejan la empresa (en ocasiones desde escritorios comerciales a 5 pies de distancia), la gerencia también tiende a ser cercana y personal". A diferencia de sus rivales de Wall Street, Goldman Sachs nunca ha tenido una estructura jerárquica estricta. En vez de eso, la organización se maneja por lo que Endlich describe como "una serie concéntrica de comités coincidentes". Los socios y los directores administrativos participan en cualquier cantidad de aproximadamente doce comités permanentes que tratan con todo, desde los riesgos para los activos de la empresa hasta su donación para causas caritativas.

En general, la organización es plana, todos los comités de la empresa operan en aproximadamente el mismo nivel y ejercen el mismo tramo amplio de responsabilidad administrativa. Tal vez la consecuencia más importante de esta estructura es el hecho de que tomar decisiones importantes es casi de manera invariable un ejercicio de construcción de consenso (hacer que un grupo de personas concuerde con un curso de acción). Por ejemplo, hacer pública la empresa fue en realidad un proceso de casi 15 años que culminó cuando, a pesar de debates con frecuencia rencorosos, Corzine y Paulson pudieron construir un consenso de los socios no sólo sobre bases financieras sino también culturales. La decisión fue algo obvio en términos financieros: los rendimientos de la oferta pública inicial (OPI) de entre $5 y $6 mil millones enriquecieron a muchos de los 188 socios generales con entre $50 y $100 millones cada uno.

Sin embargo, el ángulo cultural fue difícil de vender, con muchos de los socios de la empresa que expresaban una preocupación legítima de que su cultura muy cerrada (incluidos los vínculos que constituían su liderazgo) se desentramaría si la empresa viraba hacia un ensamblaje fortuito de dueños externos. Por último, Goldman respondió con una OPI que, como lo plantea un analista, la convirtió en "la empresa pública más privada de Estados Unidos". Todo el poder permaneció en manos de un grupo pequeño de socios directores que (de acuerdo con los prospectos de 1999) continuarían "con el control de la gerencia y las políticas de la empresa y ... determinarían el resultado de cualquier transacción corporativa". De igual importancia, la estructura plana de la empresa, con sus líneas abiertas de comunicación, permaneció intacta.

Lo anterior nos lleva de vuelta a finales de 2006, cuando el CEO Blankfein y el vicepresidente de finanzas David Viniar concertaron una reunión con los principales directivos de Goldman para informarles que una tormenta se cernía sobre el horizonte de las inversiones. Sabemos qué tan turbulenta fue en realidad esa tormenta, pero para evitar entrar en detalles innecesarios, nos enfocaremos en la amenaza planteada por fuertes inversiones en préstamos hipotecarios domésticos de alto riesgo. En Goldman (al igual que en los bancos rivales) las utilidades de los "productos" de inversión respaldados con hipotecas dependían de un mercado hipotecario doméstico fuerte y saludable y de precios hipotecarios robustos, y fue la tarea desagradable de Viniar ser el portador de las malas noticias, es decir, que el mercado de hipotecas domésticas mostraba síntomas de una mala salud. Lo que sea que cada uno de los socios presentes hayan pensado acerca del mercado de vehículos de inversión respaldado por hipotecas, todos sabían que habían generado utilidades masivas en toda la industria durante unos tres años. Goldman mismo se estaba preparando para anunciar ganancias del cuarto trimestre por $3 200 millones, un increíble 93% de aumento sobre el año anterior; las ganancias del año llegarían a un tope de $9 000 millones y le darían a la empresa su tercer desempeño consecutivo rompedor de récords de desempeño. Y ahora Blankfein y Viniar proponían que la empresa resguardara sus apuestas al arriesgar dinero *en contra* de otro año de ganancias fenomenales en el mercado de hipotecas domésticas y que jugara a limitar sus pérdidas más que a maximizar sus utilidades. Difícilmente era el tipo de estrategia de alto riesgo, altos rendimientos a los que los socios de Goldman Sachs se habían acostumbrado y que acababa de generar $16,500 millones en sueldos y bonos del año fiscal.

Blankfein y Viniar necesitaban un consenso, y lo necesitaban rápido, y desde luego lo obtuvieron: para abril de

1997 Goldman había establecido estrategias de protección y reducción de otros riesgos y había empezado a deshacerse de sus garantías respaldadas con hipotecas. Como lo pronosticó Viniar, los precios de las casas empezaron a disminuir a finales de 2006 y entraron en caída libre en 2007. Mientras que la mayoría de sus rivales sostenían las fuertes pérdidas bajo las cuales al menos tres de ellos colapsaron al final, Goldman sobrevivió. De hecho, ganó dinero, tanto como mil millones de dólares por trimestre por sus apuestas de protección de un mercado hipotecario doméstico floreciente.

El éxito de la táctica Blankfein-Viniar bien puede confirmar la aseveración de la revista *Fortune* de que "la cultura de la empresa la ha mantenido tan ágil como una empresa de inicio". Goldman Sachs, sugiere otro cronista de esta historia continua, escapó al destino de sus rivales de la industria debido a una cultura que le permitió hacer "lo que siempre ha hecho en vista de los sucesos de rápido cambio: girar de manera abrupta".

Preguntas

1. ¿Cómo clasificaría la dimensión económica del entorno externo en lo que forma los antecedentes de esta historia?
2. ¿En qué forma la estructura administrativa plana de Goldman afecta su enfoque en el proceso de toma de decisiones, tanto durante los tiempos de crisis como durante los tiempos de menos tensión extraordinaria? ¿Cómo afectó la naturaleza de las decisiones que en realidad se tomaron?
3. En general, ¿cómo afectó la naturaleza de su propiedad la cultura de Goldman? En forma más específica, ¿cómo afectaron las acciones de Goldman durante sucesos tan cruciales como su oferta pública inicial (OPI) y la crisis financiera global?
4. ¿Qué modelos de eficacia organizacional son evidentes en el enfoque de Goldman de la administración?

Referencias

Lisa Endlich, *Goldman Sachs: The Culture of Success*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1999; Charles D. Ellis, *The Partnership: The Making of Goldman Sachs*, Nueva York, Penguin Press, 2008; Lisa Endlich, "Inside Goldman Sachs", Forbes, 26 de noviembre de 2007, www.forbes.com el 29 de diciembre de 2008; "Our Interview with Charley Ellis", *Advisor Perspectives*, 28 de octubre de 2008, www.advisorperspectives.com el 30 de diciembre de 2008; George Anders, "Rich Bank, Poor Bank", *New York Times*, 12 de octubre de 2008, www.nytimes.com el 29 de diciembre de 2008; Julie Creswell y Ben White, "Wall Street, R.I.P.: The End of an Era, Even at Goldman", *New York Times*, 28 de septiembre de 2008; Allan Sloan, "Junk Mortgages under the Microscope", *CNNMoney*, 16 de octubre de 2007, http://money.cnn.com el 31 de diciembre de 2008; Bethany McLean, "Top 20 Most Admired Companies: Goldman Sachs Group", *Fortune*, 3 de marzo de 2008, http://money.cnn.com el 29 de diciembre de 2008; Ben White y Louise Story, "Last Two Big Investment Banks Reinvent Their Businesses", *New York Times*, 23 de septiembre del 2008; www.nytimes.com el 29 de diciembre de 2008 y Ben White, "Buffet Deal at Goldman Seen as a Sign of Confidence", *New York Times*, 23 de septiembre de 2008, www.nytimes.com el 29 de diciembre de 2008.

Nota: Hay otro capítulo de esta historia; en el que finalmente Goldman Sachs eventualmente siente el impacto completo de la crisis financiera global. Eventualmente la crisis involucró a American International Group (AIG), una enorme compañía de seguros que da cobertura a instituciones financieras contra los riesgos que asumen al prestar e invertir dinero. AIG se balanceó al borde de la quiebra hasta que el gobierno estadounidense le ayudó con un préstamo de 85 000 millones de dólares. Mientras tanto, como el socio comercial más grande de la aseguradora, Goldman intentó tranquilizar a sus inversionistas acerca de que los problemas de AIG no estaban relacionados con los prospectos del banco. Sin embargo, los inversionistas nerviosos de Goldman comenzaron a vender sus acciones hasta que el precio de la acción había caído 50% de su máximo de 2007 de 247.92 dólares. En septiembre de 2008, tanto Goldman como Morgan Stanley anunciaron que iban a transformarse de bancos de inversión a bancos controladores de empresas. Ahora tendrán la capacidad de tomar depósitos y comprar a otros bancos, pero también estarán sujetos a una regulación federal mucho más estricta. No serán por mucho tan rentables, y Goldman, en particular, ya no disfrutará de la agilidad y la creatividad que se permite en una cultura de alto riesgo y altos rendimientos. "Sin importar lo bueno que haya sido", meditó un ejecutivo de Wall Street, Goldman "no permaneció insensible a la fortuna del destino". Sin embargo, un analista ve la transformación autoimpuesta de Goldman como otra señal de la agilidad que le ayudó a sobrevivir la primera ola de la crisis financiera: "Ellos cambian para encajar en su entorno", observó. "Cuando fue bueno colocar acciones en el mercado, lo hicieron... Ahora que es bueno ser un banco, se convirtieron en banco".

USTED DECIDE

Reducir el tamaño de mi vehículo

1. Asuma que usted es un alto directivo de Ford y que su jefe le dice: "El Toyota Yaris se ve como un ganador. También el Nissan Versa. ¿Por qué no pensamos en un vehículo como ése?" ¿Qué respondería?
2. Si estuviera a cargo del marketing de una línea establecida de automóviles pequeños, ¿a qué demografía (grupo de compradores probables) enfocaría con el fin de ampliar su mercado?
3. Suponga que usted es un gerente de producto a cargo de una línea exitosa de automóviles pequeños. ¿Qué haría para mantener la línea "fresca"? ¿Cómo mantendría sus ventas cerca de la cima o en la cima de su nicho de mercado?
4. ¿Qué factor o factores podrían ocasionar un retroceso en los patrones de compra hacia los automóviles y camionetas más grandes?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F El entorno económico de una organización se refiere a la forma en que su distribución de recursos monetarios afectan a sus empleados.

2. V F Los socios estratégicos son empresas de distintos países que se han unido para atraer la inversión extranjera.

3. V F Los consejos de administración corporativos cada vez más adoptan roles más activos en la supervisión de la administración de las organizaciones públicas.

4. V F Como regla, los gerentes actuales de una organización intentan evitar que las opiniones personales y las preferencias de sus fundadores interfieran con el desarrollo de su cultura.

5. V F El poder de los proveedores de afectar los precios que pagan las empresas por materia prima está entre las fuerzas competitivas que enfrentan muchas empresas.

6. Las organizaciones y grupos externos específicos que influyen en una organización son conocidos en forma colectiva como su entorno _____.

   a. general
   b. de tareas
   c. interno
   d. político
   e. sociocultural

7. Francine trabaja en un restaurante conocido por sus porciones extragrandes de alimentos fritos. Las ventas en el pasado han sido buenas, pero recientemente han caído en forma drástica al tiempo que los consumidores han indicado una preferencia por alimentos más sanos. ¿Qué dimensión del entorno general ha cambiado?

   a. Económica
   b. Tecnológica
   c. Sociocultural
   d. Político-legal
   e. Competitiva

8. ¿Cuál de las siguientes acciones es más probable que sea realizada por un grupo de interés que por una agencia reguladora?

   a. Presionar a una industria para que coloque etiquetas de advertencia sobre ciertos productos
   b. Establecer reglas de comportamiento para los empleados en las plantas locales
   c. Imponer estándares de contratación en las empresas locales
   d. Aplicar estándares arquitectónicos a las instalaciones de las empresas locales
   e. Recomendar estándares de seguridad para ciertos productos

9. Una forma importante de cambiar la cultura de una organización es _____.

   a. recompensar a las personas cuyo comportamiento es no ético para la cultura actual
   b. requerir que los gerentes experimenten nuevas formas de hacer las cosas
   c. circular rumores de fusiones u otros eventos que impliquen cambio
   d. llevar personas externas a las posiciones gerenciales
   e. permitir que los accionistas observen las operaciones de primera mano

10. Como CEO, Diane se asegura de que sus gerentes realicen operaciones eficientes y sin dificultades y mantengan la satisfacción y la moral de los empleados. ¿Qué modelo de eficacia organizacional sigue ella?

    a. Enfoque de sistemas de recurso
    b. Enfoque de los recursos humanos
    c. Enfoque de los procesos internos
    d. Enfoque de las metas
    e. Enfoque de los componentes estratégicos

CAPÍTULO 4

El entorno ético y social

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Analizar la ética gerencial, las tres áreas de preocupación ética especial para los gerentes y la forma en que las organizaciones manejan el comportamiento ético.
2. Identificar y resumir las cuestiones éticas emergentes en las organizaciones de la actualidad.
3. Analizar el concepto de responsabilidad social, especificar frente a quién o qué se consideraría responsable una organización y describir los cuatro tipos de enfoques organizacionales de la responsabilidad social.
4. Explicar la relación entre el gobierno y la organización en relación con la responsabilidad social.
5. Describir algunas de las actividades en las organizaciones que pueden participar para administrar la responsabilidad social.

PRIMERO LO PRIMERO

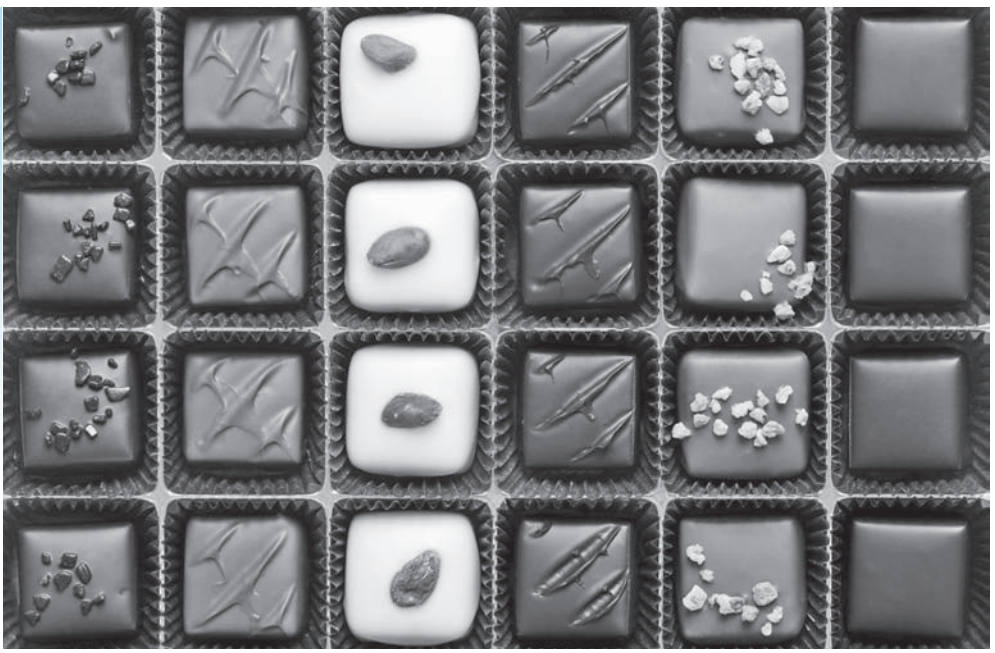
¿El comercio justo es una interrelación justa?

¿Sabe de dónde proviene el chocolate? Proviene de granos del tamaño de una almendra que crecen en los árboles de cacao. Se requieren unos 400 granos para hacer una libra de chocolate y, para cosechar los granos, los trabajadores tienen que cortarlos de los árboles, rebanarlos para abrirlos, extraer los granos, dispersarlos sobre tapetes y cubrirlos para dejarlos fermentar. Una vez fermentados, se secan, se empacan en pesadas bolsas y se llevan a los camiones donde esperan los mismos trabajadores. En ese punto han entrado a la cadena de suministro que los llevará a Estados Unidos o Europa, donde se convertirán en barras de Butterfinger y helado Double Fudge Brownie de Dreyer.

> "Los programas de comercio justo hacen la promesa de que los productores obtendrán un buen trato. No prometen que el consumidor obtendrá un buen trato."
>
> —TIM HARFORD, ECONOMISTA BRITÁNICO

Más de 40% del suministro de granos de cacao del mundo proviene de granjas pequeñas esparcidas a lo largo de Costa de Marfil, país de África Occidental, que puede embarcar hasta 47 000 toneladas por mes a Estados Unidos. Según informes emitidos al final de la década de 1990 por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y el Departamento de Estado de Estados Unidos, gran parte de la mano de obra que tiene que ver con la producción de cacao en Costa de Marfil fue realizada por niños, en su mayoría varones de entre 12 y 16 años. Los niños (tal vez hasta 15 000) trabajaban 12 horas al día, 7 días a la semana. Con frecuencia se les golpeaba para mejorar la productividad y dormían en tablones de madera en habitaciones abarrotadas. La mayoría de ellos habían sido engañados o vendidos para mano de obra forzada (esclavitud), muchos por padres indigentes que no podían permitirse alimentarlos. En los primeros ocho años que siguieron a los informes iniciales de las condiciones abusivas, los esfuerzos por aliviar el problema han encontrado relativamente poco éxito.

¿Cómo fue que esclavizar a los niños se convirtió en un negocio común en la industria del cacao en Costa de Marfil? Debido a que un tercio de la economía del país está basada en las exportaciones de cacao, Costa de Marfil es altamente dependiente de los precios del mercado mundial de cacao. Por desgracia, el cacao es un producto de consumo extremadamente inestable; los precios globales fluctúan de forma significativa. Por tanto, la rentabilidad en la industria del cacao depende de los



La mayoría de los productos de chocolate proviene de granos de cacao cultivados en países menos desarrollados. Para ayudar a proteger a los agricultores locales de la explotación, el comercio justo defiende el trabajo con los muchos productores y fabricantes distintos para asegurar justicia y equidad. Y de hecho, algunos proveedores de chocolate ahora pregonan su conciencia social como parte de su publicidad y promoción.

© JON HELGASON | DREAMSTIME.COM

precios sobre los cuales los agricultores no tienen ningún control. Este problema se combina con condiciones naturales impredecibles, como sequías, sobre las que tampoco tienen ningún control. Para mejorar sus oportunidades de lograr utilidades, buscan formas de reducir los costos, y el uso de mano de obra de esclavos es la medida más eficaz para ahorrar dinero.

Es aquí donde entra la idea del "comercio justo". El *comercio justo* se refiere a programas diseñados para asegurar que los agricultores dependientes de la exportación en los países en vías de desarrollo reciban precios justos por sus semillas. Varios de esos programas son patrocinados por Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), una red global sin fines de lucro de grupos de comercio justo con oficinas corporativas en Alemania. Así es como funciona. FLO se asocia con cooperativas que representan productores de cacao en África y América Latina para establecer ciertos estándares, no sólo para los artículos de los productores sino también para sus operaciones y políticas socialmente pertinentes (como aplicar leyes en contra de la mano de obra infantil y proporcionar educación y servicios de cuidados médicos). A cambio, FLO garantiza a los productores un "precio mínimo de comercio justo" para sus productos. Hasta 2007, FLO garantizó a los agricultores de cacao un precio de $1750 por tonelada. Si el precio del mercado cae por debajo de ese nivel (como fue el caso en noviembre de 2000, cuando llegó al precio más bajo en 27 años de $714), FLO garantiza la diferencia. Si el precio del mercado alcanza los $1750 (como fue en octubre de 2002, cuando llegó al precio más alto en 16 años de $2335), FLO paga a los productores una prima de $150 por tonelada.

¿De dónde proviene el dinero? El costo lo pagan los importadores, fabricantes y distribuidores que compran y venden cacao de los productores certificados de FLO. Estas empresas, a su vez, son monitoreadas por una red de organizaciones propiedad de FLO llamadas TransFair, que se aseguran de que se cumplan los criterios de FLO y de que los productores de FLO reciban los precios justos garantizados por FLO. Los productos que cumplen con el criterio de FLO-TransFair tienen derecho a portar etiquetas que certifiquen que son "Fair Trade Certified™". En la actualidad, los productos de chocolate semiterminados y etiquetados por TransFair USA se pueden encontrar en más de 1600 sitios minoristas en Estados Unidos, incluidas las tiendas de Safeway y Whole Foods.

¿Qué incentivo alienta a los importadores, fabricantes y distribuidores no sólo a adoptar los estándares de FLO-TransFair sino también a cargar con los costos de subsidiar productores extranjeros? Obtienen el derecho de promover sus productos de chocolate no sólo como de "comercio justo", sino con frecuencia también como productos "orgánicos", dos categorías que por lo general reciben precios de venta altos. De hecho, FLO paga una cuantiosa prima por el cacao certificado como orgánico ($200 en lugar de $150 por tonelada), y, desde luego, el costo adicional se muestra en los precios de venta junto con el costo de mantener los precios de comercio justo en general. Los productos orgánicos de chocolate tienen una fijación de precios en la misma gama que los chocolates de lujo, pero parece que los consumidores están dispuestos a pagar los precios relativamente altos, no sólo por los productos orgánicos sino también por todo tipo de productos de chocolate que lleven la etiqueta Fair Trade Certified. El presidente ejecutivo (CEO) de TransFair, Paul Rice, explica que cuando los consumidores saben que respaldan programas para facultar agricultores en los países en vías de desarrollo, los vendedores y revendedores pueden fijar "precios drásticamente más altos, con frecuencia entre dos y tres veces más altos". Los consumidores, dice, "apoyan con su dinero las causas en las que creen y pagan un poco más".

Un barra de dulce de 3.5 onzas con etiqueta "comercio justo orgánico" puede venderse por $3.49, comparada con $1.50 por una que no la tiene. ¿Por qué tanto? Porque la barra de dulce de comercio justo, dice la vocera de TransFair USA, Nicole Chettero, todavía ocupa un mercado de nicho. "Mientras la demanda y el volumen de productos certificados de comercio justo aumenten", pronostica, "el mercado continuará... los minoristas naturalmente comenzarán a reducir sus precios para permanecer competitivos". Por último concluye: "No hay razón por la que los productos de comercio justo deban costar astronómicamente más que los productos tradicionales".

Algunos críticos de las prácticas y precios del comercio justo concuerdan en el principio, pero sostienen que los consumidores no tienen que pagar precios tan excesivos incluso bajo las condiciones del mercado actual. Señalan que, con base en los propios datos de TransFair, los agricultores de cacao obtienen sólo 3 centavos de los $3.49 que un consumidor socialmente consciente paga por una barra de dulce certificada de comercio justo. "Los agricultores con frecuencia reciben muy poco", reporta el investigador de consumidores Lawrence Solomon. "Con frecuencia el comercio justo se vende a un precio alto", acusa, "pero la prima completa va para el intermediario". Los críticos como Solomon sugieren que los vendedores de productos de comercio justo se aprovechan de los consumidores que son socialmente conscientes, pero que no son particularmente conscientes de los precios. Señalan que si los vendedores fijaran esa barra de dulce de $3.49 en $2.49, los agricultores de todas formas tendrían derecho a 3 centavos. El precio que fijan está inflado a $3.49 sólo porque hay un pequeño segmento del mercado dispuesto a pagarlo (mientras que los agricultores sólo obtienen 3 centavos). Los programas de comercio justo, aconseja el economista británico Tim Harford, "hacen la promesa de que los productores obtendrán un buen trato. No prometen que el consumidor obtendrá un buen trato. Eso depende de usted como comprador con sentido común".[1]

Las empresas en cualquier lugar deben recibir utilidades para sobrevivir. Pero hay puntos de vista dispares acerca de la forma en que una empresa puede buscar en forma legítima y luego emplear esas utilidades. Algunas empresas buscan con énfasis maximizar sus utilidades, crecer a cualquier costo y enfocarse en nada más que en lo sea mejor para la empresa. Otras, como algunas de las antes mencionadas, toman un enfoque muy diferente en los negocios y trabajan en forma activa por el mejoramiento de la sociedad, incluso cuando significa menos utilidad para los dueños. Sin embargo, la mayoría de las empresas adopta una posición en algún punto entre estos extremos. Las decisiones acerca de cuál de estos enfoques tomar se ven afectadas a su vez por la ética gerencial y la responsabilidad social.

En este capítulo se exploran con detalle los temas básicos de ética y responsabilidad social. Primero observamos la ética individual y su contexto organizacional, y luego señalamos varios temas éticos que surgen en las organizaciones en la actualidad. A continuación ampliamos nuestro análisis al tema más general de la responsabilidad social. Después de explorar las relaciones entre las empresas y el gobierno en relación con el comportamiento socialmente responsable, analizamos las actividades que las organizaciones en ocasiones realizan para ser más socialmente responsables.

LA ÉTICA INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES

Definimos **ética** como las creencias personales de un individuo acerca de si un comportamiento, acción o decisión está bien o mal.[2] Note que definimos ética en el contexto del individuo: las personas tienen ética pero no las organizaciones. De igual manera, lo que constituye un comportamiento ético varía entre una persona y otra. Por ejemplo, una persona que encuentra un billete de $20 en el piso de una habitación vacía cree que está bien quedarse con él, mientras que otra se siente obligada a entregarlo en el departamento de objetos perdidos. Más aún, aunque el **comportamiento ético** depende del cristal con que se mire, se refiere a un comportamiento que se ajusta a las normas sociales generalmente aceptadas. Entonces, el **comportamiento no ético** es aquel que no se ajusta a las normas sociales generalmente aceptadas.

Una sociedad adopta leyes formales que reflejan los estándares éticos prevalecientes (las normas sociales) de sus ciudadanos. Por ejemplo, como la mayoría de las personas considera que robar no es ético, se han aprobado leyes que hacen que dichas conductas sean ilegales y prescriben formas de castigar a quienes roben. Pero aunque las leyes intentan ser claras y poco ambiguas, su aplicación e interpretación aún lleva a ambigüedades éticas. Por ejemplo, prácticamente todos estarían de acuerdo en que forzar a los empleados a trabajar horas excesivas, en especial sin ninguna compensación adicional, no es ético. En consecuencia, se han establecido leyes para definir los estándares de trabajo y de pago. Pero aplicar la ley a los entornos organizacionales todavía puede resultar en situaciones ambiguas, que se pueden interpretar de distintas formas.

La ética de un individuo se determina por una combinación de factores. Las personas empiezan a formarse estándares éticos como niños, en respuesta a las percepciones que tienen de las conductas de sus padres y de otros adultos y en respuesta a las conductas que se les permite elegir. Cuando los niños crecen e ingresan a la escuela, también son influidos por los compañeros con los que interactúan cada día. Docenas de importantes sucesos individuales moldean las vidas de las personas y contribuyen a sus creencias éticas y comportamiento mientras llegan a la adultez. Los valores y la moral también contribuyen a los estándares éticos, al igual que las creencias religiosas. Por ejemplo, las personas que colocan las ganancias financieras y el avance personal al principio de su lista de prioridades adoptarán códigos personales de ética que promueven la búsqueda de la riqueza. Así, pueden ser implacables en su esfuerzo por ganar estas recompensas, sin importar los costos para los demás. En contraste, las personas que establecen con claridad a su familia y amigos como sus principales prioridades adoptarán diferentes estándares éticos.

ética
Creencias personales de un individuo acerca de si un comportamiento, acción o decisión está bien o está mal

comportamiento ético
Comportamiento que se ajusta a las normas sociales generalmente aceptadas

comportamiento no ético
Comportamiento que no se ajusta a las normas sociales generalmente aceptadas

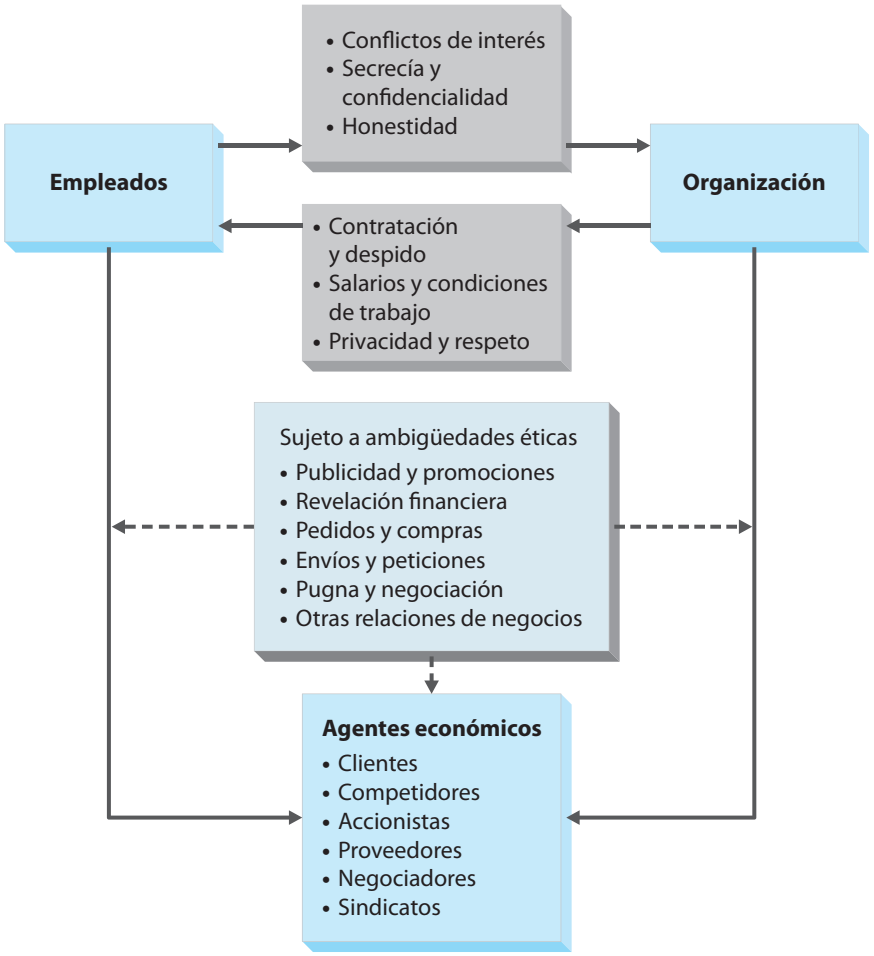
ética gerencial
Estándares de comportamiento que guían a los gerentes o administradores, en lo individual, en su trabajo

Ética gerencial

La **ética gerencial** son los estándares de comportamiento que guían a los gerentes o administradores, en lo individual, en su trabajo.[3] Aunque la ética puede afectar el trabajo

Figura 4.1 ÉTICA GERENCIAL

Las tres áreas básicas de preocupación de la ética gerencial son las relaciones de la empresa con el empleado, del empleado con la empresa y de la empresa con otros agentes económicos. Los gerentes deben abordar cada conjunto de relaciones desde una perspectiva ética y moral.



gerencial en distintas formas, se muestran tres áreas de preocupación especial para los gerentes en la figura 4.1.

Cómo una organización trata a sus empleados Un área importante de la ética gerencial es el trato que la organización da a los empleados. Esta área incluye aspectos como contratación y despido, salarios y condiciones de trabajo, y privacidad y respeto a los empleados. Por ejemplo, los lineamientos éticos y legales sugieren que las decisiones de contratación y despido deben basarse sólo en la capacidad de un individuo para desempeñar el trabajo. Un gerente que discrimina a los negros en la contratación muestra un comportamiento no ético e ilegal. Pero considere el caso de un gerente que no discrimina en general, pero que contrata a un amigo de la familia cuando otros solicitantes podrían estar igualmente calificados. Aunque estas decisiones de contratación pueden no ser ilegales, pueden ser objetables sobre bases éticas.

Los salarios y las condiciones de trabajo, aunque son regulados de manera estrecha, también son áreas de probables controversias. Por ejemplo, un gerente que paga a un empleado menos de lo que merece, simplemente porque el gerente sabe que el empleado no puede permitirse renunciar o arriesgarse a perder su trabajo por quejarse, se podría considerar no

"[El presunto robo de documentos corporativos es] el caso más claro imaginable de espionaje corporativo, robo de secretos comerciales, competencia injusta y fraude computacional."

—DEMANDA LEGAL DE STARWOOD CONTRA HILTON
(citado en *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2009, p. B1)

ético. Por último, la mayoría de los observadores también estará de acuerdo en que una organización está obligada a proteger la privacidad de sus empleados. Un gerente que divulga a sus empleados que uno de sus compañeros de trabajo tiene SIDA o que tiene una aventura amorosa muestra un incumplimiento de privacidad no ético. De igual forma, la manera en que una organización aborda los temas asociados con el acoso sexual tiene que ver con la privacidad del empleado y sus derechos relacionados.

Cómo los empleados tratan a la organización Numerosos temas éticos se derivan de la forma en que los empleados tratan a la organización, en especial en relación con los conflictos de intereses, la secrecía y la confidencialidad, y la honestidad. Un conflicto de intereses ocurre cuando una decisión tiene la posibilidad de beneficiar al individuo en posible detrimento de la organización. Para protegerse de dichas prácticas, la mayoría de las empresas tiene políticas que prohíben a sus compradores aceptar obsequios de los proveedores. Divulgar secretos de la empresa también es claramente no ético. Los empleados que trabajan para empresas en industrias altamente competitivas (por ejemplo, electrónica, software y ropa de moda) podrían estar tentados a vender información acerca de los planes de la empresa a los competidores. Una tercera área de interés es la honestidad en general. Algunos problemas relativamente comunes en esta área incluyen actividades como usar el teléfono de la empresa para llamadas personales de larga distancia, robar suministros e inflar las cuentas de gastos.

En años recientes se han extendido más los nuevos temas relacionados con conductas como el uso personal de Internet en el trabajo. Otra tendencia preocupante es que más trabajadores se reportan enfermos simplemente para obtener el tiempo libre. Por ejemplo, en una encuesta, entre 2001 y 2002 el número de trabajadores que reportaron tomar más tiempo libre para necesidades personales aumentó 21%. Y, en ese mismo estudio, 20% de los encuestados indicó que intenta tomar más días de vacaciones de los que les corresponden.[4] Aunque la mayoría de los empleados son inherentemente honestos, a pesar de todo las organizaciones deben estar vigilantes para evitar problemas por ese tipo de conductas.

Cómo los empleados y la organización tratan a otros agentes económicos La ética gerencial también entra en juego en la relación entre la empresa y sus empleados con otros agentes económicos. Como se listó antes en la figura 4.1, los principales agentes de interés incluyen clientes, competidores, accionistas, proveedores, concesionarios y sindicatos. Las conductas entre la organización y estos agentes que pueden estar sujetos a una ambigüedad ética incluyen publicidad y promoción, revelaciones financieras, pedidos y compras, embarques y peticiones, licitación y negociación, y otras relaciones de negocios.

Por ejemplo, en Estados Unidos, los consejos farmacéuticos estatales se encargan de la supervisión de la seguridad de los medicamentos de prescripción. En total hay casi 300 farmacéuticos que trabajan en esos consejos. Se reportó recientemente que 72 de estos farmacéuticos eran empleados de importantes cadenas y farmacias de supermercados. Sin embargo, estos arreglos, aunque son legales, podrían crear un conflicto potencial de intereses, ya que podrían otorgar al empleador del farmacéutico influencia sobre el sistema regulador diseñado para monitorear sus propias prácticas de negocios.[5]

Otra área de interés en los años recientes tiene que ver con el informe financiero por parte de algunas empresas de comercio electrónico. Debido a las complejidades electrónicas inherentes en la valuación de activos e ingresos de estas empresas, algunas de ellas han sido muy agresivas al presentar sus situaciones financieras de manera muy positiva. Y, en al menos algunos casos, ciertas empresas han exagerado de forma significativa sus proyecciones de ingresos para atraer más inversión. Después de que Time Warner se fusionó con AOL en el 2000, descubrió que su nuevo socio en línea había exagerado su valor mediante varios métodos contables inapropiados. Más aún, algunos escándalos contables recientes en empresas tradicionales se han derivado de prácticas igualmente cuestionables.[6]

Los hoteles Hilton recientemente contrataron dos altos directivos que venían de Starwoods Hotels. Después se determinó que los ejecutivos se llevaron con ellos ocho cajas de documentos electrónicos y en papel; gran parte del material en las cajas estaba relacionado con planes y detalles para iniciar una nueva marca de hotel de lujo. Cuando Hilton anunció sus planes para iniciar una cadena similar, que se llamaría Denizen Hotels, funcionarios en Starwood empezaron a sospechar e investigaron. Cuando averiguaron acerca del robo de materiales confidenciales, que Hilton devolvió después, Starwood presentó una demanda en contra de Hilton.[7]

"[Enron] desafió los monopolios. Creo que estábamos de parte de los consumidores. Me sentía orgulloso de entrar al lobby... Al hacer que las cosas sucedieran, hacíamos un mundo mejor."

—JEFFREY SKILLING, EX PRESIDENTE EJECUTIVO DE ENRON
(citado en *USA Today*, 11 de abril de 2006, p. 1B)

Otras complejidades adicionales que enfrentan las empresas en la actualidad son las variaciones en las prácticas de negocios éticas en distintos países. En algunas naciones, los sobornos y pagos laterales son una parte normal y acostumbrada al hacer negocios. Sin embargo, las leyes estadounidenses prohíben este tipo de prácticas, incluso si los rivales de la empresa en otros países incurren en ellas. Por ejemplo, una empresa estadounidense generadora de energía perdió una vez un contrato de $320 millones en el Medio Oriente, porque los funcionarios del gobierno exigían un soborno de $3 millones. Una empresa japonesa pagó el soborno y ganó el contrato. Otra empresa estadounidense importante canceló una vez un proyecto grande en India porque los recién electos funcionarios exigían sobornos. Aunque este tipo de casos son ilegales bajo las leyes estadounidenses, otras situaciones son más ambiguas. Por ejemplo, en China, los periodistas locales esperan que se pague su tarifa de taxi si acuden a cubrir una conferencia de noticias patrocinada por una empresa. En Indonesia, el tiempo normal para que un extranjero obtenga una licencia de manejo es de más de un año, pero se puede "agilizar" por $100 adicionales. Y en Rumania, los inspectores de edificios esperan una "propina" por una revisión favorable.[8] El gobierno de Bahrain recientemente acusó a Alcoa de participar en una conspiración de 15 años que incluye cobros excesivos, fraudes y sobornos.[9]

La sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* nos lleva al Departamento del Interior de Estados Unidos para obtener un vistazo del funcionamiento interno de una burocracia éticamente desafiada.

La ética en un contexto organizacional

Desde luego, aunque la ética es un fenómeno individual, las acciones éticas o no éticas por parte de los gerentes en lo individual no ocurren en un vacío. De hecho, con más frecuencia ocurren en un contexto organizacional que conduce a ellas. Las acciones de los gerentes y los altos directivos, así como la cultura organizacional, todo contribuye al contexto ético de la organización.[10]

Desde luego, el punto de inicio para entender el contexto ético de la administración, son los estándares éticos propios del individuo. Por ejemplo, algunas personas se arriesgarían a pasar una vergüenza personal o a la pérdida de su trabajo antes que hacer algo no ético. Otras personas son arrastradas con mucha más facilidad por el comportamiento no ético que ven a su alrededor y otros factores situacionales, e incluso pueden estar dispuestos a cometer crímenes importantes para avanzar en sus carreras o por ganancias financieras. Las prácticas organizacionales pueden influir fuertemente en los estándares éticos de los empleados. Algunos empleados permiten de manera abierta prácticas de negocios no éticas, siempre y cuando sean por el mejor interés de la empresa.

Si los gerentes son conscientes de prácticas no éticas y permiten que continúen, contribuyen a una cultura organizacional que dice que esa actividad está permitida. Por ejemplo, Hypercom Corporation, una empresa de Phoenix que fabrica máquinas para deslizar tarjetas para minoristas, estuvo bajo el fuego debido a las acciones y supuestos malos manejos de un alto directivo de marketing llamado Jairo González, quien fue acusado de violación por su anterior secretaria (ella recibió un pago de $100 000 como acuerdo por parte de la empresa), y otras tres mujeres lo acusaron de acoso sexual. También estableció su empresa externa, manejada por su padre, para cobrar a Hypercom por el

TIEMPOS DIFÍCILES
DECISIONES DIFÍCILES

Sexo, drogas y decoración interior

En junio de 2007, aproximadamente al año de su confirmación como secretario del Interior en la administración Bush, Dirk Kempthorne develó una iniciativa muy publicitada para convertir a su agencia repleta de escándalos en un "modelo de un lugar de trabajo ético". En un mensaje por correo electrónico enviado a todos los empleados del Departamento, Kempthorne anunció la formación de un Consejo de Responsabilidad Conductual encargado del trabajo de "asegurar consistencia y justicia en el manejo de los casos de comportamiento y disciplina". Además, dijo Kempthorne, el Departamento había implementado 60 de 80 "mejores prácticas éticas" y completado "un plan de acción para implementar las 20 restantes". Entre las mejores prácticas diseñadas por la iniciativa estaba el compromiso de "publicitar los resultados de las revisiones del plan de ética [y] describir qué acciones planea emprender la agencia para corregir cualquier deficiencia". En julio, alentada por el recientemente declarado compromiso de la agencia con la apertura, la organización sin fines de lucro Public Employees for Environmental Responsibility (PEER) presentó una solicitud de Freedom of Information Act (Ley de libertad de información) para ver el plan de acción de Kempthorne. En noviembre, el Departamento del Interior negó la solicitud y explicó que el documento estaba aún en un estado "previo a las decisiones".

Por fortuna, una riqueza de información acerca de la ética del Departamento pronto estuvo disponible de la oficina del inspector general interior. A finales de 2006, al responder a alegatos presentados por el grupo Union of Concerned Scientists, un grupo sin fines de lucro que promueve la integridad científica, el inspector general Earl E. Devany lanzó una investigación por las acciones de Julie A. MacDonald, directora delegada del Departamento del Interior de Pesca, Vida Salvaje y Parques. El informe de Devaney, emitido en marzo de 2007, citaba a MacDonald por retirar de manera inapropiada vida salvaje de la lista de especies en peligro de extinción y de entregar documentos del departamento interno a cabilderos de la industria del petróleo.

Ron Wyden, senador estadounidense de Oregon, citó el informe del inspector general como evidencias de "cómo el desacato de una persona de la confianza pública puede infectar una agencia completa". Otros funcionarios culparon del episodio a una "cultura del temor" fomentada por MacDonald y otros altos directivos. De acuerdo con el senador Nick J. Rahall de West Virginia, el informe reveló "algo semejante a una sociedad secreta que residía en el Departamento del Interior que se coludía para minar la protección de la vida salvaje en peligro y encubrir las malas acciones de los demás". MacDonald renunció en mayo de 2007, apenas semanas después de que sus jefes habían recompensado sus esfuerzos con bonos en efectivo. En tres cortos años, de acuerdo con el senador Wyden, no sólo "había hecho un daño significativo a la integridad de la Ley de especies en peligro de extinción" sino que también había desperdiciado cientos de miles de dólares de los contribuyentes.

Los servicios del inspector general Devaney se requirieron de nuevo a finales de 2008, cuando se le llamó a investigar las acusaciones de malos manejos por parte de los empleados del Servicio de Administración de Minerales (MMS) del Departamento del Interior, que cobra regalías pagadas por las organizaciones que extraen petróleo y gas de terrenos públicos. Por medio de su programa de regalías en especie, la agencia también acepta petróleo y gas como pagos de regalías y luego los revende en el mercado abierto. Entre otras cosas, Devaney descubrió que los funcionarios del programa tenían la costumbre de permitir a los compradores de gas y petróleo vendido por la agencia revisar sus ofertas a la baja después de habérseles otorgado los contratos de compras. El costo para los contribuyentes sumaba unos $4.4 millones.

Tal vez mucho más interesante (al menos en esta época, cuando nos gusta tomar nuestras noticias difíciles con una pizca de lo moralmente ofensivo y de características humanas) es la revelación del informe de una "cultura de abuso de sustancias y promiscuidad" dentro del MMS. La naturaleza de

(continúa)

sus puestos, observa el *New York Times*, expone a los empleados de la agencia al "mundo de los ejecutivos del petróleo y el gas, impulsado por las cuentas de gastos", pero el informe Devaney presenta "una organización disfuncional que ha estado plagada de conflictos de interés, comportamiento poco profesional y una atmósfera libre para todos por gran parte de la vigilancia de la administración Bush". El informe mismo concluye que los funcionarios de MMS "con frecuencia consumían alcohol en funciones de la industria, habían consumido cocaína y mariguana y habían tenido relaciones sexuales con representantes de empresas de petróleo y gas". En el proceso del desarrollo de relaciones profesionales confortables, aproximadamente una tercera parte del personal del programa de regalías en especie también aceptaba obsequios inapropiados de contactos de la industria. Socializar con los representantes de la industria, explicaron los empleados, era simplemente una función de su participación en la cultura de la industria, y aseguraron a los investigadores que dichas relaciones no tenían ningún efecto en el desempeño de sus funciones oficiales. Los investigadores escépticos sugirieron que "las relaciones sexuales con fuentes prohibidas no pueden, por definición, estar al alcance de la mano", y concluyeron que la agencia completa "parecía estar carente de estándares éticos y de controles internos suficientes para proteger la integridad de este programa vital productor de ingresos".

Mientras tanto, el secretario Kempthorne había estado ocupado en el retoque de algunos detalles de su proclamada iniciativa de ética. La jurisdicción del Consejo de Responsabilidad Conductual estaría limitada a casos que incluyeran a empleados de "nivel ejecutivo", menos de 1% de la fuerza de trabajo del Departamento. El Consejo también revisaría sólo casos enviados a éste por el secretario comisionado del Interior, puesto cuyo previo ocupante estaba en una prisión federal por obstrucción a la justicia y cuyo ocupante actual había firmado los cheques de bono para Julie MacDonald. Kempthorne, acusó el CEO de PEER, Jeff Ruch, "proclamó la fidelidad ética como un león pero la buscó como un cordero".

En enero de 2009, el *Washington Post* informó que Kempthorne había gastado $235 000 del dinero de los contribuyentes para reacondicionar el baño de su oficina. De acuerdo con el investigador general Devaney, el proyecto había recibido autorización de la General Services Administration, la agencia federal que respalda las funciones gubernamentales, porque la antigua plomería de cualquier forma necesitaba ser reemplazada. Los funcionarios del Departamento admitieron que gran parte del dinero se gastó en lujosos azulejos y paredes en madera de piso a techo. Kempthorne también instaló una regadera, un refrigerador nuevo, y amuebló el baño con toallas monograbadas, todo apenas unos meses antes de ser programado para dejar el cargo y cederlo a la nueva persona designada en la administración de Obama (cuyas iniciales, por azares del destino, no son DK).

Referencias: "Interior Ethics Initiative Evaporates behind Closed Doors", Public Employees for Environmental Responsibility, comunicado de noticias, 18 de diciembre de 2007, www.peer.org el 14 de diciembre de 2009; Derek Kravitz, "Report: Interior Office Meddled with Endangered Species Act", *Washington Post*, 15 de diciembre de 2008, http://voices.washingtonpost.com el 14 de enero de 2009; "Interior Ethics Scandals Involve More Than 'a Few'", Public Employees for Environmental Responsibility, comunicado de noticias, 11 de septiembre de 2008, www.peer.org el 13 de enero de 2009; Charlie Savage, "Sex, Drug Use and Graft Cited in Interior Department", *New York Times*, 11 de septiembre de 2008, www.peer.org el 13 de enero de 2009; Charlie Savage, "Sex, Drug Use and Graft Cited in Interior Department" *New York Times*, 11 de septiembre de 2008, www.nytimes.com el 14 de enero de 2009; y Al Kamen, "For NASA Administration, This Mission Is a Tad Personal", *Washington Post*, 5 de enero de 2009, www.washingtonpost.com el 15 de enero de 2009.

manejo de embarques al extranjero. González obtuvo un empleo para su novia en una empresa de producción de videos empleada por Hypercom en Miami; cuando ella se mudó a Phoenix, la empresa cambió su cuenta a la empresa de producción de videos a la que ella se unió ahí. Pero el CEO de la empresa, George Wallner, defendió su decisión de retener a González debido a los altos ingresos que generaba. En las palabras de Wallner: "Él ingresa $70 millones al año. ¿Usted despide a su estrella de rock número uno porque es difícil?" Y en relación con el pago a la anterior secretaria de González, Wallner aseveró: "A nivel moral esto es confuso. Pero si lo ve sólo como una decisión de negocios, fue lo correcto". Por tanto, tal vez no resulte sorprendente que otro gerente de Hypercom se haya casado con una empleada eventual y luego le haya conseguido un empleo en la empresa o que Wallner y su hermano hayan pedido prestados $4.5 millones a la empresa, parte de ello libre de intereses.[11]

El entorno de la organización también contribuye al contexto del comportamiento ético. Por ejemplo, en una industria altamente competitiva o regulada, un gerente puede sentir más presión por alcanzar un alto desempeño. Cuando los gerentes sienten presión para alcanzar las metas o reducir los costos, pueden explorar una diversidad de alternativas para ayudar a lograr estos fines. Y en algunos casos, la alternativa que eligen puede ser no ética o incluso ilegal.

Gestión del comportamiento ético

Estimulado en parte por la mayor conciencia de los escándalos éticos en los negocios y en parte por un sentido de mayor conciencia corporativa acerca de la importancia de las conductas éticas y no éticas, numerosas organizaciones han vuelto a enfatizar el comportamiento ético por parte de los empleados. Este énfasis adopta muchas formas, pero cualquier esfuerzo por mejorar el comportamiento ético debe empezar con la alta gerencia. Por ejemplo, son sus principales directivos los que establecen la cultura organizacional y definen lo que será un comportamiento aceptable o no aceptable. Algunas empresas también ofrecen capacitación sobre la forma de enfrentar los dilemas éticos. Por ejemplo, en Boeing, los gerentes de línea dirigen sesiones de capacitación para otros empleados, y la empresa también tiene un comité de ética que informa directamente al consejo de administración. Las sesiones de capacitación incluyen discusiones de distintos dilemas éticos que los empleados podrían enfrentar y la forma en que los gerentes podrían manejarlos. Citibank y Xerox también tienen programas de ética para sus gerentes.[12]

Creación de códigos de ética Las organizaciones también recorren grandes distancias para formalizar sus estándares éticos. Algunas, como General Mills y Johnson & Johnson, tienen lineamientos que detallan la forma en que los empleados deben tratar a los proveedores, clientes, competidores y otras personas de interés. Otras, como Whirlpool, Texas Instruments y Hewlett-Packard, tienen un **código de ética** formal: declaraciones escritas de los valores y estándares éticos que guían las acciones de la empresa. Desde luego, las empresas deben adherirse a dichos códigos para que tengan algún valor. En uno de los ahora deplorables casos, el consejo de administración de Enron votó por hacer a un lado el código de ética de la empresa para implementar un plan de negocios que violara el código.[13]

Y, desde luego, ningún código, lineamento ni programa de capacitación puede realmente compensar la calidad del juicio personal de un individuo acerca de lo que es un comportamiento correcto y un comportamiento equivocado en una situación particular. Dichos aparatos pueden prescribir lo que las personas deben hacer, pero con frecuencia fracasan en ayudar a las personas a entender y vivir con las consecuencias de sus elecciones. Hacer elecciones éticas puede llevar a resultados muy desagradables (despido, rechazo de los colegas y la pérdida de ganancias monetarias, por nombrar algunos). Así los gerentes deben estar preparados para confrontar a su conciencia y evaluar las opciones disponibles al tomar decisiones éticas difíciles.[14]

Aplicación de un juicio moral Por desgracia, lo que distingue al comportamiento ético del no ético con frecuencia es subjetivo y está sujeto a diferencias de opinión. Así que ¿cómo alguien decide si una acción en particular es ética? Por tradición, los expertos han sugerido un modelo de tres pasos para aplicar los juicios éticos a las situaciones que pueden surgir en el curso de las actividades de negocios. Los pasos son 1) recolectar la información pertinente de los hechos, 2) determinar los valores morales más apropiados y 3) formular un juicio ético con base en lo correcto o lo equivocado de la actividad o política propuesta.

Pero este análisis rara vez es tan simple como estos pasos podrían implicar. Por ejemplo, ¿qué pasa si los hechos no son claros? ¿Qué pasa si no hay valores morales acordados con anterioridad? No obstante, se debe realizar un juicio y tomar una decisión. Los expertos señalan que, de lo contrario, la confianza es imposible, y ésta, agregan, es indispensable en cualquier transacción de negocios. Así, para evaluar de manera más completa la ética de un comportamiento en particular, se requiere una perspectiva compleja. Para ilustrarla, considere el siguiente dilema común que enfrentan los gerentes que reciben cuentas de gastos.[15]

código de ética
Declaración formal y escrita de los valores y estándares éticos que guían las acciones de una empresa

Las empresas proporcionan de manera rutinaria a los gerentes cuentas para cubrir sus gastos relacionados con el trabajo cuando viajan o atienden a clientes con fines de negocios de la empresa. Algunos ejemplos comunes de dichos gastos incluyen cuentas de hotel, alimentación, renta de automóviles o taxis y demás. Pero desde luego, se espera que los empleados cobren sólo gastos que sean precisos y relacionados con el trabajo. Si un gerente, por ejemplo, lleva a cenar a un cliente mientras está en otra ciudad por negocios y gasta $200 en ello, entregar una factura de $200 por dicha cena es claramente preciso y apropiado. Sin embargo, suponga que el gerente tiene una cena de $200 la siguiente noche en esa misma ciudad con un buen amigo con fines puramente sociales. Entregar ese recibo para reembolso total no sería ético. Sin embargo, algunos gerentes justificarían que sería correcto entregar una factura por una cena con un amigo. Por ejemplo, podrían argumentar que tienen un sueldo bajo, así que es una forma justa para ellos de aumentar sus ingresos.

Otros principios que entran en juego en un caso como éste incluyen varias normas éticas. Cuatro de esas reglas incluyen utilidad, derechos, justicia e interés. Por *utilidad*, queremos decir si un acto en particular optimiza lo que es mejor para las partes interesadas. Por *derechos* queremos decir si el acto respeta los derechos de los individuos que participan. Por *justicia* queremos decir si el acto es consistente con lo que la mayoría de las personas ve como justo. Y por *interés* queremos decir si el acto es consistente con las responsabilidades de las personas con los demás. En la figura 4.2 se ilustra un modelo que incorpora estas normas éticas.

Ahora reconsidere el caso de una cuenta de gastos inflada. Aunque la norma de utilidad reconocería que el gerente se beneficia de inflar una cuenta de gastos, otros, como los compañeros de trabajo y los dueños, no lo harían. De manera similar, la mayoría de los expertos estaría de acuerdo en que dicha acción no respeta los derechos de los demás. Es más, es claramente injusto y compromete responsabilidades para con los demás. Así, este acto en particular parecería claramente no ético. Sin embargo, la figura también proporciona mecanismos para considerar circunstancias únicas que pudieran coincidir sólo en situaciones limitadas. Por ejemplo, suponga que el gerente extravía la factura de una cena legítima, pero tiene la factura por la misma cantidad de la cena social. Algunas personas ahora argumentarían que es correcto entregar la factura de la cena social, porque el gerente sólo lo hace para obtener algo a lo que tiene derecho. Sin embargo, otros todavía argumentarían que entregar el recibo de la cena social está mal, bajo cualquier circunstancia. El punto, simplemente, es que los cambios en la situación pueden hacer las cosas más o menos claras.

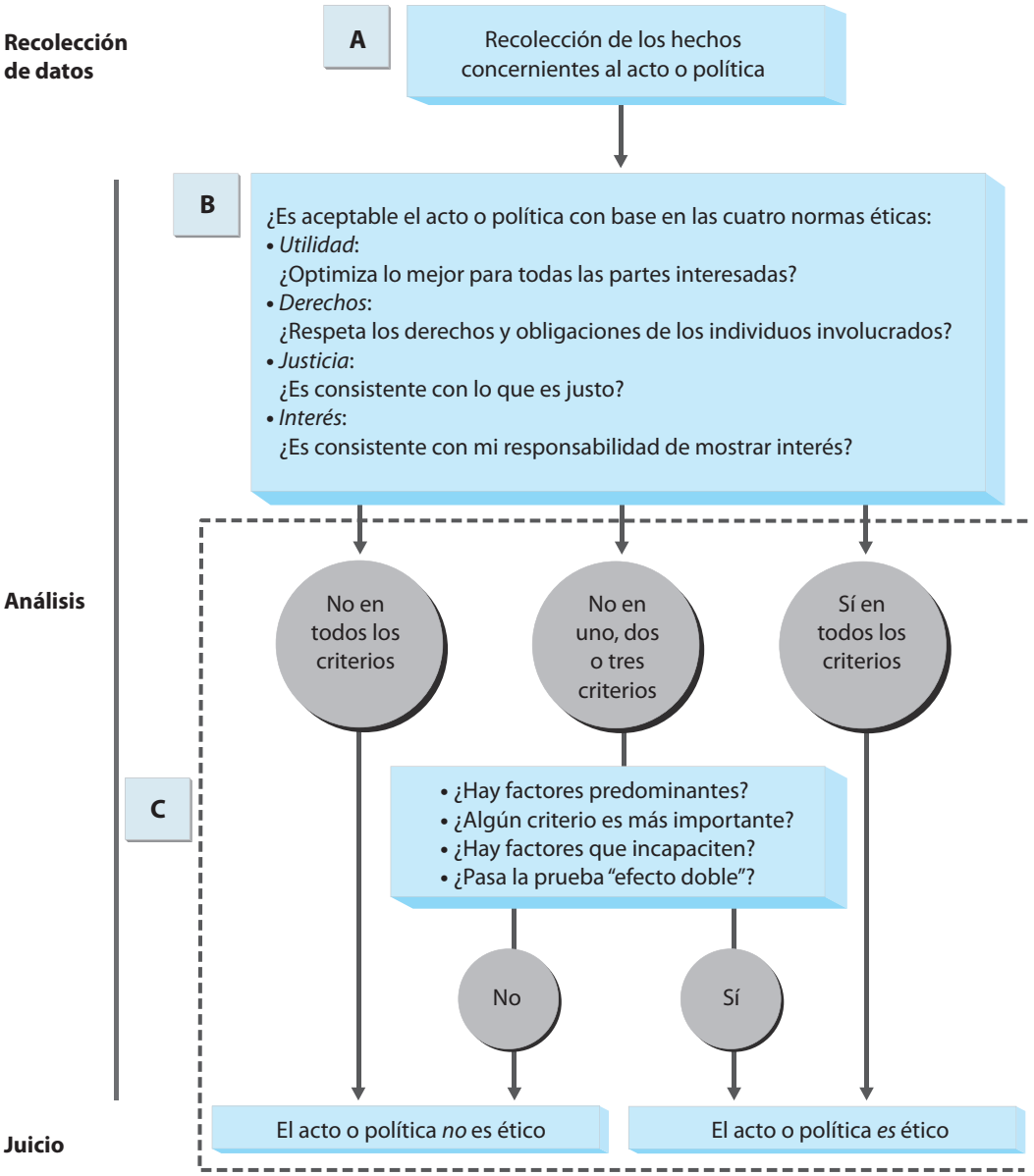
Mantener la justicia organizacional Otra consideración importante en la administración del comportamiento ético en las organizaciones es asegurarse de que las personas perciban de manera justa e imparcial las decisiones que se toman. La **justicia organizacional** se refiere a las percepciones de las personas en una organización en relación con la justicia.[16] Hay cuatro formas básicas de justicia organizacional.

La *justicia distributiva* se refiere a las percepciones de las personas sobre la justicia con las que las recompensas y otros resultados valiosos se distribuyen dentro de la organización. La justicia distributiva adopta un punto de vista más holístico de la distribución de las recompensas que simplemente una comparación entre una persona y otra. Por ejemplo, la compensación que se paga a los altos directivos (en especial al CEO), a los compañeros y a los colegas en el mismo nivel en una organización e incluso a los trabajadores de nivel de entrada por hora, todo puede ser evaluado en términos de su justicia relativa frente a frente con cualquier persona en la organización. Las percepciones de justicia distributiva afectan la satisfacción individual con diversos resultados relacionados con el trabajo, como remuneración, asignaciones laborales, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. En específico, entre más personas vean que las recompensas se distribuyen de forma justa y ética, más satisfechos estarán con esas recompensas; entre más injustamente vean que se distribuyen las recompensas, menos satisfechos estarán. Más aún, los individuos que sienten que las recompensas no se distribuyen en forma justa pueden estar inclinados a atribuir dicha injusticia a un incumplimiento del comportamiento ético.

justicia organizacional
Percepciones de las personas en una organización en relación con la justicia

Figura 4.2 GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Los directivos deben hacer el esfuerzo por aplicar el juicio ético a la toma de decisiones que hagan. Por ejemplo, este útil diagrama que guía en la toma de decisiones éticas sugiere a los directivos que apliquen un grupo de cuatro criterios basados en la utilidad, derechos, justicia e interés para cuando evalúen las diferentes opciones. El resultado del análisis permite al directivo hacer una evaluación clara acerca de si una decisión o polítca es o no ética.



Fuente: Adaptado de Gerald F. Cavanagh, Dennis J. Moberg y Manuel Velasquez, "Making Business Ethics Practical", *Business Ethics Quarterly*, 1995, vol. 5, Núm. 3, pp. 399-418; y Manuel Velasquez, Gerald F. Cavanagh y Dennis Moberg, "Organizational Statesmanship and Dirty Politics", *Organizational Dynamics*, otoño de 1983, p. 84. Derechos reservados 1983, con autorización de Elsevier Science. Reimpreso de Gerald F. Cavanagh, *American Business Values*, 4a. ed., Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1998. Reimpreso con autorización de Prentice-Hall, Inc.

Otra forma importante de justicia organizacional es la *justicia procedimental* (las percepciones de justicia que se utilizan para determinar diversos resultados). Por ejemplo, suponga que el desempeño de un empleado es evaluado por alguien muy familiarizado con el trabajo que se realiza. Más aún, el evaluador claramente explica la base para la evaluación y luego analiza cómo ésta se traducirá en otros resultados como promociones y aumentos de sueldo. El individuo quizá verá este conjunto de procedimientos como ético y justo. Pero si la evaluación se realiza por alguien que no está familiarizado con el trabajo y que no proporciona explicación en cuanto a la forma en que se realiza la evaluación o lo que querrá decir, es probable que el individuo vea ese proceso como injusto.

Cuando los trabajadores perciben un alto nivel de justicia procedimental, de alguna manera tienen mayor probabilidad de participar en actividades, de seguir las reglas y de aceptar los resultados pertinentes como justos y a ver a la organización en una luz ética. Pero si los trabajadores perciben más injusticia procedimental, tienden a retirarse de las oportunidades de participar, a prestar menos atención a las reglas y políticas, a ver los resultados pertinentes como injustos y a evaluar a la organización en una luz menos ética. Además, las percepciones de la injusticia procedimental puede estar acompañada por interpretaciones basadas en el comportamiento ético de los demás.

La *justicia interpersonal* se relaciona con el grado de justicia que las personas ven en la forma en que son tratados por los demás en su organización. Por ejemplo, suponga que un empleado es tratado por su jefe con dignidad y respeto. El jefe también proporciona información en forma oportuna y siempre está abierto y es honesto en sus tratos con el subordinado. El subordinado expresará altos niveles de justicia interpersonal y verá al jefe como un líder ético. Pero si el jefe trata a su subordinado con desdén y una clara falta de respeto, y retiene información importante y con frecuencia es ambiguo o deshonesto en sus tratos con el subordinado, experimentará más injusticia interpersonal y verá a su jefe como una persona menos ética. Las percepciones de la justicia interpersonal afectarán más la forma en que los individuos se sienten acerca de aquéllos con los que interactúan y se comunican. Si experimentan justicia interpersonal, es probable que ofrezcan un trato recíproco al tratar a los demás con respeto y apertura y de manera ética. Pero si experimentan injusticia interpersonal, pueden ser menos respetuosos a su vez y estar menos inclinados a seguir las iniciativas de su líder.

Finalmente, la *justicia de información* se refiere a la justicia percibida de la información que se utiliza para llegar a las decisiones. Si alguien siente que otro gerente tomó una decisión con base en información relativamente completa y precisa, y que la información fue procesada y considerada de manera apropiada, es probable que la persona experimente justicia de información, incluso si no es por completo acorde con las decisiones. Es decir, verá que la decisión se tomó de manera ética. Pero si la persona siente que la decisión estuvo basada en información incompleta o imprecisa y que se ignoró la información importante, el individuo experimentará menos justicia de información y puede ver que la decisión se tomó en forma menos ética.

Revisión del concepto

¿Cuáles son las tres áreas básicas de la ética gerencial?

Identifique una situación ética que usted haya experimentado u observado y analícela en términos del marco de referencia presentado en la figura 4.2.

CUESTIONES ÉTICAS EMERGENTES EN LAS ORGANIZACIONES

Los escándalos éticos se han vuelto algo casi común en el mundo de hoy. Desde las empresas hasta los deportes, la política y la industria del entretenimiento, estos escándalos



© DAN BANNISTER | DREAMSTIME.COM

La pobreza global y la salud pública son temas importantes en la actualidad. Por ejemplo, Susana Giménez, argentina, sufre la enfermedad de Chagas, relacionada con la pobreza. Pero una recesión económica severa en Argentina ha forzado al gobierno a hacer recortes significativos en los programas médicos rurales que antes estaban disponibles para la señorita Giménez. Es probable que las empresas sean vistas como una probable fuente de fondos nuevos para ayudar con estos problemas crecientes

han agitado la confianza de los grupos de interés y cuestionado la integridad moral de nuestra sociedad. Pero, al mismo tiempo, es importante recordar que la mayoría de las mujeres y los hombres en la actualidad se conducen a sí mismos y a sus asuntos con nada más que los estándares éticos más altos. Por tanto, al tiempo que resumimos varios temas éticos en las organizaciones, es importante recordar que alguien no puede juzgar a todos por las transgresiones de unos cuantos.

Liderazgo ético

Por cada alto directivo no ético hay muchos altamente éticos. Pero las acciones de los ejecutivos depuestos de alto perfil como Bernard Madoff, Dennis Kozlowski (Tyco), Kenneth Lay (Enron) y Bernard Ebbers (WorldCom) han aumentado en forma significativa el escrutinio dirigido a todos los ejecutivos. Como resultado directo, se espera que los ejecutivos en todas partes muestren nada más que el comportamiento ético más fuerte. A su vez, se espera que este liderazgo ayude a establecer el tono para el resto de la organización y a establecer tanto las normas como una cultura que refuerce la importancia del comportamiento ético.

La premisa básica detrás del liderazgo ético es que debido a que los líderes sirven como modelos a seguir, todas sus acciones están sujetas a escrutinio. Si un alto directivo ejerce un juicio cuestionable, esto envía una señal a los demás de que dichas acciones son aceptables. Esta señal puede a su vez ser recordada por los demás cuando enfrenten situaciones similares. Como resultado, los CEO como Joseph Neubauer de Aramark y James Sinegal de Costco ahora se mantienen como el estándar contra el cual se miden los demás. La premisa básica es que un CEO debe establecer el tono moral de la empresa al ser honesto y directo y al asumir la responsabilidad por cualquier deficiencia identificada. Y para respaldar este punto de vista, el Congreso aprobó la **Ley Sarbanes-Oxley**, que requiere que todos los CEO y CFO respalden en forma personal la veracidad y justicia de las revelaciones financieras de sus empresas. La ley también impone severas medidas para evitar y castigar el fraude corporativo y contable y la corrupción.

Cuestiones éticas en gobierno corporativo

Un área relacionada de creciente preocupación tiene que ver con los temas de ética en gobierno corporativo. Como se estudia en el capítulo 3, se espera que el consejo de administración de una corporación pública se asegure de que la empresa está siendo administrada en forma apropiada y que las decisiones que se toman por su alta gerencia son en beneficio de los accionistas y otros grupos de interés. Pero en demasiados casos, los escándalos éticos recientes a los que se aludió antes en realidad han empezado con una descomposición de la estructura del gobierno corporativo. Por ejemplo, el consejo de WorldCom aprobó un préstamo personal al CEO de la empresa, Bernard Ebbers, por $366 millones cuando había pocas pruebas de que pudiese pagarlo. De igual manera, el consejo de Tyco aprobó un bono de $20 millones para uno de sus propios miembros para ayudarle con la adquisición de otra empresa.

Pero los consejos de administración también son cada vez más criticados, incluso cuando no están directamente implicados en los malos manejos. La mayor queja se relaciona con la interdependencia.[17] Por ejemplo, Disney enfrentó críticas en este frente durante

Ley Sarbanes-Oxley
Ley aprobada en 2002 que requiere que los presidentes ejecutivos (CEO) y los directores ejecutivos de finanzas (CFO) respalden de manera personal la veracidad y la justicia de las revelaciones financieras de sus empresas

años. Varios miembros clave del consejo de administración de la corporación eran de empresas que hacían negocios con Disney y otros eran amigos de mucho tiempo del ex CEO de Disney Michael Eisner. La preocupación era que Eisner pudo haberles dado más autonomía de la que hubiera sido en otro caso, debido a sus diversas relaciones con los miembros del consejo. Aunque los miembros del consejo necesitan alguna familiaridad con la empresa y su industria para funcionar en forma eficaz, también requieren suficiente independencia para realizar su función de supervisión. Y cada vez más los consejos corporativos crean reglas estrictas que dictan los estándares de gobierno que proporcionan una separación clara de autoridad entre el consejo y el CEO.[18]

"[Las nuevas reglas que regulan el comportamiento de los CEO]... muestran un cambio drástico y todo está motivado por el deseo de un buen gobierno corporativo."

—STEVE ODLAND, CEO DE OFFICE DEPOT
(citado en *USA Today*, 20 de marzo de 2006, p. 1B)

Cuestiones éticas en tecnología de información

Un conjunto final de temas que ha surgido en tiempos recientes incluye la tecnología de información. Entre las preguntas específicas en esta área están los derechos individuales de privacidad y el abuso potencial de la tecnología de información por parte de los individuos. De hecho, la privacidad en línea se ha convertido en un tema álgido, mientras que las empresas aclaran los temas éticos y de administración. DoubleClick, una red de publicidad en línea, es una de las empresas en el ojo del huracán de la privacidad. Esta empresa ha recolectado datos acerca de los hábitos de millones de navegantes de la red, graban los sitios que visitan y en qué anuncios hacen clic. DoubleClick insiste en que los perfiles son anónimos y que se utilizan para hacer concordar mejor a los navegantes con los anuncios apropiados. Sin embargo, después de que la empresa anunció un plan para agregar nombres y direcciones a su base de datos, se vio forzada a retractarse debido a las preocupaciones públicas por la invasión de la privacidad en línea.

DoubleClick no es la única empresa que recolecta datos personales acerca de las actividades de negocios de Internet. A las personas que se registran en Yahoo! se les pide escribir su fecha de nacimiento, entre otros detalles. Amazon.com, eBay y otros sitios también solicitan información personal. Sin embargo, mientras aumenta el uso de Internet, las encuestas muestran que las personas están preocupadas por la cantidad de información que se recolecta y quién la puede ver.

Una forma en que la gerencia puede abordar estas preocupaciones es publicar una política de privacidad en el sitio web, la cual debe explicar con precisión qué datos recaba la empresa y quién llega a verlos. También debe dar a las personas la opción de compartir su información con otros e indicar en qué forma las personas pueden optar por no participar en la recolección de datos. Disney, IBM y otras empresas respaldan esta posición al rehusarse a anunciarse en los sitios web que no han publicado políticas de privacidad.

Además, las empresas pueden ofrecer a los navegantes de la red la oportunidad de revisar y corregir la información que ha sido recabada, en especial datos médicos y financieros. En el mundo fuera de línea, a los consumidores se les permite de manera legal inspeccionar los registros de crédito y médicos. En el mundo en línea, este tipo de acceso puede ser costoso y complicado porque los datos con frecuencia están diseminados en varios sistemas de cómputo. A pesar de las dificultades técnicas, las agencias de gobierno trabajan ya en los lineamientos de privacidad de Internet, lo que significa que las empresas necesitarán lineamientos internos, capacitación y liderazgo para asegurar el cumplimiento.

Revisión del concepto

¿CUÁLES SON LAS TRES CUESTIONES ÉTICAS EMERGENTES DE LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD?

¿EN QUÉ FORMAS SON PERTINENTES PARA USTED LA PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN?

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS ORGANIZACIONES

Como hemos visto, la ética se relaciona con los individuos y sus decisiones y conductas. Las organizaciones mismas no tienen ética, pero se relacionan con su entorno en formas en las que con frecuencia tienen que ver con dilemas y decisiones éticas. A estas situaciones se les llama **responsabilidad social**, dentro del contexto de la organización. En específico, la responsabilidad social es el conjunto de obligaciones que una organización tiene de proteger y mejorar el contexto social en que opera.

Áreas de la responsabilidad social

responsabilidad social
Conjunto de obligaciones que tiene una organización de proteger y mejorar el contexto social en que opera

grupos de interés organizacionales
Personas u organizaciones que son directamente afectadas por las prácticas de una organización y tienen un interés en su desempeño

Las organizaciones pueden ejercer responsabilidad social hacia sus interesados, hacia el ambiente natural y hacia el bienestar social general. Algunas organizaciones reconocen sus responsabilidades en las tres áreas y luchan en forma diligente para cumplir cada una de ellas, mientras que otras enfatizan sólo una o dos áreas de responsabilidad social. Y algunas no reconocen en absoluto ninguna responsabilidad social. Más aún, los puntos de vista de la responsabilidad social varían entre los distintos países.[19]

Grupos de interés organizacionales En el capítulo 3 describimos el entorno de tareas como aquél formado por los elementos en un entorno externo de la organización, que afecta de manera directa la organización en una o más formas. Otra forma de describir esos mismos elementos es desde la perspectiva de los **grupos de interés organizacionales**, o las personas y organizaciones que son directamente afectadas por las prácticas de una organización y que tienen un interés en su desempeño.[20] Los principales grupos de interés se describen en la figura 4.3.



© XIYE | DREAMSTIME.COM

Algunas empresas, como L.L. Bean y Land's End, tienen excelentes reputaciones de tratar a sus clientes en forma justa y honesta. Otra empresa de ese tipo es Southwest Airlines. Los empleados de Southwest son reconocidos por ayudar siempre que alguien tiene un problema o cuando se necesita ayuda adicional. Por ejemplo, se ha visto a los pilotos ayudar a cargar y descargar equipaje, y el CEO de la empresa en ocasiones apoya detrás de los mostradores cuando las filas son demasiado largas.

La mayoría de las empresas que luchan por ser responsables con sus grupos de interés se concentran primero y básicamente en tres grupos principales: clientes, empleados e inversionistas. Luego eligen a los grupos de interés que son particularmente pertinentes o importantes para la organización e intentan abordar también sus necesidades y expectativas.

Las organizaciones que son responsables con sus clientes se esfuerzan por tratarlos en forma justa y honesta. También buscan fijar precios justos para respetar las garantías, cumplir con los compromisos de entrega y estar detrás de la calidad de los productos que venden. Entre las empresas que han establecido reputaciones excelentes en esta área se incluyen L.L. Bean, Land's End, Dell Computer y Johnson & Johnson.

Las organizaciones que son socialmente responsables en sus manejos con los empleados tratan a sus trabajadores en forma justa, los hacen parte del equipo y respetan su dignidad y sus necesidades humanas básicas. Las organizaciones como 3M Company, Hoescht AG, SAS Institute y Southwest Airlines han establecido reputaciones fuertes en esta área. Además, recorren grandes distancias para encontrar, contratar, capacitar y promover a las minorías calificadas.

Para mantener una posición socialmente responsable hacia los inversionistas, los gerentes

Figura 4.3 GRUPOS DE INTERÉS ORGANIZACIONALES

Todas las organizaciones tienen una diversidad de grupos de interés que son directamente afectados por la organización y que tienen un interés en su desempeño. Éstas son personas y organizaciones con quienes una organización debe ser responsable.



deben seguir procedimientos contables adecuados, proporcionar información apropiada a los accionistas acerca del desempeño financiero de la empresa y administrar la organización para proteger los derechos y las inversiones de los grupos de interés. Más aún, deben ser precisos y sinceros en su evaluación del crecimiento futuro y la rentabilidad y evitar incluso la apariencia de incorrecciones que tienen que ver dichas áreas sensibles como el comercio interno, la manipulación de precios de acciones y la retención de datos financieros.[21]

El ambiente natural El respeto por el ambiente natural es una parte clave de la responsabilidad social. Vandana Shiva maneja una organización llamada Navdanya (Nueve semillas). Su organización ayuda a enseñar a los agricultores en India la forma de producir variedades de semillas resistentes que se pueden cultivar de manera orgánica con fertilizante natural y sin químicos artificiales. Una segunda área crítica de la responsabilidad social se relaciona con el ambiente natural.[22] No hace mucho tiempo, numerosas organizaciones descargaban las aguas residuales, los desperdicios de la producción y la basura en los arroyos y ríos, al aire y sobre terrenos vacíos. Cuando Shell Oil primero exploró la cuenca del río Amazonas en busca de sitios probables para perforación a finales de la década de 1980, sus cuadrillas derribaron árboles y dejaron un rastro de basura a su paso. Sin embargo, muchas leyes regulan ahora el desecho de materiales de desperdicio. En varios casos, las empresas mismas se han vuelto más socialmente responsables en su liberación de contaminantes y tratamiento general del ambiente. Por ejemplo, cuando Shell lanzó su expedición exploradora más reciente en otra área más de la cuenca del Amazonas, el grupo incluyó un

biólogo para supervisar la protección ambiental y un antropólogo para ayudar al equipo a interactuar en forma más eficaz con las tribus nativas.[23]

Sin embargo, falta mucho por hacer. Las empresas deben desarrollar formas económicamente factibles de evitar contribuir a la lluvia ácida, al calentamiento global y a la reducción de la capa de ozono y a desarrollar métodos alternos de manejo de aguas residuales, residuos peligrosos y basura ordinaria.[24] Por ejemplo, Procter & Gamble es una empresa líder en el uso de materiales reciclados para los contenedores. Hyatt Corporation estableció una nueva empresa para ayudar a reciclar los productos de desperdicio de sus hoteles. Monsanto lanzó una nueva línea completa de productos dirigidos a mejorar el ambiente con semillas de ingeniería genética.[25] Ford y otros fabricantes de automóviles trabajan para crear vehículos de bajas emisiones y eléctricos.[26] Internet también es visto como de alto potencial para tener un rol importante en la conservación de recursos, al igual que muchas empresas de comercio y transacciones electrónicas reducen tanto los costos de energía como la contaminación.[27]

Las empresas también deben desarrollar políticas de seguridad que reduzcan los accidentes con resultados ambientales probablemente desastrosos. Cuando uno de los tanques de almacenaje de Ashland Oil se rompió hace varios años y derramó más de 500 000 galones de diesel en el río Monongahela de Pensilvania, la empresa se movió con rapidez para limpiar el derrame, pero aun así fue acusada de violar las leyes ambientales de Estados Unidos.[28] Después del incidente del barco petrolero *Valdez* que derramó millones de galones de petróleo en la costa de Alaska, el propietario del navío, Exxon (ahora ExxonMobil), adoptó procedimientos nuevos y más estrictos para evitar que sucediera otro desastre.

Bienestar social general Algunas personas creen que, además de tratar a los miembros interesados y al ambiente de manera responsable, las organizaciones de negocios también deben promover el bienestar general de la sociedad. Los ejemplos incluyen contribuir financieramente a obras de caridad, organizaciones filantrópicas y fundaciones y asociaciones sin fines de lucro; proporcionar otro tipo de respaldo (como compra de espacio publicitario en los programas) a museos, sinfonías y radio y televisión públicos; asumir el rol de mejorar la salud y la educación públicas. Algunas personas también creen que las organizaciones deben actuar en forma todavía más amplia para corregir las inequidades políticas que existen en el mundo. Por ejemplo, estos observadores estarían de acuerdo en que las empresas no deben realizar operaciones en países con un historial de violaciones a los derechos humanos. Por tanto, están en oposición a las empresas que hacen negocios con China y Vietnam. La sección *Ética en acción* presenta una organización cuyo compromiso con la justicia promueve el bienestar social general al trabajar para liberar a un individuo encarcelado de manera injusta a la vez.

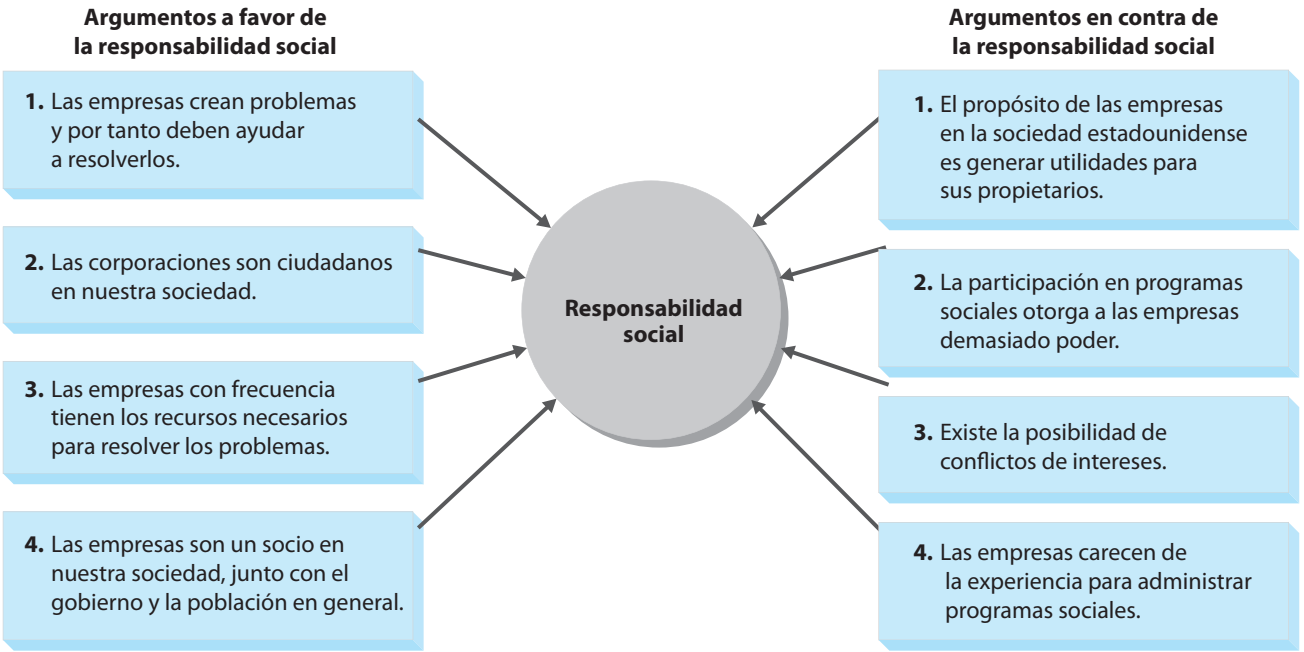
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

En la superficie, parece haber poco desacuerdo acerca de la necesidad de que las organizaciones sean socialmente responsables. Pero, a decir verdad, los que se oponen a las interpretaciones amplias de la responsabilidad social utilizan varios argumentos convincentes;[29] algunos de éstos más prominentes en ambos lados de este debate contemporáneo se resumen en la figura 4.4 y se explican con mayor detalle en las siguientes secciones.

Argumentos a favor de la responsabilidad social Las personas que discuten a favor de la responsabilidad social afirman que debido a que las organizaciones crean muchos de los problemas que se deben abordar, como la contaminación del aire y del agua y el agotamiento de los recursos, deben tener un rol más importante para resolverlos. También argumentan que, debido a que las corporaciones son entidades legalmente definidas con la mayoría de los mismos privilegios que los ciudadanos privados, las empresas no deben intentar evitar sus obligaciones como ciudadanos. Los defensores de la responsabilidad social señalan que mientras que las organizaciones gubernamentales

Figura 4.4 ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Mientras que muchas personas quieren que todos vean la responsabilidad social como una meta deseable, hay varios argumentos fuertes que pueden utilizarse a favor y en contra de la responsabilidad social. Por tanto, las organizaciones y sus gerentes deben evaluar en forma cuidadosa sus valores, creencias y prioridades al decidir qué posición y enfoque adoptar en relación con la responsabilidad social.



ÉTICA EN ACCIÓN

CSI: Ciencia penal para los encarcelados

En 1988, Byron Halsey fue condenado en Nueva Jersey por ataque sexual y asesinato brutal de dos niños de 7 y 8 años de edad. Escapó por poco de la pena de muerte, pasó los siguientes 19 años en prisión hasta mayo de 2007, cuando un juez invalidó su condena. Los abogados de Halsey estaban asociados con Cardozo Law School de Yeshiva University de Nueva York y él fue un beneficiario del Innocence Project, cuyo sitio web lo describe como "organización de litigio nacional y políticas públicas dedicada a exonerar personas condenadas en forma equivocada por medio de pruebas de DNA y reformar el sistema de justicia penal para evitar la injusticia futura". En el caso de Halsey, las pruebas de DNA que no estaban disponibles al momento de su juicio señalaron de manera concluyente a otro hombre.

Igual que Halsey, muchos de los clientes de Innocence Project son condenados de crímenes como asalto, asesinato o violación. Las condenas con frecuencia son apoyadas por declaraciones de testigos, pruebas físicas, o ambas, pero como lo demuestra el Proyecto, los testigos a menudo se equivocan y los laboratorios de procesamiento de pruebas (a pesar de los registros genuinos de los criminólogos de CSI) cometen errores. La única

(continúa)

prueba en contra de Hasley, que tenía discapacidad de aprendizaje, fue una muy cuestionable confesión hecha después de un maratón de 30 horas de interrogatorio en el que lo privaron del sueño. "Halsey", señaló Barry Scheck, codirector del proyecto, cuando su cliente fue exonerado, "tiene suerte de estar vivo para ver los resultados de DNA en este caso. El estado luchó mucho para ejecutarlo por un crimen que, dos décadas más tarde, la ciencia demuestra que él no cometió".

La mayoría de las oficinas de Innocence Project, que ahora opera en 39 estados y el Distrito de Columbia, están asociadas con escuelas de leyes, y los abogados de Project son estudiantes de derecho o abogados que trabajan *pro bono*, es decir, en forma gratuita. Los miembros del personal son predominantemente de clase media o adinerados y blancos. Muchos son mujeres. Los clientes se aceptan sin importar la raza, sexo o estatus económico, pero el cliente típico, como Byron Halsey, es un hombre afroestadounidense o latino que era joven al momento del supuesto crimen. Casi todos son pobres y fueron apoyados en el juicio por defensores públicos.

La asociación cercana entre estos dos grupos diversos es fomentada por su empatía y un interés mutuo en la justicia. Desde luego, los convictos quieren recuperar su libertad y arreglar sus vidas. Los voluntarios obtienen experiencia práctica mientras dan algo a cambio. "No puedo pensar en un trabajo que preferiría hacer", dice Vanessa Potkin, quien ayudó a dirigir el equipo legal de Halsey. "Cuando las personas vienen con nosotros, han agotado todas las apelaciones. Para muchos el Innocent Proyect es su último recurso... Todos los días es un honor ser parte de él."

No es sorprendente que muchas personas desaprueben los proyectos para ayudar a criminales, y muchos de ellos argumentan que las víctimas merecen más atención y empatía que los convictos. Sin embargo, los defensores de Innocence Project señalan que sus clientes exonerados también son víctimas. Potkin observa que Halsey, quien criaba a los niños que fue acusado de matar, perdió no sólo su libertad sino también a su familia. "Fue castigado por una condena equivocada, perdió dos décadas de su vida y nunca tuvo la oportunidad de acongojarse por su familia. Y", agrega, "el estado intentó matarlo". En ocasiones incluso las víctimas originales, cuyo testimonio con frecuencia es crucial para la convicción, tienden a sentir remordimientos cuando se les confronta con sus errores. "Yo había contribuido a quitar 11 años de la vida de un hombre", dice una víctima de violación acerca de su atacante exonerado. "Me sentí tan mal. Me destrozó. Lloré, lloré y sollocé, y me enojé conmigo misma."

El cofundador del Proyecto, Peter Neufeld, informa que "aproximadamente la mitad del tiempo vamos al laboratorio, y resulta que las pruebas de ADN confirman la culpa. Pero eso significa", se apresura a señalar, que "en 50% de los casos que asumimos, resulta que son inocentes". Fundado en 1992, Innocence Project aseguró 100 exoneraciones en sus primeros 10 años. Para enero de 2009 el número era 236. Byron Halsey fue el número 205. "Pocas injusticias", dice Jacqueline McMurtrie, directora de Innocence Project de la Universidad de Washington, "se comparan con condenar de un crimen a una persona inocente".

Un adendum del archivo Ninguna buena obra queda sin castigo: alguna vez recibió el total de sus fondos de Cardozo Law School; ahora Innocence Project obtiene 10% de su presupuesto de la escuela. El resto proviene de donantes individuales y de organizaciones sin fines de lucro, como JEHT Foundation, que se enfoca en temas de justicia juvenil. JEHT donó $450 000 a Project Innocence en junio de 2008, pero el Proyecto se enteró en diciembre que JEHT congelaba sus activos y planeaba cerrar para fines de enero de 2009. Parece ser que el principal donador de la fundación había invertido fuertemente con el presidente del consejo de Nasdaq, Bernard Madoff, supuesto arquitecto de una estafa financiera monumental que defraudó a inversionistas por unos $50 000 millones. Innocence Project pudo retener el dinero que había recibido (unos $400 000), pero la fundación caritativa y su donador, al igual que la mayoría de las víctimas de Madoff, probablemente no recuperará más que una pequeña fracción de sus pérdidas.

Referencias: "About the Innocence Project" y "Work with Us", sitio Web de Innocence Project, www.innocenceproject.org el 8 de enero de 2009; Elizabeth Salemme, "Innocence Project Marks 15th Year", *Time*, 5 de junio de 2007, www.time.com el 7 de enero de 2009; "After 19 Years in Prison for One of the Most Heinous Crimes in NJ History, Byron Halsey Is Proven Innocent through DNA", Innocence Project, 15 de mayo de 2007, www.nnocenceproject.org el 7 de enero de 2009; Tina Kelley, "New Jersey Drops Charges for Man Imprisoned 19 Years", *New York Times*, 10 de julio de 2007, www.nytimes.com el 7 de julio de 2009; Amanda Schaffer, "Solving Puzzles with Body Parts as the Pieces", *New York Times*, 28 de febrero de 2006, www.nytimes.com el 7 de enero de 2007 y Max B. Baker, "Innocence Project Lost Funding in Madoff Case", *Fort Worth (Texas) Star-Telegram*, 1 de enero de 2009, www.star-telegram.com el 8 de enero de 2009.

han llevado sus presupuestos al límite, muchas empresas grandes con frecuencia tienen ingresos excedentes que podrían utilizarse para ayudar a resolver problemas sociales. Por ejemplo, IBM en forma rutinaria dona computadoras excedentes a escuelas y muchos restaurantes dan sus restos de comida a refugios para personas sin hogar.

Aunque cada uno de los argumentos apenas resumidos es una justificación distinta por los comportamientos socialmente responsables por parte de las organizaciones, otra razón más general para la responsabilidad social es la utilidad misma. Por ejemplo, las organizaciones que hacen contribuciones claras y visibles a la sociedad pueden alcanzar una reputación mejorada y recibir una mayor participación de mercado para sus productos. A pesar de que las afirmaciones de las actividades socialmente responsables pueden atormentar a una empresa si son exageradas o falsas, también pueden trabajar a favor tanto de la organización como de la sociedad si los beneficios anunciados son reales y precisos.

"Estamos en shock por lo que ha sucedido dentro [Peanut Corporation of America]."

—REPRESENTANTE HENRY WAXMAN, DURANTE LA INVESTIGACIÓN DEL CONGRESO DEL BROTE DE SALMONELA
(citado en *USA Today*, 12 de febrero de 2009, p. 1B)

Argumentos en contra de la responsabilidad social Sin embargo, algunas personas, como el famoso economista Milton Friedman, argumentan que ampliar la interpretación de la responsabilidad social minará la economía estadounidense al socavar la misión básica de la empresa: ganar utilidades para los dueños. Por ejemplo, el dinero de Chevron o General Electric contribuye a las causas sociales u obras de caridad es dinero que podría ser distribuido entre los propietarios en forma de dividendos. Los accionistas de Ben & Jerry's Homemade Holdings expresaron indignación cuando la empresa se rehusó a aceptar un negocio lucrativo de exportación a Japón, porque el distribuidor japonés no tenía una agenda social sólida.[30]

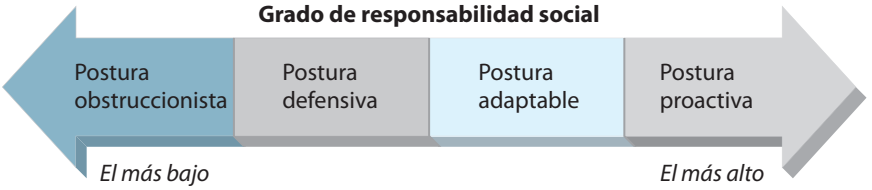
Otra objeción a la profundización de la responsabilidad social de la empresa señala que las corporaciones ejercen un enorme poder y que su actividad en los programas sociales les da aún más. Otro argumento en contra de la responsabilidad social se enfoca en la probabilidad de conflictos de intereses. Por ejemplo, suponga que una gerente está a cargo de decidir qué programa social local o institución de caridad recibirá una donación grande de su empresa. La empresa de ópera cívica local (una organización sin fines de lucro que confía en las donaciones para subsistir) podría ofrecerle boletos de primera fila para la siguiente temporada a cambio de su respaldo. Si la ópera es su forma favorita de música, ella podría estar tentada a dirigir el dinero hacia la empresa local, cuando en realidad se necesitaría más en otras áreas.[31]

Por último, los críticos argumentan que las organizaciones carecen del conocimiento experto para entender cómo evaluar y tomar decisiones acerca de los programas sociales que valen la pena. Preguntan: ¿cómo una empresa puede en realidad saber qué causa o programa merece más su respaldo o cómo se gastaría mejor el dinero? Por ejemplo, ExxonMobil hace contribuciones importantes para ayudar a salvar al tigre de Bengala, una especie en extinción que también sirve como símbolo corporativo de la empresa. ExxonMobil dona la mayor parte de su dinero para respaldar los programas de reproducción en zoológicos y ayudar a educar a las personas acerca del tigre. Pero los conservadores critican a la empresa y sus actividades, argumentan que el dinero estaría mejor empleado en la eliminación de la caza furtiva, el comercio ilegal de la piel de tigre y la destrucción de su hábitat natural.

Enfoques organizacionales de la responsabilidad social Como hemos visto, algunas personas defienden un mayor rol social para las organizaciones y otras afirman que su rol es ya demasiado amplio. No sorprende que las organizaciones mismas adopten una amplia gama de posturas sobre la responsabilidad social. Como se ilustra en la figura 4.5, las cuatro posturas que puede adoptar una organización acerca de sus obligaciones con la sociedad caen en un continuo que va del grado más bajo al más alto de prácticas socialmente responsables.

Figura 4.5 ENFOQUES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las organizaciones pueden adoptar una diversidad de enfoques en la responsabilidad social. Por ejemplo, una empresa que nunca considera las consecuencias de sus decisiones e intenta ocultar sus transgresiones toma una posición obstruccionista. En el otro extremo, una empresa que busca en forma activa identificar las áreas donde puede ayudar a la sociedad busca una posición proactiva hacia la responsabilidad social.



Postura obstruccionista Las pocas organizaciones que adoptan lo que se podría llamar una postura obstruccionista con la responsabilidad social hacen tan poco como les sea posible por resolver los problemas sociales o ambientales. Cuando cruzan la línea ética o legal que separa las prácticas aceptables de las no aceptables, su respuesta típica es negar o evitar aceptar responsabilidad por sus acciones. Por ejemplo, un alto directivo de Astra USA, subsidiaria de una compañía farmacéutica sueca, alguna vez fue acusado de acoso sexual y de hacer un mal uso de los activos corporativos. Cuando primero se reportaron estos problemas, los funcionarios en la empresa estadounidense y en la empresa sueca negaron que hubiera alguna transgresión, incluso sin haber llevado a cabo una investigación. Sólo reconocieron el problema cuando el ejecutivo fue enjuiciado y hallado culpable. Tanto Enron como Arthur Andersen, su auditor, parecen haber adoptado este enfoque con base en las numerosas negaciones de los ejecutivos en ambas empresas en relación con diversos cargos de malos manejos, así como su destrucción intencional de documentos legales y financieros importantes. En 2009, una planta procesadora de cacahuates de Georgia, propiedad de Peanut Corporation of America, embarcó productos contaminados con salmonela. Las pruebas preliminares de los productos dieron positivo por salmonela. Pero cuando una segunda prueba dio negativo, en lugar de investigar más, la empresa simplemente ignoró los primeros resultados e hizo los embarques de cualquier forma.[32] De manera similar, USB, el banco más grande de Suiza, admitió recientemente que ayudó a 19000 ciudadanos estadounidenses a evadir impuestos al ingreso (sobre la renta) al rehusarse a revelar sus identidades o a reportar las ganancias obtenidas en las cuentas mantenidas por el banco.[33]

"Estamos siendo muy socialmente responsables en una industria más bien controversial."

—LOUIS CAMILLERI, CEO DE PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, (citado en *BusinessWeek*, 4 de mayo de 2009, p. 41)

postura obstruccionista
Enfoque de la responsabilidad social en el que las empresas hacen tan poco como les es posible para solucionar los problemas sociales o ambientales

postura defensiva
Postura de responsabilidad social en que la organización hace todo lo que se requiere de ella legalmente, pero nada más

Postura defensiva A un paso de la postura obstruccionista está la postura defensiva, en la que la organización hace todo lo que se le pide en forma legal, pero nada más. Este enfoque es más consistente con los argumentos empleados en contra de la responsabilidad social. Los gerentes en las organizaciones que adoptan una postura defensiva insisten en que su trabajo es generar utilidades. Por ejemplo, dicha empresa instalaría el equipo de control de contaminación dictado por ley, pero no instalaría un equipo de mayor calidad y ligeramente más costoso aunque evitara todavía más la contaminación. Las compañías tabacaleras, como Philip Morris, adoptan esta postura en sus actividades de marketing. En Estados Unidos se les pide legalmente incluir advertencias para los fumadores acerca de sus productos y limitar su publicidad a los medios recomendados. A nivel nacional siguen

estas reglas al pie de la letra, pero utilizan métodos de marketing más sólidos en países que no tienen esas reglas. En muchos países africanos, por ejemplo, los cigarros se promueven fuertemente, contienen niveles más altos de alquitrán y nicotina que los que se venden en Estados Unidos y llevan pocas o ninguna etiqueta de advertencia. Philip Morris también intenta de manera agresiva ganar participación de mercado en Rusia, donde más de 70% de los hombres fuma, y en China, donde más de 63% de los hombres fuma.[34] También es poco probable que las empresas que adoptan estas posturas encubran sus malos manejos, y por lo general admiten sus errores y aplican las acciones correctivas apropiadas.

"Si encontramos evidencias sistemáticas [de abuso a los trabajadores], no haremos negocios con usted."

—JIM WALTER,
VICEPRESIDENTE SENIOR DE MATTEL
(citado en *USA Today*, 27 de marzo de 2006, p. 1B)

Postura adaptable Una empresa que adopta una **postura adaptable** cumple con sus obligaciones legales y éticas, pero también va más allá de ellas en casos selectos. Dichas empresas acuerdan en forma voluntaria participar en programas sociales, pero los solicitantes tienen que convencer a la organización de que los programas valen la pena para su respaldo. Por ejemplo, tanto ExxonMobil como IBM igualarán las contribuciones hechas por sus empleados a las causas caritativas seleccionadas. Y numerosas organizaciones responderán a las solicitudes de donaciones a Little League, Girl Scouts, programas de soccer de los jóvenes y demás. Pero el punto es que alguien tiene que tocar la puerta y pedir; las organizaciones no buscan de manera proactiva esas rutas para contribuir.

Postura proactiva El grado más alto de responsabilidad social que una empresa puede mostrar es la **postura proactiva**. Las empresas que adoptan este enfoque toman en serio los argumentos a favor de la responsabilidad social. Se ven a sí mismas como ciudadanos en una sociedad y buscan de manera proactiva oportunidades para contribuir. Un ejemplo excelente de una posición proactiva es el programa Ronald McDonald House emprendido por McDonald's. Estas casas, ubicadas cerca de importantes centros médicos, pueden ser utilizadas por familias por un costo mínimo mientras sus niños enfermos reciben tratamiento médico en un lugar cercano. Target dejó de vender pistolas en sus tiendas y Toys "R" Us dejó de vender pistolas de juguete realistas, ambas cosas debido a las preocupaciones acerca de la violencia en aumento. Cada vez más, algunas empresas como Mattel, Nike y Home Depot están suspendiendo relaciones con proveedores extranjeros que no tratan a sus empleados en forma justa.[35] Cuando el fundador de L'Occitane en Provence, una empresa francesa de artículos para baño y cuerpo, notó que una mujer ciega tenía dificultad al comprar perfume en una de sus tiendas, lanzó una iniciativa para hacer que se aplicaran etiquetas en braille a la mayoría de los productos de L'Occitane.[36] Peet's Coffee, un negocio de café con sede en Seattle, trabaja con TechnoServe, una organización sin fines de lucro que recibe fondos de la fundación Bill & Melinda Gates para ayudar a desarrollar la agricultura de café en Ruanda, país devastado por la guerra.[37] Y la compañía farmacéutica Pfizer donó medicamentos de prescripción a personas que perdieron sus empleos durante la recesión de 2008-2009 y que no tenían seguro de prescripción.[38] Estas actividades y programas y otros relacionados exceden la posición adaptable; indican un compromiso sincero y potente por mejorar el bienestar social general en este país y, por tanto, representan una postura proactiva para la responsabilidad social.

Recuerde que estas categorías no son discretas sino que simplemente definen las etapas a lo largo de una línea continua de enfoques. Las organizaciones no siempre concuerdan de manera perfecta con una categoría. Por ejemplo, el programa Ronald McDonald House ha sido muy elogiado, pero McDonald's también fue muy criticada hace unos años por supuestamente engañar a los consumidores acerca del valor nutricional de sus productos alimenticios. Y aunque Enron y Arthur Andersen adoptaron una postura obstruccionista en los casos antes mencionados, muchos empleados y gerentes en ambas empresas hicieron sin duda contribuciones significativas a la sociedad en distintas formas.

postura adaptable
Postura de responsabilidad social en la que una organización cumple con sus obligaciones legales y éticas, pero también va más allá de ellas en casos selectos

postura proactiva
Postura de responsabilidad social en la que una organización se ve a sí misma como un ciudadano en una sociedad y busca oportunidades para contribuir de manera proactiva

Revisión del concepto

¿Cuáles son las áreas básicas de responsabilidad social?

¿Le parecen más atractivos los argumentos a favor o en contra de la responsabilidad social? ¿Por qué?

EL GOBIERNO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Un elemento especialmente importante de la responsabilidad social es la relación entre las empresas y el gobierno. Por ejemplo, en las economías planeadas el gobierno regula fuertemente las actividades de negocios, para asegurar que las empresas respalden algún conjunto general de ideales sociales. E incluso en las economías de mercado todavía hay considerable control gubernamental de las empresas, gran parte de eso dirigido a asegurarse de que los intereses sociales no se vean dañados por los intereses empresariales. Del otro lado de la moneda, las empresas también intentan influir en el gobierno. Dichos intentos se realizan en un esfuerzo por contrarrestar o revertir las restricciones gubernamentales. Como se muestra en la figura 4.6, las organizaciones y el gobierno utilizan varios métodos en sus intentos por influir entre sí.

regulación
Intentos del gobierno por influir en las empresas al establecer leyes y reglas que dicten lo que las empresas pueden y no hacer

Cómo el gobierno influye en las organizaciones

El gobierno intenta moldear las prácticas de responsabilidad social por medio de canales directos e indirectos. La influencia directa con más frecuencia se manifiesta mediante la regulación, mientras que la influencia indirecta puede adoptar numerosas formas, más notablemente las políticas fiscales.[39]



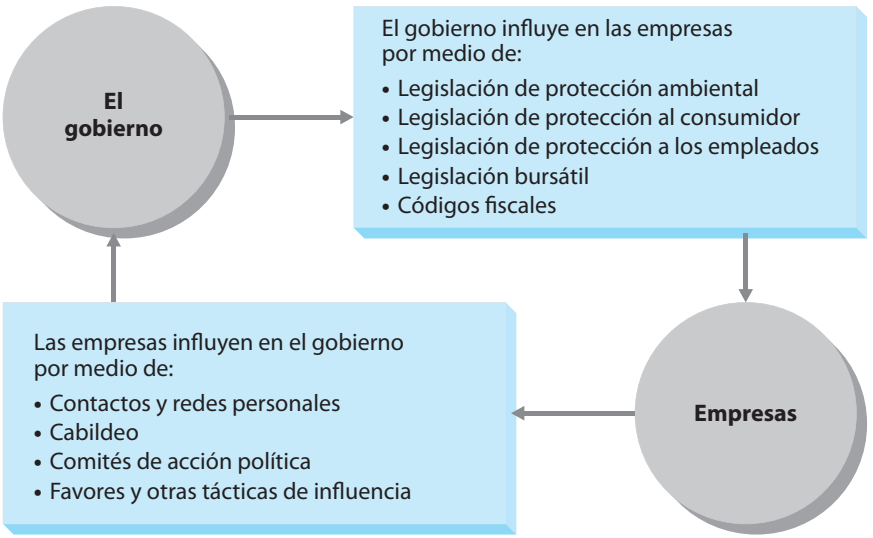
© DELL | DREAMSTIME.COM

Las empresas y el gobierno con frecuencia intentan influir entre sí. Por ejemplo, después de un brote de salmonela vinculado con Peanut Corporation of America en 2008, las ventas de productos de cacahuate cayeron en forma precipitada. Los productores de cacahuate, como John Dyke, que aparece aquí, experimentaron importantes pérdidas y algunos incluso perdieron sus tierras. Para ayudar a contrarrestar el problema, los agricultores de cacahuate se unieron para contratar cabilderos que representaran sus intereses en Washington.

Regulación directa El gobierno influye directamente con mayor frecuencia en las organizaciones mediante la regulación o el establecimiento de leyes y reglas que dicten lo que las organizaciones pueden y no hacer. Como se señaló antes en el capítulo, esta regulación evoluciona de las creencias de la sociedad acerca de lo que se debe y no permitir hacer a las empresas. Para implementar la legislación, el gobierno crea agencias especiales para monitorear y controlar ciertos aspectos de la actividad de negocios. Por ejemplo, la Environmental Protection Agency maneja los temas ambientales; la Federal Trade Commission y la Food and Drug Administration se enfocan en preocupaciones relacionadas con los consumidores; la Equal Employee Opportunity Commission, la National Labor Relations Board y el Department of Labor ayuda a proteger a los empleados; la Securities and Exchange Commission maneja los temas relacionados con los inversionistas. Estas agencias tienen el poder de imponer multas o presentar cargos contra las organizaciones que violan las regulaciones.

Figura 4.6 CÓMO LAS EMPRESAS Y EL GOBIERNO SE INFLUYEN ENTRE SÍ

Las empresas y el gobierno se influyen entre sí en diversas formas. La influencia del gobierno puede ser directa o indirecta. La influencia de la empresa se basa en contactos personales, cabildeo, comités de acción política (PAC, por sus siglas en inglés) y favores. Por ejemplo, FedEx tiene un PAC muy activo.



Otro enfoque que el gobierno puede utilizar para regular las prácticas de negocios es por medio de la legislación. Por ejemplo, la llamada U.S. Foreign Corrupt Practices Act contempla entre otras cosas, sanciones financieras en contra de empresas o de sus funcionarios que participen en sobornos. Siemens A.G., una enorme compañía alemana de ingeniería, ha estado bajo investigación por prácticas que incluyen sobornos a funcionarios extranjeros para ganar proyectos de construcción de infraestructura. A fin de cuentas, se supone que la empresa ha gastado más de $1 000 millones en sobornar funcionarios en por lo menos diez países distintos. Siemens recientemente acordó pagar al gobierno estadounidense una multa de $800 millones; mientras tanto, los funcionarios alemanes continúan la investigación de conductas ilegales penales y civiles en la empresa. (El gobierno estadounidense tenía la autoridad para multar a Siemens, porque la empresa alemana tiene una clase de acciones listada en la bolsa de valores de Nueva York y, por tanto, está sujeta a la Foreign Corrupt Practices Act.)[40]

Regulación indirecta Otras formas de regulación son indirectas. Por ejemplo, el gobierno puede influir de manera indirecta en la responsabilidad social de las organizaciones mediante sus leyes fiscales. En efecto, el gobierno puede influir en la forma en que las organizaciones gastan su dinero de responsabilidad social al proporcionar más o menos incentivos fiscales. Por ejemplo, suponga que el gobierno quisiera que las organizaciones gastaran más en capacitación para el núcleo de los desempleados. Entonces el congreso podría aprobar leyes que proporcionaran incentivos fiscales a empresas que abrieran nuevas instalaciones de capacitación. Como resultado, quizá más empresas lo harían. Desde luego, algunos críticos argumentan que la regulación es ya excesiva. Sostienen que un sistema de libre mercado alcanzaría las mismas metas que la regulación, con costos más bajos para las organizaciones y el gobierno.

Cómo las organizaciones influyen en el gobierno

Como se menciona en el capítulo 3, las organizaciones pueden influir en su entorno en muchas formas distintas. En particular tienen cuatro principales métodos de abordar las presiones del gobierno para una mayor responsabilidad social. Sin embargo, durante los primeros días de su administración, el presidente Barack Obama implementó varias medidas diseñadas para restringir o regular la influencia de las empresas sobre el gobierno, en especial mediante cabildeo.[41]

Contactos personales Como muchos ejecutivos corporativos y líderes políticos se mueven en los mismos círculos sociales, los contactos y redes personales ofrecen un método de influencia. Por ejemplo, un ejecutivo de negocios puede tener la capacidad de contactar a un político de manera directa y presentar su caso en relación con una parte de legislación que se esté considerando.

Cabildeo El cabildeo, o uso de personas o grupos para representar de manera formal a una organización o grupo de organizaciones ante los cuerpos políticos, también es una forma eficaz de influir en el gobierno. Por ejemplo, la organización National Rifle Association (NRA) tiene un personal de cabilderos en Washington y un presupuesto anual significativo. Estos cabilderos trabajan para representar la posición de la NRA acerca de control de armas y probablemente influir en los miembros del Congreso cuando votan acerca de una legislación que afecte a la industria de armas de fuego y los derechos de los propietarios de armas. Como se señaló, el presidente Obama ha aplicado numerosas medidas para controlar o limitar el cabildeo. Por ejemplo, cualquier discusión entre un cabildero y un miembro del Congreso que va más allá de una conversación general tiene que hacerse por escrito en forma de carta y publicarse en línea.

Comités de acción política Las empresas mismas no pueden legalmente hacer donaciones directas a las campañas políticas, así que influyen en el gobierno por medio de comités de acción política. Los comités de acción política (CAP) son organizaciones especiales creadas para solicitar dinero y luego distribuirlo entre los candidatos políticos. Los empleados de una empresa pueden ser alentados a hacer donaciones a un CAP en particular, porque los gerentes saben que respaldará a candidatos con puntos de vista políticos similares a los propios. Los CAP, a su vez, hacen las contribuciones por sí mismos, por lo general a una amplia lista de candidatos estatales y nacionales. Por ejemplo, el CAP de FedEx se llama Fed Expac, el cual hace contribuciones regulares a los fondos de campañas de candidatos políticos que tienen mayor probabilidad de trabajar en favor de los intereses de la empresa. Al igual que con el cabildeo, el presidente Obama ha implementado medidas para limitar la influencia de los CAP.

cabildeo
Uso de personas o grupos que representan de manera formal una empresa o grupo de empresas ante los cuerpos políticos para influir en el gobierno

comité de acción política (CAP)
Organización creada para solicitar y distribuir dinero a candidatos políticos

Favores Finalmente, las organizaciones confían en ocasiones en los favores y otras tácticas de influencia para ganar respaldo. Aunque estos favores pueden ser legales, de cualquier forma están sujetos a críticas. Por ejemplo, hace unos años, dos miembros influyentes de un comité de la asamblea legislativa que asistían a una función de recaudación de fondos en Miami fueron requeridos en Washington para terminar el trabajo en una ley que FedEx quería ver aprobada. La ley que estaba en preparación permitiría a la empresa y a sus competidores dar a sus empleados los asientos en lista de espera en las aerolíneas como una prestación libre de impuestos. Como un favor, FedEx proporcionó uno de sus aviones corporativos para enviar de regreso a Washington a los miembros del comité. Eventualmente a FedEx se le reembolsaron los gastos, para que su ayuda no fuera ilegal, pero algunas personas afirman que dichas acciones son peligrosas debido a la forma en que se pueden percibir.

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE LAS FORMAS ESPECÍFICAS EN LAS QUE EL GOBIERNO Y LAS ORGANIZACIONES SE INFLUYEN ENTRE SÍ.

¿CREE USTED QUE LOS NIVELES ACTUALES DE REGULACIÓN GUBERNAMENTAL DE LAS EMPRESAS SON EXCESIVOS? ¿POR QUÉ?

ADMINISTRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las demandas de responsabilidad social que se colocan en organizaciones contemporáneas por un público cada vez más sofisticado y educado quizá son más fuertes que nunca. Como hemos visto, hay trampas para los gerentes que fracasan en apegarse a altos estándares éticos y para las empresas que tratan de eludir sus obligaciones legales. Por tanto, las organizaciones necesitan dar forma a un enfoque de responsabilidad social de la misma manera en que desarrollan cualquier otra estrategia de negocios. En otras palabras, deben ver la responsabilidad social como un desafío importante que requiere planeación, toma de decisiones, consideración y evaluación cuidadosas. Pueden lograrlo a través de las dimensiones formales e informales de la administración de la responsabilidad social.

"Cuando la economía pasa por dificultades, las artes ayudan a las personas a seguir su avance. Adoptamos un punto de vista a largo plazo de nuestra empresa y de nuestra comunidad."

—TODD SIMON,
VICEPRESIDENTE SENIOR DE OMAHA
STEAKS DE PROPIEDAD FAMILIAR
(citado en *Time* el 11 de mayo de 2009, p. Global 10)

Dimensiones organizacionales formales

Algunas dimensiones de la responsabilidad social son una actividad formal y planeada de la organización. De hecho, algunas empresas abordan la responsabilidad social desde una perspectiva estratégica.[42] Las dimensiones organizacionales formales que pueden ayudar a administrar la responsabilidad social son el cumplimiento legal, el cumplimiento ético y la donación filantrópica.

Cumplimiento legal El cumplimiento legal es el grado al que la organización cumple con las leyes locales, estatales, federales e internacionales. La tarea de administrar el cumplimiento legal se asigna a los gerentes funcionales apropiados. Por ejemplo, el más alto directivo de recursos humanos de la organización es responsable de asegurar el cumplimiento de las regulaciones relacionadas con contrataciones, remuneración y seguridad y salud en el lugar de trabajo. De igual forma, el más alto directivo de finanzas supervisa el cumplimiento de las regulaciones de garantías y de banca. También es probable que el departamento legal de la organización contribuya a este esfuerzo al proporcionar supervisión general y responder las preguntas de los gerentes en relación con una interpretación apropiada de las leyes y los reglamentos. Pero, desafortunadamente, el cumplimiento legal puede no ser suficiente; en algunos casos, por ejemplo, las prácticas contables perfectamente legales también han resultado en engaños y otros problemas.[43]

Cumplimiento ético El cumplimiento ético es el grado al que los miembros de la organización cumplen los estándares éticos (y legales) básicos de comportamiento. Antes señalamos que las organizaciones han aumentado sus esfuerzos en esta área, por ejemplo, al proporcionar capacitación en ética y desarrollar lineamientos y códigos de comportamiento. Estas actividades sirven como vehículos para mejorar el cumplimiento ético. Numerosas organizaciones también establecen comités formales de ética, a los que se les puede pedir revisar propuestas para nuevos proyectos, ayudar a evaluar nuevas estrategias de contratación o evaluar un nuevo plan de protección ambiental. Podrían también funcionar como un panel de revisión de compañeros para evaluar algún supuesto mal comportamiento ético de un empleado.[44]

Donación filantrópica Por último, la donación filantrópica es la donación de fondos u obsequios a obras de caridad u otras causas valiosas. Target Corporation de manera rutinaria otorga 5% de sus ingresos gravables a obras de caridad y programas sociales. Omaha Steaks dona más de $100 000 al año para respaldar las artes.[45] Las donaciones a través de las fronteras nacionales también se ha vuelto común. Por ejemplo, Alcoa otorgó $112 000 a un pequeño pueblo en Brasil para construir una planta de tratamiento de aguas

cumplimiento legal
Grado al que una organización cumple con las leyes locales, estatales, federales e internacionales

cumplimiento ético
Grado al que una organización y sus miembros cumplen con los estándares éticos de comportamiento

donación filantrópica
Otorgar fondos u obsequios a obras de caridad u otras causas valiosas

residuales. Y empresas japonesas como Sony y Mitsubishi hacen contribuciones a varios programas sociales en Estados Unidos. Sin embargo, en el clima actual de los recortes, muchas corporaciones también han tenido que limitar sus aportaciones de caridad durante los últimos años mientras continúan el recorte de sus propios presupuestos.[46] Y numerosas empresas que continúan sus contribuciones cada vez más las enfocan en programas o áreas donde la empresa obtenga algo a cambio. Por ejemplo, es más probable que las empresas en la actualidad asignen dinero a los programas de capacitación laboral que a las artes. La lógica es que obtienen un rendimiento más directo del primer tipo de contribución, en este caso, una fuerza de trabajo mejor capacitada de la cual contratar nuevos empleados.[47] Y de hecho, las donaciones corporativas a los programas de arte disminuyeron 5% entre 2003 y 2008, con mayores recortes en 2009 debido a la recesión económica.[48]

Dimensiones organizacionales informales

Además de estas dimensiones formales para administrar la responsabilidad social, también hay las informales. El liderazgo, la cultura organizacional y la forma en que la organización responde a los denunciantes ayudará a moldear y definir las percepciones de las personas acerca de la postura de la organización en cuanto a la responsabilidad social.

Liderazgo y cultura de la organización Las prácticas de liderazgo y cultura de la organización recorren un camino largo hacia la definición de la postura que adoptará la organización y sus miembros acerca de la responsabilidad social. Como se describió antes, el liderazgo ético establece el tono para la organización completa. Por ejemplo, los ejecutivos de Johnson & Johnson durante años proporcionaron un mensaje consistente a los empleados de que los clientes, los empleados y las comunidades donde la empresa hacía negocios y los accionistas eran todos importantes, y principalmente en ese orden. Así, cuando los paquetes de Tylenol envenenado aparecieron en los anaqueles de las tiendas en la década de 1980, los empleados de Johnson & Johnson no necesitaron esperar a recibir instrucciones de las oficinas corporativas para saber qué hacer: de inmediato retiraron todos los paquetes de los anaqueles antes de que ningún otro cliente los pudiese comprar.[50] En contraste, el mensaje enviado a los empleados de Hypercom por las acciones de sus principales gerentes comunicó mucho menos consideración por la responsabilidad social.

Denuncia La denuncia es la revelación por parte de un empleado de un comportamiento ilegal o no ético de otros dentro de la organización.[51] La forma en que una organización responde a esta práctica señala su postura acerca de la responsabilidad social. Los denunciantes pueden tener que proceder a través de varios canales para ser escuchados e incluso ser despedidos por sus esfuerzos.[52] Sin embargo, numerosas organizaciones dan la bienvenida a sus contribuciones. Una persona que observa un comportamiento cuestionable reporta primero el incidente a su jefe. Si no se hace algo, el denunciante puede entonces informar a los altos directivos o a un comité de ética, si éste existe. Finalmente, la persona puede tener que acudir a una agencia de regulación o incluso a los medios para ser escuchado. Por ejemplo, Charles W. Robinson, Jr., trabajó como director de un laboratorio de SmithKline en San Antonio, Texas. Una vez notó un patrón de facturación sospechoso que la empresa utilizaba para cobrar cuotas de laboratorio de Medicare: las facturas eran considerablemente más altas que los cargos normales de la empresa por esas mismas pruebas. Señaló el problema a los altos directivos, pero sus preocupaciones fueron ignoradas. Después llevó sus hallazgos al gobierno estadounidense, quien demandó a SmithKline y posteriormente llegó a un acuerdo de $325 millones.[53] En forma más reciente, Harry Markopolos, un gerente de portafolio en Rampart Investments, pasó nueve años en el intento de convencer a la Securities and Exchange Commission de que una firma de administración de dinero manejada por Bernard Madoff falsificaba los resultados que publicaba a los inversionistas. Sólo cuando la economía estadounidense entró en recesión en 2008 emergió la verdad acerca de Madoff.[54] En respuesta, la SEC anunció planes de revisar su sistema de denuncias.[55]

denuncia
Revelación por parte de un empleado de un comportamiento ilegal o no ético por parte de otros dentro de la organización

Evaluación de la responsabilidad social

Cualquier organización que tome en serio la responsabilidad social debe asegurarse de que sus esfuerzos produzcan los beneficios deseados. En esencia, esto requiere la aplicación del concepto de control a la responsabilidad social. Numerosas organizaciones ahora requieren que los empleados actuales y los nuevos lean sus lineamientos o código de ética y luego firmen una declaración en la que están de acuerdo en apegarse a ellos. Una organización también debe evaluar la forma en que responde a los casos de comportamiento legal o ético cuestionables. ¿Hace un seguimiento inmediato? ¿Castiga a los involucrados? ¿O la utiliza para tácticas de retraso y encubrimiento? Las respuestas a todas estas preguntas pueden ayudar a una organización a formarse una imagen de su enfoque a la responsabilidad social.

De manera más formal, una organización en ocasiones puede evaluar la eficacia de sus esfuerzos de responsabilidad social. Por ejemplo, cuando BP Amoco estableció un programa de capacitación en Chicago, asignó fondos adicionales para evaluar qué tan bien cumplía éste con sus metas. En forma adicional, algunas organizaciones ocasionalmente realizaban auditorías sociales corporativas. Una **auditoría social corporativa** es un análisis formal y detallado de la eficacia del desempeño social de una empresa. La auditoría la realiza una fuerza de tarea de altos directivos de la empresa. Requiere que la organización defina con claridad todas sus metas sociales, analice los recursos que dedica a cada meta y determine qué tan bien alcanza las diversas metas y haga recomendaciones acerca de qué áreas requieren atención adicional. Las estimaciones recientes sugieren que alrededor de 80% de las 250 empresas más grandes del mundo ahora emite informes anuales que resumen sus esfuerzos en las áreas de responsabilidad ambiental y social.

auditoría social corporativa
Análisis formal y profundo de la eficacia del desempeño social de una empresa

Revisión del concepto

¿Qué dimensiones formales e informales de la organización se pueden utilizar para administrar la responsabilidad social?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de requerir a las organizaciones que realicen las auditorías sociales anuales?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Analizar la ética gerencial, las tres áreas de preocupación ética especial para los gerentes y la forma en que las organizaciones manejan el comportamiento ético.
   - Ética son las creencias personales de un individuo acerca de lo que constituye el comportamiento correcto y el equivocado.
   - Las áreas importantes de preocupación ética para los gerentes son la forma en que la organización trata a sus empleados, la forma en que éstos tratan a la organización, y la forma en que la organización y sus empleados tratan a otros agentes económicos.
   - El contexto ético de las organizaciones consiste en la ética individual de cada gerente y los mensajes enviados por las prácticas organizacionales.
   - Las organizaciones emplean el liderazgo, la cultura, la capacitación, los códigos, lineamientos y la justicia para ayudarles a administrar el comportamiento ético.
2. Identificar y resumir las cuestiones éticas emergentes en las organizaciones modernas.
   - Un tema ético emergente es el liderazgo ético y su rol clave en moldear las normas éticas y la cultura organizacional.
   - Otro incluye el gobierno corporativo y se enfoca en la necesidad de que el consejo de administración mantenga una supervisión apropiada de la alta gerencia.
   - Tercero, los temas éticos en tecnología de información se relacionan con temas como la privacidad individual y el probable abuso de los recursos de tecnología de información de una organización por parte de los individuos.
3. Analizar el concepto de responsabilidad social, especificar frente a quién o qué se consideraría responsable una organización y describir los cuatro tipos de enfoques organizacionales de la responsabilidad social.

- La responsabilidad social es el conjunto de obligaciones de una organización para proteger y mejorar la sociedad en que opera.
- Las organizaciones pueden ser consideradas responsables con sus accionistas, el ambiente natural y el bienestar social general.
- Hay fuertes argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social.
- El enfoque que adopta una organización social cae a lo largo de una línea continua de menor a mayor compromiso: la postura obstruccionista, la postura defensiva, la postura adaptable y la posición proactiva.

4. Explicar la relación entre el gobierno y la organización en relación con la responsabilidad social.
   - El gobierno influye en las organizaciones por medio de la regulación, que es el establecimiento de leyes y reglamentos que dictan lo que las empresas pueden y no hacer en las áreas prescritas.
   - Las organizaciones confían en contactos personales, cabildeo y comités de acción política y en los favores para influir en el gobierno.
5. Describir algunas de las actividades en las que las organizaciones pueden participar para administrar la responsabilidad social.
   - Las organizaciones utilizan tres tipos de actividades para administrar de manera formal la responsabilidad social: cumplimiento legal, cumplimiento ético y donación filantrópica.
   - El liderazgo, la cultura y permitir la denuncia son medios informales de administrar la responsabilidad social.
   - Las organizaciones deben evaluar la eficacia de sus prácticas socialmente responsables como lo harían con cualquier otra estrategia.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Defina el comportamiento ético y el no ético. Dé tres ejemplos específicos de comportamiento ético y tres de comportamiento no ético.
2. Resuma las posturas básicas que una organización puede adoptar en relación con la responsabilidad social.
3. Describa en forma breve los diez roles gerenciales descritos por Henry Mintzberg. Dé un ejemplo de cada uno.
4. Describa un día del administrador o gerente típico. ¿Cuáles son algunas de las consecuencias esperadas de este tipo de experiencia cotidiana?

Preguntas para análisis

5. ¿Cuál es la relación entre el comportamiento legal y el ético? ¿Es posible que el comportamiento ilegal pueda ser ético?
6. ¿De dónde proviene la ética organizacional? Describa las contribuciones hechas por el fundador, los gerentes y los trabajadores de la organización, así como las leyes y las normas sociales. ¿Cuál cree usted que es el más influyente? ¿Por qué?
7. Hay muchas causas o programas valiosos que merecen respaldo de empresas socialmente responsables. En su opinión, ¿qué tipos de causas o programas son los que lo merecen más? Explique su razonamiento.

Preguntas para aplicación

8. Desde el 2000, varios escándalos corporativos han salido a la luz. Numerosas organizaciones han respondido con la designación de un director de ética, comenzar un programa de capacitación en ética para los trabajadores, redactar un código formal de ética o establecer una línea telefónica para denuncias. En su opinión, ¿es probable que estas mediciones incrementen la ética organizacional a largo plazo? Si es así, ¿por qué? Si no, ¿qué sería eficaz para mejorar la ética organizacional?
9. Revise los argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social. En una escala de 1 a 10, califique la validez y la importancia de cada punto. Utilice estas calificaciones para desarrollar una postura en relación con qué tan socialmente responsable debe ser una organización. Ahora compare sus calificaciones y su postura con las de sus compañeros de clase. Analice sus respectivas posturas y enfóquese principalmente en los desacuerdos.
10. Proporcione tres ejemplos específicos de una forma en la que el gobierno haya influido en una organización. Luego mencione tres ejemplos específicos de una forma en la que una organización haya influido en el gobierno. ¿Cree que las acciones del gobierno fueron éticas? ¿Las acciones de la empresa fueron éticas? ¿Por qué?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE DIAGNÓSTICO Y TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades de diagnóstico y de toma de decisiones están estrechamente relacionadas. Las *habilidades de diagnóstico* permiten a un gerente visualizar la respuesta más apropiada a una situación, con lo cual proporcionan una base para una toma de decisiones efectiva. Las *habilidades de toma de decisiones* se refieren a la capacidad de reconocer y definir correctamente problemas y oportunidades y luego elegir un curso de acción apropiado para resolver problemas o capitalizar oportunidades. Este ejercicio le ayudará a desarrollar su diagnóstico y habilidades en la toma de decisiones al aplicarlos al tipo de dilema ético con el que se podría enfrentar en su carrera de negocios.

Antecedentes

Mientras las empresas, las industrias y las tecnologías (por no mencionar las sociedades) se vuelven más complejas, los dilemas éticos también tienden a volverse más complicados. Por ejemplo, considere la compañía de producción de música en línea, en la que una diversidad de factores (la llegada de conexiones cibernéticas en fracciones de segundo, el deseo de muchas empresas de evitar a los intermediarios, las nuevas definiciones de *robo*) conspiran para contribuir a varios dilemas éticos probables. En este ejercicio utilizaremos Internet para recolectar información a la fecha de datos acerca de la publicación de música en línea y luego asegurar pocas preguntas orientadas a la ética.

Tarea

1. Empiece por considerar a cada uno de los interesados en la industria de publicación de música en línea: artistas que se graban, compañías de grabación, compañías de compartición de archivos en línea como Napster, y los consumidores. Considere los tipos de problemas éticos que enfrenta la industria y explique la forma en que cada grupo de interés es afectado por cada problema.
2. Para cada problema determine el mejor resultado para cada grupo de interés.
3. Para cada problema, ¿ve usted alguna forma de satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés? En caso afirmativo, explique cómo se puede conseguir este resultado. Si no, explique por qué no es posible una solución mutuamente benéfica.
4. ¿En qué formas su propio código de ética influye en sus diversas respuestas a la pregunta 2 y en su razonamiento de la pregunta 3?

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades interpersonales* se refieren a la capacidad de comunicarse, entender y motivar a individuos o grupos. Como pueden demostrar ser especialmente importantes en situaciones que tienen que ver con la ética y la responsabilidad social, utilizaremos este ejercicio para ayudarle a aplicar las habilidades interpersonales a una situación en la que se le pide tomar una decisión ética.

Antecedentes

Usted es gerente de departamento en una tienda minorista grande y su grupo de trabajo ha tenido un enfrentamiento por alegatos de acoso sexual. En específico, una de sus empleadas reportó que un compañero tenía el hábito de hacer bromas ofensivas y comentarios medianamente sugerentes. Cuando usted preguntó al empleado acusado acerca de estos cargos, él no los negó, pero los atribuyó a un malentendido.

Usted transmitió estos alegatos al departamento de Recursos Humanos (RH), que suspendió al empleado, con sueldo mientras se hacía la investigación. Cuando el proceso concluyó, el gerente de RH que entrevistó a ambas partes y a otros empleados concluyó que el empleado debía colocarse en un periodo de prueba de seis meses. Cualquier cargo sustancial durante el mismo sería causa de despido inmediato.

La decisión de RH estuvo basada en los siguientes factores: 1) el empleado había trabajado en la tienda por más de 10 años, con un buen historial de desempeño y sin ningún problema previo; 2) la mujer que formuló estos cargos creía que él era culpable de insensibilidad general y no la había enfocado de manera directa y 3) ella no creía que sus conductas fueran

suficientes para merecer un despido, sino simplemente quería que se detuvieran.

Mañana será el primer día de regreso al trabajo del empleado acusado desde que se emitió la decisión de RH. Usted está satisfecho con la decisión, pero un poco preocupado por la probable tensión en su grupo de trabajo. Pretende tener hoy una reunión con la mujer y mañana con el empleado e intentar aliviar tanta tensión como le sea posible.

Tarea

Al prepararse para estas dos reuniones, haga lo siguiente:

1. Escriba algunas notas generales para su conversación con el empleado.
2. Escriba algunas notas generales para su conversación con la empleada.
3. Asegúrese de que tenga controlados los temas éticos en esta situación. ¿Precisamente cuáles son?
4. Considere las opciones de hacer que los dos empleados trabajen en forma cercana o mantenerlos separados. ¿Cuál elegiría y por qué?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Perdido en el espacio aéreo: una obra de moralidad acerca de la ética y la utilidad neta

Durante siete años, dos organizaciones habían luchado por un contrato lucrativo de la Fuerza Aérea Estadounidense. Una era la estadounidense Boeing, la empresa de espacio aéreo más grande del mundo. La otra era una sociedad entre otra empresa estadounidense, Northrop Grumman, el contratista de defensa número tres del mundo y la European Aeronautic Defense and Space Company (EADS), matriz de Airbus, rival de Boeing por el lugar número uno en el mercado de aviones comerciales. Estaba en riesgo un contrato de 35 000 millones de dólares para reemplazar 179 aviones de la vieja flota de aviones tanque de la Fuerza Aérea; aviones que resurten de combustible a otras aeronaves militares en mitad del aire. En febrero de 2008 el Pentágono sorprendió a la industria aeroespacial al otorgar el contrato (que tiene un valor probable de 100 mil millones de dólares) a la sociedad Northrop-EADS y dar un abrupto fin al dominio de 50 años de Boeing en la franquicia de aviones tanque. Los proveedores europeos de defensa, por mucho tiempo acostumbrados a que la milicia estadounidense fuera solidaria con el "compre estadounidense", al final había obtenido una posición en el mercado estadounidense de defensa y la decisión del Pentágono rechazó el argumento de Boeing de que crearía más empleos estadounidenses y pasó por alto el sentimiento del Congreso a favor de Boeing.

¿Cómo fue que llegó este cambio de suerte para Boeing? El Pentágono dijo que su decisión estuvo basada en un equilibrio entre los requerimientos del producto y los mejores intereses del contribuyente estadounidense. Sin embargo, algunos observadores creen que la ética respectiva de las organizaciones en competencia (en particular la de Boeing) puede haber sido considerada en la decisión. Al escribir en *Ethics Newsline*, una publicación del Institute for Global Ethics, Rushworth M. Kidder sugirió que la decisión de la Fuerza Aérea fue simplemente el último episodio en "la parábola de Boeing como obra de moralidad acerca de la relación de la ética y la utilidad neta". Kidder difícilmente estaba solo en su evaluación, pero para evaluar su juicio, necesitamos examinar lo que sucedió en los actos precedentes de esta llamada obra de moralidad.

Primer acto, la escena 1 es breve pero importante al establecer el argumento secundario que tiene su clímax en el otorgamiento del contrato del avión tanque. Es 2001 y la Fuerza Aérea propone un trato para rentar 20 aviones tanque y comprar otros 80 de Boeing para un total de más de 20 000 millones de dólares. El trato está a punto de ser cerrado, pero se pospone debido a una investigación actual del Congreso por conflicto de intereses y otras violaciones éticas y legales en la empresa aeroespacial. La escena cierra cuando el senador estadounidense John McCain informa "cada vez que damos vuelta a una roca, algo realmente desagradable sale de ahí".

Primer acto, la escena 2 sucede en 2002 pero se centra en una historia anterior que había empezado en 1997, cuando Boeing adquirió al competidor aeroespacial McDonnell Douglas. Nos enteramos de que Boeing, bajo el CEO Philip Condit, había encontrado problemas inesperados al integrar las operaciones de las empresas fusionadas. Cuando Boeing anunció las pérdidas relacionadas con la fusión de 2 600 millones de dólares y los precios de la acción recibieron un golpe, los accionistas enojados demandaron y afirmaron que la gerencia había retenido el conocimiento de hechos que llevaron a las pérdidas. En 2002, Boeing llegó a un acuerdo de la demanda por 92 millones de dólares sin haber admitido ningún comportamiento erróneo.

Segundo acto, la escena 1 abre en 2003, cuando dos empleados de Boeing son acusados en una corte federal por conspirar en el robo de secretos comerciales del archirrival Lockheed Martin, el contratista de defensa número uno del país. Segundo acto, la escena 2 una vez más regresa a 1997, donde encontramos a Boeing y a Lockheed en una batalla por el contrato para suminis-

trar a la Fuerza Aérea 28 sistemas de vehículos lanzacohetes con valor de 2 000 millones de dólares. Cuando abre la escena, el gerente de Lockheed Kenneth Branch y el gerente de Boeing William Erskine llegan a un acuerdo en el que Branch, a cambio de un mejor puesto en Boeing, dará a Erskine ciertos documentos "sensibles para la competencia" relacionados con la oferta de lanzacohetes de Lockheed. La escena 3 sucede un año después, cuando la Fuerza Aérea encuentra la oferta de Boeing injustamente calculada superior a la de Lockheed, otorga 19 contratos a Boeing y 9 a Lockheed. En la escena 4, se expone el episodio entero del espionaje industrial. La Fuerza Aérea retira 7 contratos a Boeing de los lanzacohetes (con valor de 700 millones de dólares) y los otorga a Lockheed. La escena 5 nos lleva de vuelta a 2003, mientras la Fuerza Aérea prohíbe a Boeing ofertar en los sistemas de lanzacohetes durante 20 meses. Boeing también admite que está en posesión de documentos de Lockheed, lo que aumenta su estimado original del contenido de una caja a 30 000 páginas.

En el tercer acto, todavía es 2003 y el senador McCain aún investiga el trato de Boeing con la Fuerza Aérea por los aviones tanque. La investigación llega a un punto crítico en la escena 1, cuando dos personajes nuevos toman el escenario central: el CEO de Boeing, Michael Sears, y Darleen Druyun, funcionaria número dos de compras del Pentágono. Averiguamos que Sears ha dado empleos en Boeing a Druyun, su hija y al novio de su hija. A cambio, Druyun ha inflado el precio de los aviones tanque que participan en el contrato de arrendamiento-compra que se propuso primero en 2001. En la escena 2, Sears y Druyun son despedidos, multados, enviados a prisión y el CEO de Boeing, Condit, decide que es momento de renunciar. En la escena 3 (que toma la historia en 2004), el nuevo CEO Harry Stonecipher afirma que "mi prioridad número 1 será restablecer nuestra credibilidad con el enorme cliente llamado gobierno estadounidense". Entonces hace que todos los 155 000 empleados de Boeing firmen un código de comportamiento a lo largo de la empresa y asegura a los medios que el problema de la empresa "no es la cultura, sino las acciones de los individuos".

La cortina del cuarto acto se eleva en el episodio conmemorado en las tradiciones de la empresa como "la aventura de Palm Springs" en la que en un retiro ejecutivo de la empresa en enero de 2005, el CEO Stonecipher inicia un amorío con una ejecutiva de la empresa. En la escena 2, que sucede en marzo, el consejo de Boeing concluye que Stonecipher había violado el código de comportamiento que él mismo había promovido un año antes, solicita al CEO su renuncia. "Los hechos", dice un miembro del consejo, "reflejaron una mala imagen del juicio de Harry" y un observador agrega, "El consejo ha hecho lo correcto en cuanto a que la empresa todavía necesita un timón moral para volver a su gloriosa reputación". Sin embargo, un analista de Wall Street, al señalar que las acciones de Boeing aumentaron más de 50% durante la estancia de Stonecipher, responde que "el consejo se ha vuelto demasiado sensible por toda la publicidad negativa de los empleados de Boeing y su ética". Las acciones de Boeing, nos dicen, pierden 8 centavos en la mañana pero se recuperan para el final del día.

Cuarto acto, escena 3, tiene lugar dos meses más tarde y concluye la mayoría de los cabos sueltos de la investigación de los métodos poco ortodoxos de Boeing de buscar contratos del gobierno: la empresa escapa a los cargos judiciales en los escándalos de los aviones tanque y los lanzacohetes, pero se le solicita pagar una multa de 615 millones de dólares, la más alta en la historia de que se ha impuesto en contra de un contratista militar.

En la escena 4 conocemos al más reciente CEO de Boeing: en julio, el CEO de 3M, W. James McNerney, Jr., se convierte en la primera persona externa en dirigir a la empresa aeroespacial desde la Segunda Guerra Mundial. "Queríamos un agente de cambio", explica un miembro del consejo, "alguien que pudiera comunicar un compromiso con la ética". McNerney de inmediato anuncia que Boeing no tomará la enorme multa gubernamental como deducción fiscal a pesar de los probables ahorros para la empresa de 200 millones de dólares. El senador McCain aplaude "la integridad del nuevo equipo gerencial". La decisión de McNerney, dice un miembro optimista del consejo, puede haber "cambiado todo el tenor de la conversación de Boeing".

La escena 5 nos lleva a una prisión de Florida en septiembre, mientras Darleen Druyun queda libre después de una condena de 9 meses. Ella aún enfrenta una multa de 5 000 dólares, 150 horas de servicio a la comunidad y una vida en una pensión del gobierno. La escena 6 abre en otra sala de la corte federal, donde Boeing llega a un acuerdo por una demanda colectiva de discriminación sexual presentada en representación de 18 000 empleadas y ex empleadas. La demanda afirma que a las mujeres se les negaban asignaciones de trabajo, oportunidades de promoción, posiciones gerenciales, remuneración equitativa, tiempo extra y antigüedad y, aunque Boeing está de acuerdo en pagar 72.5 millones de dólares, no se le obliga a admitir ninguna acción equivocada.

El quinto acto, escena 1, abre en enero de 2006 y nos lleva de vuelta a Florida y otro retiro ejecutivo. En un discurso durante el desayuno, McNerney presenta al director legal, Douglas Bain, quien coloca una diapositiva en PowerPoint que presenta los números de los convictos, de los ex empleados Michael Sears y Darleen Druyun. "Éstos no son códigos postales", dice Bain y advierte a los ejecutivos presentes que los fiscales federales aún consideran a Boeing "podrido hasta el centro". En la escena 2, que tiene lugar en marzo, McNerney le dice a un entrevistador "creo que la cultura ha cambiado hacia formas disfuncionales. Hay elementos de nuestra cultura que creo que todos quisiéramos cambiar".

De regreso en las oficinas corporativas un año más tarde en el quinto acto, escena 3, McNerney le dice a los empleados de Boeing, "preferimos que no entregue lo prometido... a que tome atajos. [Nosotros] tenemos que estar dispuestos a recibir un golpe de negocios si es lo correcto". Les advierte que otro episodio de mal comportamiento podría matar las oportunidades de la empresa en el último contrato de la Fuerza Aérea de aviones tanque; junto con todos los empleos que el trato mantendría seguro. "Tienen que luchar todos los días", les recuerda, "hayan tenido corrupción o no... La tentación de tomar atajos siempre está ahí". Anuncia que la remuneración

y los bonos de los gerentes ahora estarán basadas en su éxito en adoptar un conjunto de "Vivir los Valores Boeing", que incluyen fomentar la integridad y evitar un comportamiento abusivo. La escena cierra con las palabras de un reforzado ejecutivo de Boeing: McNerney, dice, "está más interesado en el lado humano. Está interesado en cómo... crear una cultura donde las personas hablen y asuman el riesgo y detener la línea de producción si algo está mal".

El quinto acto escena 4 avanza la historia hasta febrero de 2008, cuando McNerney recibe las noticias de que la Fuerza Aérea le ha otorgado el contrato de aviones tanque a la sociedad Northrop-EADS. "¿Las fallas de ética previas perdieron el contrato para Boeing?" pregunta el especialista en ética Kidder, "mejor decir", concluye, "que un goteo lento de incomodidad pública con la integridad de Boeing hizo que los políticos y funcionarios del Pentágono estuvieran mucho más abiertos a las alternativas".

Preguntas del caso

1. Identifique a todos los grupos de interés que han sido afectados por un comportamiento no ético en Boeing. ¿En qué episodios y en qué formas fue afectado cada grupo?
2. ¿Cuál es la diferencia crítica entre la interpretación de Stonecipher de los problemas organizacionales de Boeing y la de McNerney?
3. ¿Qué enfoque de la responsabilidad social organizacional practicó Boeing bajo los regímenes de Condit y Stonecipher? ¿Qué enfoque ha intentado implementar McNerney?
4. ¿El enfoque de McNerney de los problemas éticos de la empresa tiene probabilidad de mejorar las prácticas éticas en Boeing? Si su respuesta es sí, explique por qué. Si es no, proponga algunas acciones que serían eficaces.

Referencias

Leslie Wayne, "Pentagon Gives Boeing New Chance at Contract", *New York Times*, 10 de julio de 2008, www.nytimes.com el 10 de enero de 2009; Leslie Wayne, "Pentagon Delays Decision on Air Force Tanker Contract", *New York Times*, 11 de septiembre de 2008, www.nytimes.com el 10 de enero de 2009; Rushworth M. Kidder, "Boeing's $40 Billion Ethics Bill", *Ethics Newsline*, 3 de marzo de 2008, www.globalethics.org el 10 de enero de 2009; "Boeing Settles Shareholder Class Action Suit", comunicado de prensa, 21 de septiembre de 2001, www.boeing.com el 10 de enero de 2009; "Two Former Boeing Managers Charged in Plot to Steal Trade Secrets from Lockheed Martin", U.S. Department of Justice, 25 de junio de 2003, www.usdoj.gov el 10 de enero de 2009; Dave Carpenter, "Boeing Forces Out CEO Stonecipher for Affair", *Seattle Times*, 7 de marzo de 2005, www.seattletimes.nwsource.com el 11 de enero de 2009; Josh Goodman, "Boeing Settles for $72 Million", *Seattle Times*, 12 de noviembre de 2005, www.seattletimes.nwsource.com el 11 de enero de 2009; Marilyn Adams, "Straightened Up and Flying Right", *USA Today*, 1 de marzo de 2007, www.usatoday.com el 11 de enero de 2009; y Stanley Holmes, "Cleaning Up Boeing", *BusinessWeek*, 13 de marzo de 2006, www.businessweek.com el 10 de enero de 2009.

Nota: El quinto acto, escena 5 de la "obra de moralidad" de Boeing aún se está escribiendo. Esto es lo que sabemos hasta ahora. En julio de 2008 Boeing persuade al Pentágono de retrasar una decisión final acerca del contrato de aviones tanque y lanza una vigorosa campaña de cabildeo para regresar a la competencia. Al culpar del problema a "errores y malos pasos" por parte del Pentágono, el Secretario de la Defensa Robert M. Gates promete una decisión considerada con más cuidado para diciembre pero se ve forzado a anunciar un periodo "de enfriamiento"... No podemos ya concluir una competencia", explica "que sería vista como justa y objetiva en este ambiente tan cargado". Al final del año, la decisión final se deposita de manera oficial en el regazo de la entrante administración de Obama. Boeing aplaude la decisión del Departamento de Defensa de dar un "tiempo apropiado" para conducir una "competencia detallada y abierta". Al señalar que la competencia ha consumido ya siete años, un ejecutivo del espacio aéreo llama a la acción del Pentágono "un movimiento inteligente por parte del gobierno para salvarse de una situación difícil".

USTED DECIDE

¿El comercio justo es una interrelación justa?

1. ¿Qué son las interrelaciones en el proceso del comercio justo? ¿Considera que el comercio justo promueve las interrelaciones justas? ¿Por qué?
2. ¿Presta atención a los productos del comercio justo en su propio comportamiento de compra? ¿Por qué tipos de productos estaría usted dispuesto a pagar precios altos?
3. ¿Bajo qué circunstancias podrían abusar las partes no éticas del concepto de comercio justo?
4. ¿Bajo qué circunstancias podría el comercio justo en realidad causar un daño? ¿A quién? ¿A qué punto las concesiones del comercio justo ya no serían aceptables?
5. ¿En qué formas el comercio justo cumple con la norma ética de utilidad? ¿Con la norma ética de justicia? ¿La norma ética del interés?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F El primer paso para aplicar juicios éticos a las situaciones de negocios es hacer un juicio ético con base en lo correcto o incorrecto de la actividad propuesta.

2. V F Un argumento en contra de la responsabilidad social mantiene que las empresas carecen de la experiencia para entender y evaluar los programas sociales.

3. V F Una empresa con una posición proactiva frente a la responsabilidad social funcionará para abordar las críticas de sus actividades y políticas.

4. V F Cada vez más, las empresas que participan en la donación filantrópica canalizan las contribuciones a los programas que les den algo a cambio.

5. V F A pesar de las tendencias recientes, un número creciente de organizaciones evitan los probables problemas legales al eliminar los informes anuales sobre el entorno y la responsabilidad social.

6. En la empresa de Jake, cada nuevo empleado recibe una declaración formal de los valores y estándares éticos de la empresa. Este material se llama _____ de la organización.
   a. código de ética
   b. declaración del propósito administrativo
   c. declaración de responsabilidad social
   d. prospecto moral
   e. declaración de misión

7. Como gerente, Roxanne siempre intenta tomar decisiones que optimizan lo que es mejor para sus miembros; en este caso, sus empleados. ¿Qué norma ética sigue Roxanne?
   a. Grupo
   b. Interés
   c. Justicia
   d. Subordinado
   e. Utilidad

8. ¿Cuál de los siguientes NO es un argumento que respalde la actuación de las organizaciones que actúan en formas socialmente responsables?
   a. Las organizaciones crean muchos problemas que se deben abordar.
   b. Las organizaciones son los ciudadanos de la sociedad.
   c. Las empresas grandes tienen el dinero para ayudar a solucionar los problemas.
   d. Solucionar problemas sociales es parte de la misión económica básica de las empresas.
   e. La responsabilidad social puede mejorar la reputación de la empresa y mejorar sus utilidades.

9. El cumplimiento ético es el grado al que una organización y sus miembros _____.
   a. dan porcentajes de ingreso no gravable, así como gravable a organizaciones de caridad y programas sociales
   b. siguen estándares básicos éticos y legales de comportamiento
   c. donan porcentajes de los ingresos por arriba de los requerimientos legales
   d. participan en el desarrollo de programas socialmente responsables con organizaciones externas
   e. cumplen o exceden las cantidades prometidas de donaciones de caridad

10. Una auditoría social corporativa, un análisis formal y profundo de la eficacia del desempeño social de una empresa, la realiza por lo general _____.
    a. el jefe de cabilderos
    b. el director fiscal de mayor rango
    c. una fuerza de tarea de altos directivos
    d. el IRS
    e. el consejo de administración

CAPÍTULO 5

El entorno global

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza de las empresas internacionales, incluidos su significado, tendencias recientes, gestión de la globalización y la competencia en un mercado global.
2. Analizar la estructura de la economía global y describir el GATT y la OMC.
3. Identificar y analizar los desafíos del entorno inherentes a la administración internacional.
4. Describir las cuestiones básicas que tienen que ver con la competencia en una economía global, como el tamaño de la organización y los desafíos de la administración en una economía global.

PRIMERO LO PRIMERO

El embargo avanza con dificultad

> "Cuando el embargo termine, quiero estar allí."
>
> —PAUL KATZEFF, PRESIDENTE EJECUTIVO (CEO) DE THANKSGIVING COFFEE, CO.

Merchants of Green Coffee, fundada en 1994 y con oficinas corporativas en Toronto, Canadá, es un mayorista y minorista de granos y de equipo para la preparación del café. Su misión, según su sitio web, es "entregar la experiencia de mejor sabor de café a los consumidores exigentes por medio de una cadena de suministro con integridad y un compromiso con la calidad". La empresa compra sólo los granos arábicos más finos de agricultores pequeños, con certificado orgánico, en África y América Latina, y los productos como Merchants' Cuba Turquino por lo general son hechos de granos que se cultivan bajo las sombras de las copas de los árboles a alturas superiores a los 3000 pies. Cuba Turquino, con sus toques de humo, caramelo y vainilla dulce, tiene un gusto y aroma que lo distingue de la mayoría de los cafés que usted puede comprar en su tienda local de abarrotes o incluso en una tienda de café de especialidad, pero lo que es más interesante de esto (al menos según el blog ecológico TreeHugger.com) es el hecho de que "es de Cuba y los estadounidenses no lo pueden comprar". Los estadounidenses pueden comprar "café cubano", pero las marcas como Nescafé Café con Leche e incluso Pilon Café Cubano en realidad no están hechas de granos de café cubanos: debido al embargo estadounidense en contra de los productos cubanos, el llamado café cubano, e incluso el café que sirven en los mostradores de cafecito en los barrios de Little Havana en Miami, provienen de granos cultivados en países como Nicaragua, México o Guatemala; básicamente, de cualquier lugar menos Cuba, una isla ubicada apenas a 90 millas de la costa de Florida.

Ahora, los granos de café de éstos y otros países de América Latina también son de alta calidad y con frecuencia tienen certificación de orgánico. Sólo que no son granos de café cubanos, y para algunas personas en la industria del café el principio es lo que cuenta. Paul Katzeff, fundador de Thanksgiving Coffee Co., productor de California de cafés de especialidad, considera el embargo estadounidense como poco práctico (basado en que no ha alcanzado sus metas) e inmoral (basado en que castiga a las personas cubanas en lugar de al gobierno). Ésa es la razón por la que esta empresa ha comercializado una línea de granos llamada "End the Embargo

El largo embargo comercial estadounidense en contra de Cuba ha resultado en el estancamiento económico en ese país. Pero el clima político actual sugiere que Estados Unidos puede estar atenuando su enfoque hacia Cuba. Si el embargo se levantara por completo, productos como el café cubano fino sería de alta demanda en Estados Unidos.



© ALESSANDROZOCC | DREAMSTIME.COM

Coffee" ("Terminen el embargo de café") por más de una década. El café en realidad proviene de Nicaragua, pero el empaque, decorado con la imagen del revolucionario cubano Che Guevara (y una foto más pequeña del presidente cubano Fidel Castro cuando abraza al papa Juan Pablo II) comunica la idea. Katzeff se apresura a señalar que no "arriesgará todo por lo que ha trabajado durante 30 años" al violar la ley estadounidense, pero además de vender café distintivo de alta calidad, está determinado a "llevar conciencia a los consumidores estadounidenses acerca de los temas de Cuba". Johanna Schulz, directora de políticas sociales y ambientales de Thanksgiving, explica: "Como no podemos importar directamente el café cubano, utilizamos [Terminen el embargo] como una herramienta de conciencia para educar a los clientes acerca del embargo a Cuba". Originalmente, Thanksgiving donaba 15 centavos de cada paquete vendido a Global Exchange, una organización internacional de derechos humanos; durante los últimos 8 años, la contribución ha ido a U.S. Cuba Sister Cities Association, una organización sin fines de lucro que trabaja para establecer relaciones entre ciudades en los dos países.

Desde luego, no todos están de acuerdo con el punto de vista de Katzeff de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba, y la causa a la que él ha dedicado su línea en pro del café cubano. Por ejemplo, la comunidad cubana exiliada en Estados Unidos por tradición ha respaldado el embargo de Estados Unidos, que fue impuesto por primera vez en 1962 en respuesta a la apropiación del gobierno comunista revolucionario de tierra estadounidense en ese país. Codificado por primera vez en la ley en 1992 como Cuban Democracy Act, el embargo aún es visto por muchos cubanos que ahora viven en Estados Unidos como un factor crucial en la presión estadounidense para derrocar el régimen del dictador Fidel Castro. "¿Por qué [Katzeff] no envía su dinero mejor a una organización que quiera deshacerse de Fidel Castro?" sugiere Leonor Gaviña-Valls, quien se vio forzada a huir de Cuba a la edad de 8 años cuando el gobierno de Castro nacionalizó las extensas propiedades cafetaleras de su familia.

Es un sentimiento entendible, pero que ha perdido gran parte de su fuerza original: medio siglo y diez presidentes estadounidenses después, Castro sigue en el poder (aunque cedió la presidencia a su hermano Raúl en 2006), e incluso los grupos antiCastro dentro de Cuba admiten hoy que el embargo en realidad *fortalece* la posición de Castro. Antes de 1991, Cuba había podido sortear el embargo con ayuda económica de la Unión Soviética, y la propaganda gubernamental ahora culpa al embargo mismo de las dificultades económicas sufridas por los cubanos desde la caída de la Unión Soviética. "En realidad es estúpido lo que hemos hecho durante 50 años. Nadie se beneficia", afirma Bernardo Benes, un banquero exiliado nacido en Cuba que negoció liberaciones de prisioneros y visitas de reunificación de familias para la administración de Jimmy Carter en 1978. "Nadie quiere aceptar que hemos fallado."

Dentro de la comunidad del exilio cubano, el sentimiento antiCastro más ferviente es albergado por la generación de Gaviña-Valls, que desde hace mucho tiempo ha controlado la mayor parte del respaldo de la comunidad al embargo, aunque admiten que ha tenido poco impacto en el gobierno de Castro. Sin embargo, la marea puede estar cambiando: un estudio de opinión pública entre los cubano-estadounidenses que viven en Florida (dos tercios de la comunidad cubana en Estados Unidos) revelaron en diciembre de 2008 que 55% ya no continúa a favor del embargo.

No obstante, por lo menos un tema permanente continúa frustrando a los grupos que buscan formas de construir puentes entre la división que existe entre los exiliados antiCastro (y a sus seguidores estadounidenses) y el gobierno de su lugar de origen: la propiedad de la tierra. Cuando el gobierno de Castro empezó a apropiarse de la tierra en 1961, enfocó a la propiedad extranjera, incluidos más de un millón de acres de tierra bajo el control de algunas empresas estadounidenses. Sin embargo, la mayor parte de la propiedad real confiscada se tomó de propietarios cubanos, muchos de los cuales estuvieron entre la primera ola de 150000 exiliados a Estados Unidos. Las fábricas fueron transferidas a la administración estatal, la tierra de cultivo se distribuyó entre las cooperativas y las casas elegantes fueron reconfiguradas como departamentos para los pobres.

Para muchos de los exiliados, la esperanza de recuperar la propiedad perdida sigue siendo una pieza clave de la plataforma antiCastro de mucho tiempo. "La restitución", declara Nicolás Gutiérrez, un abogado cubano estadounidense cuya familia era de las más acaudaladas en Cuba antes de la revolución, "no sólo es una política en favor del exilio, sino una política en favor de Cuba... Queremos que todos reciban lo que perdieron", incluidos los anteriores propietarios que siguen en Cuba. Aún hay cerca de 6000 reclamaciones, valoradas en casi $8000 millones, registradas en el organismo U.S. Foreign Claims Settlement Commission, y aunque ahora están en sus setenta o mayores, muchos antiguos propietarios aún tienen la esperanza de que les devuelvan sus propiedades. Sin embargo, la mayoría de los cubano-estadounidenses ahora están dispuestos a llegar a un acuerdo menor o al menos a formas alternas de compensación: en una encuesta reciente, sólo 23% seguía insistiendo en la restitución. (Mientras tanto, en Cuba el gobierno continúa fomentando el temor de muchas personas de que los exiliados que regresen reclamarán las propiedades que fueron tomadas durante la revolución.)

Los cubano-estadounidenses no son el único grupo en Estados Unidos cuya posición en el embargo ha evolucionado en los años recientes. En diciembre de 2008 una asociación de grupos de empresas estadounidenses, incluidas

American Farm Bureau, National Retail Association y U.S. Chamber of Commerce, solicitaron al presidente electo Barack Obama que pusiera fin al embargo: "Respaldamos el retiro total de todas las restricciones comerciales y de viajes a Cuba", escribió la asociación en una carta a Obama. "Reconocemos que el cambio puede no llegar de inmediato, pero debe empezar en alguna parte y debe empezar pronto."

El cambio en la actitud de las empresas estadounidenses no es difícil de comprender. Antes de la revolución cubana de 1959, los intereses estadounidenses en la isla vecina eran sustanciales, por decir lo menos: las empresas estadounidenses controlaban entre 80 y 100% de los servicios generales, minas, ranchos de ganado y petróleo del país. Durante los primeros turbulentos años del régimen de Castro y los extenuantes esfuerzos del gobierno estadounidense por derrocarlo, los intereses de las empresas estadounidenses, al igual que los de la mayoría de los exiliados cubanos, esperaban el colapso inminente del régimen económicamente dañado. Cuba estaría de nuevo abierta a los negocios y, lo que es más, a precios de quiebra.

Desde luego, ese escenario no se ha dado, pero sería engañoso decir que el embargo no ha tenido ningún efecto. El gobierno cubano mismo evalúa el impacto total del embargo en $70 000 millones, incluida la pérdida de ganancias por exportaciones, mayores costos de importación, limitaciones sobre el crecimiento económico y el daño social. El efecto tal vez ha sido más fuerte desde la caída de la Unión Soviética, que puso fin a la fuerte importación de productos soviéticos a precios más bajos que los del mercado. Incapaz de reemplazar las importaciones soviéticas con productos estadounidenses, Cuba se ha visto forzada a acudir a cualquier parte, principalmente Europa, y ahora debe pagar precios más altos, más los costos de transportación que serían más bajos si las importaciones llegaran de Estados Unidos. Por tanto, Cuba se queda sin productos extranjeros o amasa cuantiosas deudas con los socios comerciales extranjeros.

Aun así, dice un hombre de negocios canadiense con inversiones en Cuba, "cualquier persona que piense que habrá una señal de 'en venta' por parte de un gobierno cubano en quiebra está equivocado". Si pudiera dar un vistazo alrededor de Cuba, no pasaría mucho antes de que notara por qué. El embargo estadounidense evita que "personas estadounidenses" y entidades "de propiedad o control" de "personas estadounidenses" participen en ninguna transacción en la que Cuba tenga un "interés de cualquier forma en absoluto, directa o indirecta". Sin embargo, es evidente que el efecto del embargo sobre las personas y entidades extranjeras es limitado. Aunque Raúl Castro no muestra ninguna señal de llevar al sistema socialista de su país por el camino del libre mercado que han iniciado China y Vietnam, ha levantado ya las restricciones a muchos productos de consumo que alguna vez no estaban disponibles para los consumidores cubanos, como computadoras, DVD y teléfonos celulares. Las ventas de todos estos productos serán un beneficio inesperado para un inversionista extranjero, Telecom Italia, que tiene un interés de 27% en las operaciones de telecomunicaciones propiedad del Estado en Cuba.

Los cubanos ahora compran helado y bebidas refrescantes de Nestlé con sede en Suiza, jabón y shampoo de Anglo-Dutch Unilever y cigarros de Souza Cruz de Brasil. El hecho de que Estados Unidos sea el mercado de ron más grande del mundo no evitó que Pernod-Ricard, de propiedad francesa, construyera una nueva destilería en Cuba e Imperial Tobacco de Gran Bretaña espera duplicar sus ventas cuando los estadounidenses puedan una vez más comprar los puros cubanos premium hechos a mano. La mayoría de los directores de Sherritt International de Canadá tienen prohibido el ingreso a Estados Unidos por provisiones del embargo, pero aparentemente consideran la prohibición como un precio bajo que pagar por los futuros rendimientos de $1.5 millones en las industrias de níquel, petróleo y gas de Cuba.

Paul Katzeff de Thanksgiving Coffee está pensando lo mismo que sin duda piensan muchos empresarios estadounidenses: "Cuando el embargo termine", dice, "yo quiero estar ahí". Como él lo ve, el café cubano tiene un futuro prometedor después del embargo: su potencial, señala, "es fenomenal. El clima no ha cambiado. El suelo no ha cambiado". Y mientras que la geopolítica de Katzeff puede irritar a algunas personas, su sentido empresarial parece firme. Desde luego, ahora realmente no puede hacer negocios con los agricultores cubanos de café, pero ha ideado una forma de poner los cimientos. Ya ha establecido relaciones de trabajo con cooperativas de café (grupos de agricultores individuales que unen sus semillas para ingresar al mercado de exportaciones y asegurar precios más altos) en América Latina y África. "Ahora", dice, "mi objetivo es mostrar a esas cooperativas que estoy dispuesto a arriesgar algo por ellos", pero una meta a más largo plazo es invertir el mismo capital financiero y el conocimiento adquirido en las relaciones con los agricultores cubanos. El director del proyecto Cuba de Thanksgiving, Nick Hoskins, ya ha desarrollado contactos en las regiones de cultivo de café en Cuba, y Katzeff espera establecer un acuerdo doble (un intercambio de programas de persona a persona) con las cooperativas en la provincia de cultivo de café en Santiago de Cuba. "Tratamos de crear modelos que otras empresas puedan usar y se puedan beneficiar de ellos", explica Katzeff, quien mientras tanto está dispuesto a conformarse con un programa de relaciones públicas de transacciones (monetarias y de otro tipo) con los bebedores estadounidenses de café.[1]

Aunque cada empresa es única (y ciertamente Thanksgiving Coffee Co. hace las cosas en forma distinta a la mayoría de las empresas), los desafíos y las oportunidades planteados por un entorno de negocios cada vez más global son más de lo mismo para cualquier empresa con aspiraciones internacionales. En particular, las empresas deben tomar decisiones críticas acerca de la asignación de sus recursos en distintos mercados y acerca de los mejores medios de ganar una ventaja competitiva en esos mercados. Para tener éxito en la actualidad, los gerentes como Paul Katzeff necesitan un entendimiento claro del contexto global en el que tienen intención de realizar sus planes.

En este capítulo se explora el contexto global de la administración. Empezamos por describir la naturaleza de los negocios internacionales. Luego analizamos la estructura del mercado global en términos de las distintas economías y los sistemas económicos. A continuación se presentan y analizan los desafíos básicos del entorno de la administración. Luego nos enfocamos en los temas de la competencia en una economía global. Concluimos con la distinción de las funciones administrativas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control, como desafíos de la administración en una economía global.

Pero aún es importante recordar que ya no es factible separar un análisis de la administración "internacional" de un análisis de la administración "nacional" como si fuesen actividades no relacionadas. Por tanto, aunque en este capítulo resaltamos los temas centrales de la administración internacional, también integramos los temas internacionales, los ejemplos, las oportunidades y los desafíos en el resto del libro. Este tratamiento proporciona la investigación y el análisis más realista posible del entorno internacional de la administración.

LA NATURALEZA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Mientras usted preparó el desayuno esta mañana, puede haber conectado una cafetera fabricada en China y tal vez haya planchado una camisa o blusa hechas en Taiwán con una plancha fabricada en México. El café que bebió tal vez era de granos cosechados en Sudamérica o en África (pero no en Cuba). Para llegar a la escuela puede haber manejado un automóvil japonés. Incluso si manejó un Ford o un Chevrolet, algunas de sus partes tienen ingeniería extranjera o fueron fabricadas en el extranjero. Tal vez no condujo un automóvil sino que viajó en un autobús (fabricado por Daimler AG, empresa alemana) o en una motocicleta (fabricada por Honda, Kawasaki, Suzuki o Yamaha, todas empresas japonesas).

Nuestra vida cotidiana está fuertemente influida por empresas de todo el mundo. Pero ningún país es único en relación con este tema. Por ejemplo, las personas conducen automóviles Ford en Alemania, usan computadoras Dell en China, comen hamburguesas de McDonald's en Francia y refrigerios de las barras de caramelo Mars en Inglaterra. Beben Pepsi y usan jeans Levi Strauss en China y Sudáfrica. Los japoneses hacen fila para ver las películas de Disney y pagan con tarjetas American Express. Las personas en todo el mundo vuelan por Delta Airlines en aviones fabricados por Boeing. Sus edificios son construidos con maquinaria Caterpillar, sus fábricas se impulsan con motores General Electric y compran aceite Chevron.



© RALUCA TUDOR | DREAMSTIME.COM

Casi todas las empresas en la actualidad compiten en los mercados globales. Por ejemplo, tome a Fiat, S.p.A. El fabricante italiano de automóviles hace negocios en Europa, así como en Asia, Norteamérica y Sudamérica. El nuevo diseño Fiat Grande Punto, fue creado para el mercado indio y fue introducido allí en 2009. El Punto, que se vende entre 8 330 y 12 760 (dólares) es el tercer modelo de Fiat que se creó para India.



© ALIONA ZBUGHIN | DREAMSTIME.COM

Al tiempo que las empresas se vuelven globales, también los equipos de alta dirección. Los expertos están de acuerdo en que la diversidad global entre los altos directivos con frecuencia puede incentivar la competitividad debido a la conciencia global mejorada entre los principales tomadores de decisiones. Howard Stringer es el primer ejecutivo no japonés en dirigir Sony Corporation y colabora como presidente del consejo, presidente CEO. Stringer, de Wales, dirigió a CBS antes de unirse a Sony.

A decir verdad, nos hemos vuelto parte de una aldea global y tenemos una economía global donde ninguna organización está aislada de los efectos de los mercados extranjeros y la competencia.[2] De hecho, cada vez más empresas se reacomodan para la competencia internacional y descubren nuevas formas de explotar mercados en cada esquina del mundo. No adoptar una perspectiva global es uno de los errores más grandes que pueden cometer los gerentes.[3] Por tanto, empezamos por establecer las bases para nuestro análisis con la introducción y descripción de lo básico de las empresas internacionales.

El significado de los negocios internacionales

Hay muchas formas y niveles distintos de empresas internacionales. Aunque las líneas que distinguen entre una y otra pueden ser arbitrarias, podemos identificar cuatro niveles generales de actividad internacional que diferencian a las organizaciones.[4] Éstas se ilustran en la figura 5.1. Una **empresa nacional** adquiere básicamente todos sus recursos y vende todos sus bienes o servicios dentro de un país. La mayoría de las empresas pequeñas es esencialmente de naturaleza nacional; esta categoría incluye minoristas y restaurantes locales, empresas agrícolas y pequeñas empresas de servicios, como tintorerías y salones de belleza. Sin embargo, hay muy pocas empresas nacionales grandes en el mundo en la actualidad.

De hecho, la mayoría de las empresas grandes en la actualidad son empresas internacionales o multinacionales. Una **empresa internacional** es la que tiene sede principalmente en un país, pero adquiere alguna porción significativa de sus recursos o ingresos (o ambos) de otros países. Sears encaja en esta descripción. Por ejemplo, la mayoría de sus tiendas está en Estados Unidos y el minorista gana alrededor de 90% de sus ingresos de sus operaciones en Estados Unidos, con el restante 10% de las tiendas de Canadá. Sin embargo, al mismo tiempo muchos de los productos que vende, como herramientas y ropa, se fabrican en el extranjero.[5]

Una **empresa multinacional** tiene un mercado mundial del que adquiere materias primas, solicita dinero en préstamo y fabrica sus productos, y al que después le vende

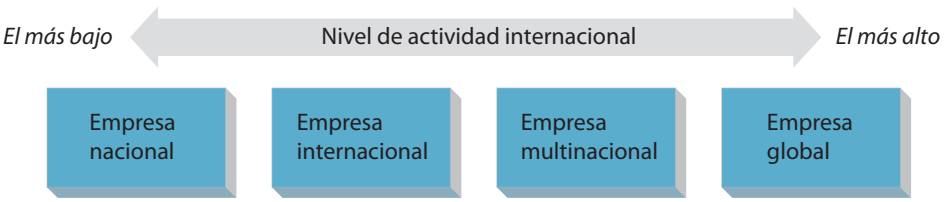
empresa nacional o doméstica
Empresa que adquiere todos sus recursos y vende todos sus bienes o servicios dentro de un país

empresa internacional
Empresa con sede principalmente en un país, pero adquiere una porción significativa de sus recursos o ingresos (o ambos) de otros países

empresa multinacional
Empresa que tiene un mercado mundial en el que compra materia prima, solicita dinero prestado y fabrica sus productos, y en el cual después vende sus productos

Figura 5.1 NIVELES DE ACTIVIDAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Hay cuatro niveles de actividad de negocios internacionales. Éstos van desde las empresas nacionales o domésticas (el nivel más bajo de actividad internacional) hasta las empresas globales (el nivel más alto).



sus productos. Coca-Cola, por mucho tiempo considerada la empresa estadounidense por excelencia, obtiene más de 80% de sus utilidades fuera de Norteamérica. Promueve campañas publicitarias globales pero también docenas de campañas locales. La empresa comercializa cientos de bebidas en otros países que nunca han sido vendidas en Estados Unidos. También patrocina más de 50 equipos nacionales olímpicos.[6] Las empresas multinacionales también se llaman *corporaciones multinacionales*, o CMN.[7]

La forma final de empresa internacional es la empresa global. Una **empresa global** es una que trasciende las fronteras nacionales y no está comprometida con sólo un país. Aunque ninguna empresa en realidad ha alcanzado este nivel de internacionalización, algunas se acercan cada vez más. Por ejemplo, Hoechst AG, una compañía química alemana grande, se presenta como una "empresa no nacional". De manera similar, Unocal Corporation tiene oficinas corporativas legalmente en California, pero en la bibliografía de la empresa, Unocal dice que "no se considera ya una empresa estadounidense" sino que en vez de eso es "una compañía global de energía".[8] Las empresas que adoptan este enfoque tienen un liderazgo de excelencia que está bien fundamentado en el pensamiento global. Por ejemplo, Philip Morris International (PMI) es dirigida por un ejecutivo que nació en Egipto, fue criado en Inglaterra y educado en Suiza, y pasó la mayor parte de su carrera en Nueva York. PMI está incorporada en Nueva York; se maneja desde un centro de operaciones en Génova, Suiza y se representa a sí misma sólo como una empresa global.[9]

Tendencias en los negocios internacionales

Para entender por qué y cómo han surgido estos diferentes niveles de negocios internacionales, debemos brevemente ver el pasado. La mayoría de los países industrializados en Europa fueron devastados durante la Segunda Guerra Mundial. Muchos países asiáticos, en especial Japón, no tuvieron mejor suerte. Había pocos caminos transitables, pocos puentes en pie y aún menos fábricas dedicadas a la manufactura de productos en tiempos de paz. Y las regiones menos afectadas por la destrucción en tiempos de guerra (Canadá, América Latina y África) no habían desarrollado aún la fuerza económica para amenazar la preeminencia económica de Estados Unidos.

"Consideramos que tenemos una sede en cada uno de los 23 países en los que operamos."

—MARC BECKER, EJECUTIVO EN UNICREDITO ITALIANO, UN PRESTAMISTA GRANDE CON SEDE E INCORPORACIÓN EN ITALIA, PERO QUE INTENTA PRESENTAR UNA IMAGEN GLOBAL

(citado en *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2008, p. B1)

Las empresas de países desgarrados por la guerra como Alemania y Japón no tenían más opción que empezar a construirse desde cero. Debido a esta posición, en esencia tuvieron que repensar cada faceta de sus operaciones, incluida la tecnología, la producción, las finanzas y el marketing. Aunque les llevó muchos años a estos países recuperarse, lo hicieron y sus sistemas económicos más adelante fueron equilibrados para el crecimiento. Durante la misma era, numerosas empresas estadounidenses se volvieron algo complacientes. Su base de clientes tuvo un crecimiento rápido. La población creciente estimulada por el *baby boom* y una mayor afluencia que resultó del auge económico de la posguerra mejoró en gran medida el estándar de vida y las expectativas de la persona promedio. El público estadounidense continuamente quería bienes y servicios nuevos y mejores. Muchas empresas estadounidenses se beneficiaron en gran medida de este patrón, pero la mayoría tal vez fueron también culpables de darlo por hecho.

Pero las empresas estadounidenses ya no están aisladas de la competencia o el mercado global. Algunos números simples ayudan a contar la historia completa del comercio internacional y de la industria. Primero que nada, el volumen del comercio internacional aumentó más de 3 000% entre 1960 y 2000. Más aún, aunque 153 de las empresas más grandes del mundo tienen sede en Estados Unidos, también hay 64 en Japón, 39 en Francia, 37 en Alemania y 34 en Gran Bretaña.[10] Dentro de ciertas industrias, la preeminencia de las empresas no estadounidenses es aún más sorprendente. Por ejemplo, sólo dos de los diez bancos más grandes del mundo y una de las empresas de electrónica tienen sede en Estados Unidos. Sólo dos de las diez empresas químicas más grandes son estadounidenses. Por otro lado, las empresas estadounidenses comprenden siete de las nueve empresas de espacio

empresa global
Empresa que trasciende las fronteras nacionales y que no está comprometida con sólo un país de origen

aéreo más grandes, tres de las siete aerolíneas más grandes, cuatro de las diez empresas de cómputo más grandes, seis de las siete más grandes compañías financieras diversificadas y seis de los diez minoristas más grandes.[11]

Las empresas estadounidenses también están encontrando que las operaciones internacionales son un elemento cada vez más importante de sus ventas y utilidades. Por ejemplo, en 2008, ExxonMobil obtuvo 69% de sus ingresos y 59% de sus utilidades en el extranjero. Para Avon estos porcentajes fueron de 74% y de 70%, respectivamente.[12] Entonces, desde cualquier perspectiva, queda claro que vivimos en una economía realmente global. Casi todas las empresas en la actualidad deben estar preocupadas por las situaciones competitivas que enfrentan en terrenos lejos de casa y por la forma en que las empresas de lugares distantes compiten en sus lugares de origen.

Gestión del proceso de globalización

Los gerentes también deben reconocer que su contexto global dicta dos conjuntos relacionados, pero distintos, de desafíos. Un conjunto de desafíos se debe confrontar cuando una organización elige cambiar su nivel de participación internacional. Por ejemplo, una empresa que quiere pasar de ser una empresa internacional a una multinacional tiene que administrar esa transición.[13] El otro conjunto de desafíos ocurre cuando la organización ha alcanzado su nivel deseado de participación internacional y entonces debe funcionar en forma eficaz dentro de ese entorno. En esta sección se destaca el primer conjunto de desafíos y en la siguiente se presenta el segundo. Cuando una organización toma la decisión de aumentar su nivel de actividad internacional, hay varias estrategias alternas que se pueden adoptar.

Importación y exportación La importación o la exportación (o ambas), por lo general, es el primer tipo de negocio internacional en el que participa una empresa. La **exportación**, o hacer el producto en el mercado nacional de la empresa y venderlo en otro país, puede incluir comercialización y servicios. La **importación** es llevar un producto, un servicio o capital al país de origen desde el extranjero. Por ejemplo, los automóviles (como Mazda, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz y Ferrari) y los equipos de sonido (como Sony, Bang & Olufsen y Sanyo) son exportados por sus fabricantes a otros países. De igual manera, numerosos distribuidores de vino compran productos de viñedos en Francia, Italia o California y los importan a su país para reventa. Las marcas deportivas estadounidenses se han convertido en unas de las más recientes exportaciones populares.[14]

Una operación de importación-exportación tiene varias ventajas. Por ejemplo, es la forma más fácil de ingresar a un mercado con poco despliegue de capital. Como los productos por lo general se venden "como son", no hay necesidad de adaptar el producto a las condiciones locales y hay poco riesgo. Sin embargo, también tiene desventajas. Por ejemplo, las importaciones y exportaciones están sujetas a impuestos, aranceles y gastos más altos de transportación. Más aún, como los productos no están adaptados a las condiciones locales, pueden no capturar las necesidades de un segmento grande del mercado. Por último, algunos productos pueden estar restringidos y así no pueden ser importados ni exportados.

exportación
Fabricar un producto en el mercado nacional de la empresa y venderlo en otro país

importación
Llevar un bien, servicio o capital en el país de origen desde el exterior

licenciamiento
Arreglo mediante el cual una empresa permite a otra usar su nombre, marca, tecnología, patente, derechos reservados u algún otro activo a cambio de regalías basadas en las ventas

Licenciamiento Una empresa puede preferir arreglar que una empresa extranjera fabrique o comercialice sus productos bajo un acuerdo de licencia. Los factores que pueden llevar a esta decisión incluyen costos de transportación excesivos, regulaciones gubernamentales y costos de producción domésticos. El **licenciamiento** es un arreglo mediante el cual una empresa permite a otra usar su nombre, marca, tecnología, patente, derechos reservados u otros activos. A cambio, el licenciatario paga regalías que por lo general se basan en las ventas. Por ejemplo, Kirin Brewery, el productor de cerveza más grande de Japón, quería expandir sus operaciones internacionales, pero temía que el tiempo de envío desde Japón ocasionara que la cerveza perdiera su frescura. Por tanto ha firmado varios acuerdos de licenciamiento con cervecerías en otros mercados. Estas cervecerías hacen el producto con base en lineamientos estrictos proporcionados por la

empresa japonesa, y luego la embotellan y comercializan como Kirin Beer. Después pagan regalías a Kirin por cada caja que venden. Molson produce Kirin en Canadá bajo ese acuerdo, mientras que Charles Wells Brewery hace lo mismo en Inglaterra.

La ventaja del licenciamiento es la mayor rentabilidad. Esta estrategia se utiliza con frecuencia para el ingreso a países menos desarrollados donde la tecnología anterior todavía es aceptable y, de hecho, puede ser lo más actual que se tenga. Por ejemplo, en países con poco o ningún acceso a Internet inalámbrico, los módems de marcación aún son la norma. Una desventaja importante del licenciamiento es la rigidez. Una empresa puede vincular el control de su producto o expertise (conocimiento experto) por un periodo largo. Y si el licenciatario no desarrolla el mercado de manera eficaz, el licenciador puede perder utilidades. Otra desventaja es que los licenciatarios pueden tomar el conocimiento y las habilidades a los que se les ha dado acceso para un mercado extranjero y explotarlos en el mercado de origen del licenciador. Cuando esto sucede, lo que antes era un socio de negocios se convierte en un competidor de negocios.

Alianzas estratégicas En una **alianza estratégica**, dos o más empresas cooperan de manera conjunta para una ganancia mutua.[15] Por ejemplo, Kodak y Fuji, junto con otros tres fabricantes importantes de cámaras japonesas, colaboraron una vez en el desarrollo de un nuevo cartucho de película. Esta colaboración permitió a Kodak y Fuji compartir los costos de desarrollo, evitaron una guerra publicitaria si hubiesen desarrollado cartuchos diferentes y facilitaron que las nuevas cámaras se introdujeran al mismo tiempo como los nuevos cartuchos de película. Una **joint venture** o **empresa conjunta** es un tipo especial de alianza estratégica en la que los socios en realidad comparten la propiedad de una nueva empresa. General Mills y Nestlé formaron una empresa nueva separada llamada Cereal Partners Worldwide (CPW) para producir y comercializar cereales. General Mills suministró la tecnología y recetas probadas mientras que Nestlé suministró su red internacional de distribución. Los dos socios comparten igualdad de propiedad y utilidades de CPW. Las alianzas estratégicas han tenido un aumento repentino en los últimos años. En la mayoría de los casos, cada parte proporciona una porción del capital o el equivalente en planta física, materia prima, efectivo u otros activos. La proporción de la inversión luego determina el porcentaje de propiedad en la empresa.[16]

Las alianzas estratégicas tienen ventajas y desventajas.[17] Por ejemplo, pueden permitir un rápido ingreso a un mercado al aprovechar las fortalezas existentes de los participantes. Los fabricantes japoneses de automóviles emplearon esta estrategia en su beneficio para ingresar al mercado estadounidense al utilizar los sistemas de distribución ya establecidos de los fabricantes estadounidenses de automóviles. Las alianzas estratégicas también son una forma eficaz de ganar acceso a la tecnología o a la materia prima. Y permiten que las empresas compartan el riesgo y el costo de una nueva empresa. Una desventaja importante está en la propiedad compartida de las joint ventures. Aunque reduce el riesgo de cada participante, también limita el control y los rendimientos que puede disfrutar cada empresa.[18] Otra es la interferencia política o la intrusión en los países en donde el gobierno tiene un rol activo en las joint ventures internacionales. Por ejemplo, British Petroleum (BP) recientemente perdió el control de una joint venture de mucho tiempo y muy rentable en Rusia, cuando sus altos directivos no interpretaron bien los deseos y las intenciones de funcionarios gubernamentales clave en relación con la forma en que se debía estructurar una nueva empresa.[19] Mezclar culturas corporativas distintas también puede ser un desafío.[20]

Inversión directa Otro nivel de compromiso con la internacionalización es la inversión directa. La **inversión directa** ocurre cuando una empresa con oficinas corporativas en un país construye o compra instalaciones de operación o subsidiarias en un país extranjero. La adquisición de BP de Amoco, una compañía petrolera estadounidense, hace unos años fue una inversión directa importante. En forma similar, el nuevo parque temático de Disney en Hong Kong es una inversión directa. Y Coca-Cola gastó $150 millones para construir una nueva red de embotellado y distribución en India.

alianza estratégica
Arreglo de cooperación entre dos o más empresas para una ganancia mutua

joint venture o empresa conjunta
Tipo especial de alianza estratégica en la que los socios comparten la propiedad de una operación sobre una base de equidad

inversión directa
Cuando una empresa con oficinas corporativas en un país construye o compra instalaciones operativas o subsidiarias en un país extranjero

Otra importante razón por la que muchas empresas hacen inversiones directas es para capitalizar los costos más bajos de mano de obra. En otras palabras, con frecuencia la meta es transferir la producción a lugares donde la mano de obra es barata. Las empresas japonesas han trasladado gran parte de su producción a Tailandia, porque los costos de mano de obra son mucho más bajos allí que en Japón. Numerosas empresas estadounidenses han utilizado maquiladoras para el mismo fin. Las **maquiladoras** son plantas de ensamble ligero construidas en el norte de México cerca de la frontera con Estados Unidos. Las plantas reciben exenciones fiscales especiales por parte del gobierno mexicano y el área está poblada de trabajadores dispuestos a trabajar por salarios muy bajos. Más de 2 800 plantas en la región emplean aproximadamente 1.2 millones de trabajadores. Las plantas son propiedad de importantes corporaciones, principalmente de Estados Unidos, Japón, Corea del Sur e importantes países industriales europeos. Esta forma concentrada de inversión directa beneficia a México, a las empresas mismas y a los trabajadores que de otra manera estarían desempleados. Sin embargo, algunos críticos argumentan que los bajos salarios que pagan las maquiladoras son poco más que mano de obra de esclavos. En años recientes, parte de la producción en esta área se ha trasladado a China, donde también hay un conjunto de trabajadores talentosos, la mayoría de los cuales trabajará por salarios aún más bajos.

Al igual que los otros enfoques para aumentar el nivel de internacionalización de una empresa, la inversión directa conlleva beneficios y responsabilidades legales. El control administrativo es más completo y las utilidades no tienen que ser compartidas como en las joint ventures. Comprar una organización existente proporciona beneficios adicionales en cuanto a que los recursos humanos y la infraestructura organizacional (instalaciones administrativas, plantas, almacenes y demás) están ya establecidos. La adquisición también es una forma de comprar la identificación del nombre de marca de un producto. Esto podría ser particularmente importante si el costo de introducir una marca nueva es alto. Cuando Nestlé adquirió la empresa estadounidense Carnation Company, retuvo los nombres de marca de la empresa para todos sus productos vendidos en Estados Unidos. De igual forma, cuando Ford compró Volvo retuvo también ese nombre de marca. A pesar de estas ventajas, una empresa que hace esto ahora opera una parte de sí misma dentro de las fronteras de un país extranjero. La complejidad adicional de la toma de decisiones, los riesgos económicos y políticos y demás pueden superar las ventajas que se pueden obtener por la expansión internacional. La sección *Trabajar con la diversidad* ilustra el proceso por el cual Starbucks utiliza la inversión directa para administrar su proceso de globalización (unas veces con más éxito que otras).

Desde luego, debemos señalar que estos enfoques de la internacionalización no son mutuamente excluyentes. De hecho, la mayoría de las empresas grandes utiliza todos ellos de manera simultánea. Las empresas multinacionales tienen una orientación global y un enfoque mundial de los mercados y la producción extranjeros. Buscan oportunidades en todo el mundo y eligen la mejor estrategia para atender cada mercado. En algunos entornos pueden utilizar la inversión directa, en otros el licenciamiento y en otros las alianzas estratégicas; en otros pueden limitar su participación a las exportaciones e importaciones. Las ventajas y desventajas de cada enfoque se resumen en la tabla 5.1.

Competir en un mercado global

Aunque una empresa no busca en forma activa aumentar su nivel de internacionalización deseado, de cualquier forma sus gerentes son responsables de ver que funcione de manera eficaz dentro de cualquier nivel de participación internacional que la organización haya alcanzado. Más aún, las empresas locales deben estar preparadas para competir con las multinacionales con metas de globalización agresivas.[21] En un sentido, el trabajo de un gerente o administrador en una empresa internacional puede no ser tan diferente del trabajo de un gerente en una empresa nacional. Cada uno puede ser responsable de adquirir recursos y materiales, fabricar los productos, proporcionar servicios, desarrollar a los recursos humanos, la publicidad o monitorear el flujo de efectivo.

maquiladoras
Plantas de ensamblaje ligero construidas en la parte norte de México cerca de la frontera con Estados Unidos que reciben exenciones fiscales especiales por parte del gobierno mexicano

TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

Café, Kaffee o Copi: café con cualquier otro nombre

Ya sea que los bebedores de café ordenen en inglés, español, alemán o chino fonético, el lugar es el mismo (bueno, casi el mismo). Starbucks, como sabemos, comenzó en Seattle en 1984 y para la década de 1990 abría un establecimiento por día. La conocida cadena de cafeterías también se globalizó en la década de 1990 al abrir su primera tienda en el extranjero en Tokio en 1996. Siguió Singapur, luego China en 1999, y para el 2000 había cafeterías Starbucks en Tailandia, Australia y Filipinas, entre otros países de la costa del Pacífico. Luego siguió el Medio Oriente y Europa en 2001, y las primeras tiendas en América Latina abrieron en 2002. Hoy, además de los 12 000 establecimientos en Estados Unidos, Starbucks tiene 1800 tiendas operadas por la empresa en 43 países, más otras 2 800 que operan como joint ventures o licenciatarios.

¿En qué forma Starbucks elige objetivos de expansión internacional? A primera vista, puede parecer como si la empresa estuviera dispuesta a vender café de cafetera y bebidas calientes basadas en expreso en cualquier frente de tienda que se encuentre disponible, pero el proceso en realidad es bastante complicado y se maneja de manera cuidadosa. No sorprende que el tamaño del mercado sea importante, pero rara vez es el único criterio. Cierto, Starbucks estaba ansioso por ingresar a la mayoría de los mercados europeos y a todos los mercados desarrollados de Asia, pero entre los diez países más grandes por población, Starbucks hace negocios sólo en seis: Brasil, China, Indonesia, Japón, Rusia y Estados Unidos. No hay establecimientos de Starbucks en Bangladesh, India, Nigeria o Pakistán (aunque hay planes en preparación para India). Otras variables incluyen los estándares de vida local y la compatibilidad del entorno de negocios. Los países en los que el clima de negocios difiere en forma marcada del de Estados Unidos y otros sitios exitosos no son objetivos atractivos, ni lo son los que tienen poblaciones extremadamente grandes de bajos ingresos. Starbucks también evita países donde los sentimientos antiestadounidenses son altos.

A donde decide ir, Starbucks debe hacer un estudio cuidadoso del entorno cultural. Una de las primeras y más importantes decisiones es determinar la mezcla óptima entre estandarizar sus productos y adaptarlos a los gustos locales. En el interés de la eficiencia operativa y la seguridad de la calidad, los gerentes de Starbucks prefieren la estandarización, pero cuando es necesario, la empresa está dispuesta y es capaz de hacer los cambios. "Seguimos muy respetuosos de la cultura y las tradiciones de los países en los que hacemos negocios", dice Howard Schultz, fundador y CEO. "Reconocemos que nuestro éxito no es un derecho, y que debemos continuar ganándonos la confianza y el respeto de los clientes todos los días."

Las bebidas siguen iguales mientras que los refrigerios se personalizan con base en las preferencias locales, pero ese no siempre es el caso. Por ejemplo, como las bebidas de té verde son populares en muchos países asiáticos, Starbucks ofrece Green Tea Latte y Green Tea Frapuccino para competir con los establecimientos de té locales. Los establecimientos en el Medio Oriente ofrecen áreas sólo para hombres y para familias. Sin embargo, ocasionalmente la empresa se resiste al cambio. Por ejemplo, fumar está prohibido incluso en las culturas fumadoras sobre la base de que interfiere con el aroma del café. Starbucks también insiste en mucho espacio, incluso en las ciudades congestionadas como Tokio.

Starbucks educa con frecuencia a sus clientes acerca de la experiencia muy estadounidense reflejada en sus productos y sus operaciones. Por ejemplo, en China la empresa enfrentó varios desafíos interculturales, y uno de ellos fue el hecho de que muchos chinos sabían muy poco del café o simplemente no les interesaba. Para empezar, los proveedores locales tendían a servir mezclas excéntricas de café, leche y azúcar, y antes de poder lograr que muchos consumidores chinos compraran sus productos, los empleados de Starbucks tenían que demostrar las mezclas apropiadas al ofrecer muestras de degustación acompañadas de la explicación ocasional. Sin embargo, las relaciones culturales de Starbucks con China no siempre han sido amistosas. Por ejemplo, en julio de 2007 la empresa se vio forzada a cerrar

(continúa)

su ubicación en el anterior palacio imperial en Beijing debido a las protestas que afirmaban que su presencia en el sitio "atropellaba la cultura china".

Starbucks también ha encontrado un entorno severo en los climas políticos y legales de algunos mercados en el extranjero. Por ejemplo, en el Reino Unido, los conservadores recientemente expresaron su preocupación por la política de la empresa de manejar un flujo constante de agua fría en los llamados arroyos de inmersión para limpiar los utensilios. Starbucks explica que la práctica está diseñada para cumplir con los estándares de salud internacionales, pero un líder ambientalista británico rebate que "dejar el agua fluir todo el día es un increíble desperdicio del valioso líquido. Y que afirmar que se hace por razones de salud y seguridad son tonterías". Un periódico británico agrega que, en una escala global, la empresa desperdicia "diariamente suficiente agua para la población completa de Namibia, afectada por la sequía, en África". Al momento de escribir esto, Starbucks ha admitido que "existe la oportunidad de reducir nuestro uso total de agua". Aunque algunas alternativas más amigables con el ambiente han demostrado ser inadecuadas, los ejecutivos de la empresa reportan que otros métodos están "actualmente en consideración".

Más problemáticas son las objeciones en el Reino Unido a ciertas políticas de la empresa que muchos británicos consideran injustamente anticompetitivas. Starbucks ingresó primero al mercado británico en 1998 al comprar y cambiar de marca una cadena de 64 tiendas con sede en el Reino Unido. Luego procedió a impulsar su ventaja de capital al comprar ubicaciones de primer nivel a precios altos, aun cuando la estrategia significaba operar los establecimientos con pérdidas y saturar las principales áreas geográficas. Los críticos británicos argumentaron que la táctica fue un intento injusto por cerrar las cadenas más pequeñas de propiedad independiente que no podían permitirse los precios inflados de los bienes raíces.

También afirman que Starbucks es proclive a ser "arrogante" en sus tratos no sólo con los competidores locales sino también con las autoridades locales. En diciembre de 2008, Starbucks abrió una tienda en el pueblo costero de Brighton a pesar de la negación del permiso por la autoridad de planeación local, que decretó que ya había demasiadas cafeterías (12) en la calle mencionada. En respuesta, el consejo del pueblo ordenó a Starbucks retirar todas las sillas y mesas y a dejar de vender comida y bebidas en el sitio, que tenía uso de suelo para establecimientos minoristas, en especial tiendas tradicionales. "Respondemos a las preocupaciones locales", dijo un miembro del consejo, "y dejamos claro que no toleraremos que las regulaciones de planeación sean desacatadas de esta manera". Al acusar recibo de la notificación, un vocero de Starbucks replicó: "En la actualidad estamos considerando las opciones para nuestra cafetería de poder continuar brindando la Experiencia Starbucks a nuestros clientes de Brighton".

Referencias: "Company Fast NET", sitio web de Starbucks, febrero de 2008, www.starbucks.com el 26 de enero de 2009; Randall Forst y John Pastier, "Starbucks: Selling the American Bean", *BusinessWeek*, 1 de diciembre de 2005, www.businessweek.com el 26 de enero de 2009; "Starbucks Finds Imperial Palace a Forbidding Market", Reuters, 14 de julio de 2007, www.reuters.com el 26 de enero de 2009; Aislinn Simpson, "Starbucks 'Wastes 23 Million Litres of Water Each Day'", *Telegraph*, 6 de octubre de 2008, www.telegraph.co.uk el 26 de enero de 2009, y Michael Donnelly, "Brighton Council Takes on Starbucks", Planning Daily, 5 de diciembre de 2008, www.planningresource.co.uk el 26 de enero de 2009.

Sin embargo, en otro sentido, la complejidad asociada con cada una de estas actividades puede ser demasiado grande para los gerentes en las empresas internacionales. Más que comprar materia prima de fuentes en California, Texas y Missouri, un gerente internacional de compras puede comprar materiales de fuentes como Perú, India y España. Más que capacitar a gerentes para plantas nuevas en Michigan, Florida y Oregon, el ejecutivo internacional de recursos humanos puede capacitar a gerentes de planta nuevos para las instalaciones en China, México y Escocia. Y en lugar de desarrollar una campaña de marketing para Estados Unidos, un director de publicidad puede trabajar en los esfuerzos promocionales en Francia, Brasil y Japón.

Enfoque de la internacionalización	Ventajas	Desventajas
Importación o exportación	• Poco desembolso de capital • Riesgo bajo • No requiere adaptación	• Aranceles e impuestos • Altos costos de transportación • Restricciones gubernamentales
Licenciamiento	• Rentabilidad creciente • Rentabilidad ampliada	• Rigidez • Competencia
Alianzas estratégicas y joint ventures	• Rápido ingreso al mercado • Acceso a materiales y tecnología	• Propiedad compartida (limita el control y las utilidades)
Inversión directa	• Control mejorado • Infraestructura existente	• Complejidad • Mayor riesgo económico y político • Mayor incertidumbre

Tabla 5.1
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Cuando las organizaciones deciden incrementar su nivel de internacionalización pueden adoptar diversas estrategias. Cada una es una cuestión de grado, contrario a ser una categoría discreta y mutuamente excluyente. Y cada una tiene ventajas y desventajas únicas que se deben considerar.

La cuestión clave que debe abordar cualquier gerente que intenta ser efectivo en un mercado internacional es si enfocarse en la globalización o en el regionalismo. Un impulso global requiere que las actividades se administren desde una perspectiva global general como parte de un sistema integrado. Por otro lado, el regionalismo incluye administrar dentro de cada región con menos consideración por la organización general. En realidad, las empresas multinacionales más grandes manejan algunas actividades en forma global (por ejemplo, finanzas y manufactura por lo general se abordan en forma global) y otras en forma local (la administración de recursos humanos y la publicidad con frecuencia se manejan de esta forma). La sección *Tecnología de administración* proporciona algo en qué pensar sobre el rol que desempeña la tecnología en el ataque de Tesco de Gran Bretaña sobre el terreno estadounidense que Walmart quiere mantener.

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE Y DESCRIBA LOS CUATRO NIVELES DE PARTICIPACIÓN INTERNACIONAL.

IDENTIFIQUE UN PRODUCTO QUE HAYA ADQUIRIDO RECIENTEMENTE, FABRICADO EN OTRO PAÍS. ¿QUÉ FACTORES CREE QUE HAYAN PROPICIADO QUE SE HAYA FABRICADO ALLÍ EN LUGAR DE UNA UBICACIÓN NACIONAL?

ESTRUCTURA DE LA ECONOMÍA GLOBAL

Algo que puede ser útil para los gerentes que buscan operar en un entorno global es entender mejor la estructura de la economía global. Aunque cada país y de hecho muchas regiones dentro de un país dado son únicas, aún podemos notar algunas similitudes y diferencias básicas. Se describen tres elementos de la economía global: economías y sistemas de un mercado maduro, economías de alto potencial o de alto crecimiento y otras economías.[22]

Economías y sistemas de un mercado maduro

Una **economía de mercado** está basada en la propiedad privada de las empresas y permite que los factores del mercado como la oferta y la demanda determinen la estrategia de negocios. Las economías de mercado maduro incluyen Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Francia, Alemania y Suecia. Estos países tienen varias cosas en común. Por ejemplo, tienden a emplear las fuerzas del mercado en la asignación de recursos. También tienden a distinguirse por la propiedad privada, aunque hay alguna variación

economía de mercado
Economía basada en la propiedad privada de las empresas que permite que factores del mercado como la oferta y la demanda determinen la estrategia de negocios

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

"La peor pesadilla de Walmart"

No es ningún secreto que Walmart es el minorista más grande (de hecho, la corporación más grande) del planeta, con ingresos totales en 2008 de $375 000 millones. Es casi cinco veces más grande que el minorista número dos en Estados Unidos, Home Depot (con ingresos en 2008 por $77 300 millones), y es más grande que los tres minoristas más grandes de Europa (Carrefour de Francia, Tesco de Gran Bretaña y Metro AG de Alemania, combinados). Según el servicio de información de negocios Hoover's, es "una fuerza minorista irresistible (o al menos inevitable) que aún no ha encontrado algún objeto inamovible".

Sin embargo, no todos necesariamente están de acuerdo con esta evaluación común. En primer lugar, el analista de minoristas de alimentos Kevin Coupe señala que "no hay un lugar en el mundo donde Tesco se haya ido uno a uno con Walmart y en el que Tesco no haya ganado". Por ejemplo, en Gran Bretaña, Tesco, de propiedad británica, el tercer minorista más grande del mundo, domina 34% de la participación de mercado, el doble de Asda, propiedad de Walmart. Más aún, en 2007, Tesco lanzó una audaz contraofensiva hacia Walmart en el terreno nacional de la superpotencia minorista. En noviembre, Tesco, introdujo una cadena de tiendas de alimentos llamada Fresh & Easy en California, Arizona y Nevada, y para mediados de 2008, 59 establecimientos Fresh & Easy estaban listos y en funcionamiento, la primera etapa en una estrategia que requería 250 tiendas para principios de 2009. Esa proyección original ha disminuido un poco, pero los analistas concuerdan en que, para 2020, Tesco podría tener 5 000 tiendas en Estados Unidos con ventas de $60 000 millones.

Los establecimientos de Fresh & Easy son del tamaño de un Trader Joe's, ofrecen el tipo de productos que usted encontraría en Whole Foods y presentan precios calculados para hacerle pensar en Costco. El formato es uno de los cinco que Tesco opera entre casi 4 000 tiendas en 13 países y su capacidad para administrar tiendas en formatos múltiples, así como en múltiples mercados, es una de las mayores fortalezas de la empresa. La clave para esta competencia central es la tecnología, o, con mayor precisión, la administración de datos, que resulta crucial en cualquier esfuerzo por optimizar la selección de inventarios, el tamaño y la distribución. Tesco, informa el analista de la industria minorista Scott Langdoc, "es implacable en la administración de la cadena de suministro". Por ejemplo, en el Reino Unido, una red inalámbrica que conecta todas las tiendas de Tesco facilita la administración en tiempo real de la distribución y la transportación. Los trabajadores utilizan PDA manuales para la entrada y reporte de datos, y etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID) que les permite conducir cajas de madera y tarimas a las tiendas que llevan entre 3 500 y 60 000 productos distintos en ciudades desde Sussex hasta Seúl.

Desde luego, el mismo expertise en la administración de datos se está llevando a los esfuerzos de Tesco por establecer una fortaleza en el negocio estadounidense de abarrotes de $500 000 millones. Y Tesco es bueno no sólo en aplicar la administración de datos a la administración de la cadena de suministro: también ha desarrollado considerable habilidad en aplicar la administración de datos al análisis de las preferencias del consumidor en diferentes mercados. Tesco confía en una compañía de minería de datos llamada Dunnhumby (de la cual tiene un control mayoritario) para administrar todo desde enfocar las promociones de ventas hasta diseñar los formatos de tiendas, y tal vez lo más importante: desarrollar productos de etiquetas privadas. Junto con su capacidad de administrar múltiples formatos de tiendas, numerosos analistas reconocen la capacidad de Tesco de proporcionar una gama mejor y más amplia de marcas privadas (productos fabricados para los minoristas que los venden bajo sus propios nombres) como uno de los factores más importantes en el éxito de marketing de la empresa. Por otro lado, los minoristas estadounidenses nunca han podido convencer a los consumidores de que los productos de marca privada son tan buenos como sus contrapartes de marcas comerciales. Por ejemplo, Walmart lucha por obtener 35% de sus ventas de productos de marca privada. Sin embargo, en muchos países Tesco obtiene tanto

(continúa)

como 60% de sus ingresos de las ventas de marcas privadas y 70% de las ventas de Fast & Easy proviene de sus productos de marca privada.

¿La diferencia? Tesco, explica el consultor minorista de Nueva York, Burt P. Flickinger III, sabe qué productos desarrollar, cómo fijar el precio y cómo integrarlos en las líneas de producto de sus diversas tiendas. "[Nuestra] gama de productos de alta calidad de marca propia", dice el CEO Terry Leahy, "... es una parte integral de nuestra oferta en cada mercado en el que operamos". Tesco ofrece unas 12 000 marcas de etiquetas privadas y de especialidad en cada punto de precios. Algunos productos de alto nivel como los chocolates Tesco Finest, incluso se venden a 50% más caros que las marcas establecidas como Cadbury, y todos ellos se venden a márgenes significativamente más altos que las marcas nacionales.

De acuerdo con Flickinger, "Tesco es casi indiscutiblemente el mejor minorista de alimentos en el mundo", y sugiere que, armado con un conjunto único de competencias con las cuales invadir el mercado estadounidense, el abarrotero británico bien puede ser "la peor pesadilla de Walmart". En un tono menos dramático, pronostica que Tesco "tomará al menos algo de cada persona de Walmart hacia Whole Foods".

Referencias: Alexandra Biesada, "Walmart, Inc.", sitio web de Hoover, www.hoovers.com el 21 de enero de 2009; Bruce Horowitz, "British Grocery Chain Hits America with Fresh Ideas", *USA Today*, 11 de abril de 2008, www.usatoday.com el 21 de enero de 2009; Kerry Capell, "Tesco: 'Walmart's Worst Nightmare'", *BusinessWeek*, 29 de diciembre de 2008, www.businesweek.com el 21 de enero de 2009; Parija Bhatnagar, "Walmart, Kroger, Safeway Better Watch Out: The British Are Coming!" CNNMoney, 27 de febrero de 2006, www.money.conn.com el 21 de enero de 2009; y Peter Berlinski, "Sir Terry Leahy: Pilot of World-Class Enterprise", *Private Label Magazine*, marzo/abril de 2008, www.privatelabelmagazine.com el 22 de enero de 2009.

a lo largo de esta dimensión. Por ejemplo, Francia tiene un nivel relativamente alto de propiedad gubernamental entre las economías de mercado.

Los gerentes estadounidenses tienen relativamente pocos problemas al operar en las economías de mercado. Muchas de las "reglas del juego" básicas de las empresas que aplican en Estados Unidos aplican también, por ejemplo, en Alemania o en Inglaterra. Y los consumidores allí con frecuencia tienden a comprar los mismos tipos de productos. Por estas razones no es poco usual que las empresas que buscan expandirse geográficamente inicien operaciones en otras economías de mercado. Aunque la tarea de administrar una empresa internacional en una economía de mercado industrial es algo menos complicado que operar en algún otro tipo de economía, aún plantea algunos desafíos. Tal vez lo principal entre ellos es que los mercados en estas economías por lo general son bastante maduros. Por ejemplo, muchas industrias ya están dominadas por empresas grandes y exitosas. Así, competir en estas economías plantea un importante desafío.



© WAN ASHHAR MARZUKI WAN MUSTAFFA | DREAMSTIME.COM

Camboya proporciona un ejemplo vívido de la forma en que la estructura de la economía global continúa su evolución. Este agricultor camboyano transporta su cosecha en una motocicleta. La alta producción agrícola, especialmente de arroz, y la expansión del comercio internacional han llevado a un crecimiento consistente en la economía camboyana. Por ejemplo, Camboya recibió más de 1.4 millones de visitantes y produjo casi 6 millones de toneladas de arroz en 2005.

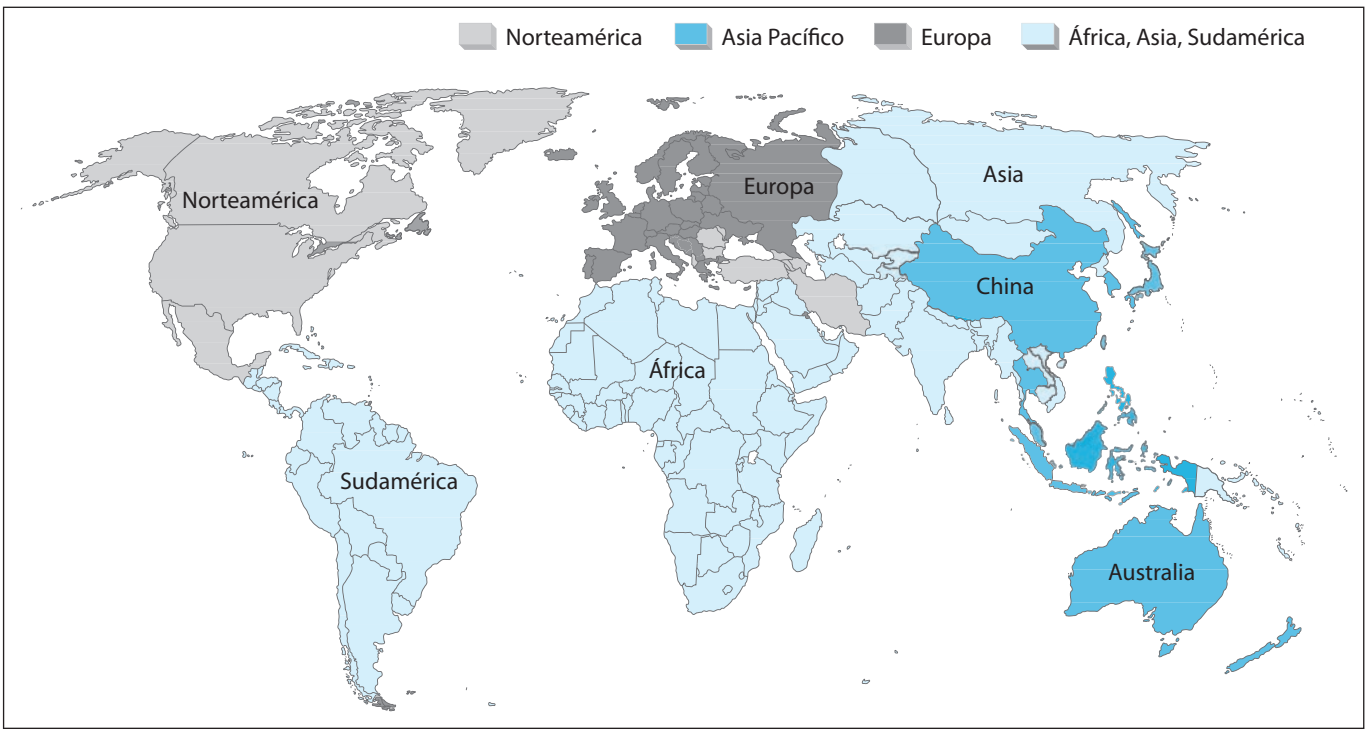
El mapa en la figura 5.2 resalta tres sistemas de mercado relativamente maduros. Los **sistemas de mercado** son grupos de países que participan en altos niveles de comercio entre ellos. Un sistema de mercado maduro es Norteamérica. Estados Unidos, Canadá y México son importantes socios comerciales entre sí; más de 88% de las exportaciones de México van a Estados Unidos, y más de 56% de las importaciones de México proviene de Estados Unidos. Durante los últimos varios años, estos países han negociado una diversidad de acuerdos para hacer que el comercio sea aún más fácil. El más importante de éstos, el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**, elimina muchas de las barreras comerciales (como cuotas y aranceles) que existían con anterioridad.[23]

sistemas de mercado
Grupos de países que participan en altos niveles de comercio entre ellos

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
Acuerdo hecho por Estados Unidos, Canadá y México para promover el comercio entre ellos

Figura 5.2 LA ECONOMÍA GLOBAL

La economía global es dominada por los sistemas de mercado relativamente maduros. Como se ilustra aquí, estos sistemas de mercado consisten en Norteamérica, Europa (en especial las naciones de la Unión Europea) y Asia Pacífico (partes de las cuales son economías de alto potencial o de alto crecimiento). Otras áreas de Asia, así como África y Sudamérica, tienen el potencial de un crecimiento futuro, pero en la actualidad tienen sólo un rol relativamente pequeño en la economía global.



Otro sistema de mercado maduro es Europa. Durante la mayor parte del siglo XX, Europa realmente contenía dos áreas económicas distintas. La región oriental consistía en países comunistas como Polonia, Checoslovaquia y Rumania, los cuales se basaban en la propiedad gubernamental de las empresas y en un comercio muy restringido. En contraste, los países de Europa Occidental, con economías de mercado tradicionales, han trabajado juntos en la promoción del comercio internacional durante décadas. En particular, la **Unión Europea** (o UE como se le llama con frecuencia), en la actualidad compuesta por 27 miembros, ha sido desde hace mucho un sistema de mercado formidable. Los orígenes de la UE pueden rastrearse a 1957, cuando Bélgica, Francia, Luxemburgo, Alemania, Italia y Holanda firmaron el Tratado de Roma para promover la integración económica. Entre 1973 y 1986 a estos países se les unió Dinamarca, Irlanda, Reino Unido, Grecia, España y Portugal, y el grupo se denominó primero como Comunidad Europea y luego como Unión Europea. Austria, Finlandia y Suecia se unieron a la UE en 1995. Otros diez países, Polonia, Estonia y Hungría, se unieron en 2004; Rumania y Bulgaria se integraron en 2007. Durante años estos países han seguido un plan básico que llevó a la eliminación sistemática de la mayoría de las barreras comerciales. El nuevo sistema de mercado alcanzó significativamente más potencial cuando, el 1 de enero de 2002, 11 de los miembros de la UE eliminaron sus monedas nacionales (como los francos franceses y las liras italianas) y adoptaron una nueva moneda común llamada *euro*.

Unión Europea (UE)
El primer y más importante sistema de mercado internacional

Sin embargo, la situación europea se ha vuelto más compleja. Por ejemplo, con el colapso del comunismo, las economías de mercado adoptadas por los países del oriente no son tan desarrolladas como las de Europa Occidental. Estos países también quieren una mayor participación en el comercio con los países de Europa Occidental y tener más voz en

la UE. De hecho, en ciertas formas el surgimiento del Oriente ha desacelerado y complicado las actividades de negocios en el Occidente. La mayoría de los miembros concuerda en que la estructura de gobierno creada para una alianza de seis miembros necesita revisión ahora que la UE se ha vuelto tan grande, pero hay poco acuerdo acerca de cómo abordar dicha revisión. Fuertes divisiones entre los miembros de la UE en relación con la guerra dirigida por Estados Unidos contra Irak también han agregado tensión en las relaciones entre naciones clave como España y Reino Unido (que respaldaron la guerra, al menos en principio en el caso de España), y Francia y Alemania (quienes se opusieron a la guerra). Sin embargo, a largo plazo es casi seguro que la UE continúe como una fuerza importante en la economía global.

Otro sistema de mercado maduro es **Asia Pacífico**. Como se muestra en la figura 5.2, este sistema de mercado incluye Japón, China, Tailandia, Malasia, Singapur, Indonesia, Corea del Sur, Taiwán, Filipinas y Australia. De hecho, Japón, Taiwán, Singapur, Tailandia y Corea del Sur eran importantes centros de poder económico hasta que una crisis de la moneda regional desaceleró su crecimiento a finales de 1a década de 1990. Aunque esa crisis ha pasado, los efectos globales de la recesión de 2008-2009 continúan afectando todas las partes de la economía global, incluido Asia Pacífico.

Economías de alto potencial o de alto crecimiento

En contraste con las economías de mercado maduro y de alto desarrollo que acabamos de describir, otros países tienen lo que se puede denominar *economías de alto potencial o de alto crecimiento*. Estas economías han sido subdesarrolladas e inmaduras, y hasta hace poco se caracterizaban por una industria y una moneda débiles y consumidores relativamente pobres.[24] Sin embargo, los gobiernos en estos países han trabajado en forma activa para fortalecer sus economías al abrir sus puertas a la inversión extranjera y al promover el comercio internacional. Algunos de estos países han adoptado de forma muy reciente las economías de mercado, mientras que otros aún utilizan una economía de mando.

Aunque técnicamente es parte de Asia Pacífico, la República Popular de China está en gran medida subdesarrollada. Pero su potencial de mercado es enorme. Por ejemplo, es ya el tercer mercado automotriz más grande del mundo. La transferencia del control de Hong Kong de Gran Bretaña a China enfocó aún más atención sobre el mercado potencial en el país más poblado del mundo.[25] Este hecho es la principal razón de que Disney eligiera construir su parque temático más nuevo en China. India también surge como una importante fuerza en la economía global. Marvel Comics lanzó en forma reciente una versión india de su popular libro de comics *Spiderman* en India.[26] Y Walmart lanzó recientemente una joint venture en India bajo la marca Best Price Modern Wholesale.[27] Vietnam se ha convertido en un mercado potencialmente importante y Brasil se vuelve más importante también.[28] De igual forma, Rusia y los otros estados y repúblicas que antes constituían la Comunidad de Estados Independientes son observados muy de cerca por muchas empresas en busca de oportunidades de mercados emergentes.[29] Sudáfrica también mantiene una promesa considerable.

Los principales desafíos que presentan las economías en desarrollo a las interesadas en realizar negocios internacionales ahí son la probable falta de riqueza y una infraestructura subdesarrollada. Las economías en desarrollo tienen un enorme potencial económico, pero mucho de él sigue sin explotar. Así, las empresas internacionales que ingresan a estos mercados con frecuencia tienen que invertir mucho en los sistemas de distribución, al capacitar a los consumidores acerca de cómo usar sus productos e incluso proporcionar instalaciones de vivienda para los trabajadores. También corren el riesgo de importantes cambios de políticas que pueden distorsionar mucho el valor de sus inversiones.[30]

Otras economías

Hay algunos sistemas económicos en el mundo que desafían la clasificación como mercados maduros o economías de alto potencial o de alto crecimiento. Un área importante que queda fuera de estas categorías es la región exportadora de petróleo que por lo genera

Asia Pacífico
Sistema de mercado ubicado en el sureste de Asia

"La lógica dominante mantiene que la innovación proviene de Estados Unidos, va a Europa y a Japón, y luego gravita hacia los países pobres. Pero ahora estamos empezando a ver un cambio de roles en ese flujo."

—C.K. PRAHALAD, EXPERTO EN ESTRATEGIA DE LIDERAZGO
(citado en *BusinessWeek*, 23-30 de marzo de 2009, p. 38)

se llama Medio Oriente. Los países exportadores de petróleo presentan modelos combinados de asignación de recursos, propiedad privada y desarrollo de la infraestructura. Sin embargo, estos países tienen el acceso a importantes cantidades de petróleo crudo y, por tanto, son jugadores importantes en la economía global.

Estos países incluyen Irán, Irak, Kuwait, Arabia Saudita, Libia, Siria y Emiratos Árabes Unidos. Los altos precios del petróleo en las últimas tres décadas han creado enorme riqueza en estos países. Muchos de ellos invirtieron fuertemente en sus infraestructuras. Se construyeron ciudades nuevas enteras, se construyeron aeropuertos y la población fue educada. Por ejemplo, los ingresos per cápita de los Emiratos Árabes Unidos y de Qatar están entre los más altos del mundo. Aunque hay una gran riqueza en los países productores de petróleo, presentan grandes desafíos a los gerentes. La inestabilidad política (como lo prueba la guerra del Golfo Pérsico en 1991 y la guerra dirigida por Estados Unidos en contra de Irak que empezó en 2003) y, por ejemplo, las tremendas diferencias culturales se combinan para hacer que resulte muy riesgoso y difícil hacer negocios en muchas partes del Medio Oriente.

Otros países plantean riesgos de distinta clase. Por ejemplo, la violencia motivada por la política y la etnicidad todavía caracteriza a muchos países. Entre éstos se encuentran Perú, El Salvador, Turquía y Colombia. Cuba presenta desafíos especiales debido a que se encuentra muy aislada del mundo exterior. Con la caída de los demás regímenes comunistas, algunos expertos creen que Cuba finalmente se unirá a las filas de las economías de mercado. Si es así, su ubicación estratégica rápidamente la convertirá en un centro de negocios importante.

El rol del GATT y la OMC

La economía global también está influida cada vez más por el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y por la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) primero fue negociado después de la Segunda Guerra Mundial en un esfuerzo por evitar las guerras comerciales que beneficiaran a los países ricos y dañaran a los pobres. En esencia, el GATT es un acuerdo comercial que tenía la intención de promover el comercio internacional al reducir las barreras comerciales y facilitar que todas las naciones compitieran en los mercados internacionales. Fue un importante estímulo para el comercio internacional después de que se ratificó la primera vez en 1948 por 23 países.

Un componente clave del GATT fue la identificación del llamado principio de la *nación más favorecida* (NMF). Esta provisión estipula que si un país otorga un trato preferencial a algún otro país que haya firmado el acuerdo, el mismo trato se debe otorgar a todos los firmantes del acuerdo. Los miembros pueden otorgar también ese trato a países no firmantes, pero no se les pide hacerlo.

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)
Acuerdo comercial que tenía la intención de promover el comercio internacional al reducir las barreras comerciales y facilitar que todas las naciones compitan en los mercados internacionales

Organización Mundial de Comercio La Organización Mundial de Comercio (OMC) empezó a existir el 1 de enero de 1995. La OMC sustituyó al GATT y absorbió su misión. Tiene sede en Ginebra, Suiza, y en la actualidad incluye 149 países miembros y 32 países observadores. Se requiere a los miembros que abran sus mercados al comercio internacional y que sigan las reglas de la OMC, la cual tiene tres metas básicas:

Organización Mundial de Comercio (OMC)
Organización que en la actualidad incluye 149 países miembros y 32 países observadores, que requiere que sus miembros abran sus mercados al comercio internacional y que sigan las reglas de la OMC

1. Promover los flujos comerciales al alentar a las naciones a adoptar políticas comerciales no discriminatorias y predecibles.

2. Reducir las barreras comerciales restantes por medio de negociaciones multilaterales.
3. Establecer procedimientos imparciales para resolver las disputas comerciales entre sus miembros.

La Organización Mundial de Comercio está segura de continuar con un importante rol en la evolución de la economía global. Al mismo tiempo se ha convertido en un pararrayos para protestantes y otros activistas que afirman que la OMC se enfoca demasiado en los temas de globalización en detrimento de los derechos humanos y el ambiente.

¿Cuáles son los tres sistemas de mercado maduro más importantes? ¿Qué son el GATT y la OMC?

¿Qué impacto ha tenido la guerra entre Estados Unidos e Irak en los negocios internacionales?

Revisión del concepto

DESAFÍOS DEL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL

Antes señalamos que la administración en un contexto global plantea y crea desafíos adicionales para el gerente o administrador. Como se ilustró en la figura 5.3, tres desafíos del entorno en particular garantizan una exploración adicional en este punto: el entorno económico, el entorno político y legal y el entorno cultural de la administración internacional.[31]

Figura 5.3 DESAFÍOS DEL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL

Los gerentes que funcionan en un contexto global deben estar conscientes de varios desafíos del entorno. Tres de los más importantes incluyen desafíos económicos, políticos y legales y culturales.



El entorno económico

Cada país es único y crea un conjunto único de desafíos para los gerentes que intentan hacer negocios ahí. Sin embargo, hay tres aspectos del entorno económico en particular que pueden ayudar a los gerentes a anticipar los tipos de desafíos económicos que es probable que encuentren al trabajar en el extranjero.

Sistema económico El primero de éstos es el sistema económico que se utiliza en el país. Como lo describimos antes, la mayoría de los países hoy se mueve hacia una economía de mercado. En una economía de mercado madura, el elemento clave de los gerentes es la libertad de elección. Los consumidores son libres de tomar las decisiones acerca de qué productos prefieren comprar, y las empresas son libres de decidir qué productos y servicios proporcionar. Siempre y cuando el consumidor y la empresa sean libres para decidir estar en el mercado, entonces la oferta y la demanda determinan qué empresas y productos estarán disponibles.

Una característica relacionada de las economías de mercado que es pertinente para los gerentes se refiere a la naturaleza de la propiedad privada. Hay dos tipos puros: propiedad privada completa y propiedad pública completa. En sistemas con propiedad privada, los individuos y las organizaciones (y no el gobierno) son propietarios y operan las empresas que realizan los negocios. En los sistemas con propiedad pública, el gobierno es propietario directo de las empresas que fabrican y venden los productos. Pocos países tienen sistemas puros de propiedad privada o sistemas puros de propiedad pública. La mayoría de los países tiende hacia un extremo u otro, pero existe por lo general una mezcla de propiedad pública y privada.

Recursos naturales Otro aspecto importante del entorno económico en los diferentes países es la disponibilidad de los recursos naturales. Una gama muy amplia de recursos está disponible en diferentes países. Algunos, como Japón, tienen relativamente pocos recursos naturales propios. Por tanto, Japón se ve forzado a importar todo su petróleo, hierro y otros recursos naturales que necesita para fabricar productos para sus mercados nacionales y extranjeros. En contraste, Estados Unidos tiene enormes recursos naturales y es un importante productor de petróleo, gas natural, carbón, hierro, cobre, uranio y otros metales y materiales que son vitales para el desarrollo de una economía moderna.

Un recurso natural que es particularmente importante en la moderna economía global es el petróleo. Como lo señalamos antes, un pequeño conjunto de países en el Medio Oriente, como Arabia Saudita, Irak, Irán y Kuwait, controla un porcentaje muy grande del total mundial de las reservas de petróleo crudo. El acceso a este solo recurso natural ha dado a estos países productores de petróleo enorme influencia en la economía internacional.

Uno de los tres temas globales más controversiales en la actualidad que tiene que ver con los recursos naturales es la selva sudamericana. Los desarrolladores y agricultores de Brasil, Perú y otros países están limpiando enormes áreas de selva, y argumentan que es su tierra y que ellos pueden hacer lo que deseen con ella. Sin embargo, muchos ambientalistas temen que la deforestación esté acabando con especies enteras de animales y, por tanto, alterar el ambiente para afectar los patrones climáticos del mundo.[32]

Infraestructura Otro aspecto importante del entorno económico pertinente para la administración internacional es la infraestructura. La **infraestructura** de un país comprende sus escuelas, hospitales, plantas energéticas, ferrocarriles, carreteras, puertos de embarque, sistemas de comunicaciones, aeropuertos, sistemas de distribución comercial y demás. Estados Unidos tiene una infraestructura muy desarrollada. Por ejemplo, su sistema educativo es moderno, los caminos y puentes están bien desarrollados, y la mayoría de las personas tiene acceso a atención médica. En general, Estados Unidos tiene una infraestructura relativamente completa suficiente para respaldar la mayoría de las formas de desarrollo y actividad económica.

infraestructura
Escuelas, hospitales, plantas de energía, ferrocarriles, carreteras, puertos, sistemas de comunicación, aeropuertos y sistemas de distribución comercial de un país

Por otro lado, algunos países carecen de una infraestructura bien desarrollada. Otros no tienen suficiente capacidad de generación de electricidad para satisfacer la demanda. Esos países (por ejemplo, Kenia) con frecuencia programan periodos en los que se suspende o se reduce el suministro de energía eléctrica. Estas fallas planeadas reducen las demandas

de energía, pero pueden ser un enorme inconveniente para las empresas. En el extremo, cuando la infraestructura de un país está muy subdesarrollada, las empresas interesadas en iniciar un negocio pueden tener que construir un pueblo completo, incluidas casas, escuelas, hospitales y tal vez instalaciones recreativas para atraer a una fuerza de trabajo suficiente en el extranjero.

Entorno político y legal

Un segundo desafío del entorno que enfrenta el gerente internacional es el entorno político y legal en el que él o ella harán negocios. Cuatro aspectos especialmente importantes del entorno político y legal de la administración internacional son la estabilidad gubernamental, los incentivos del comercio internacional, los controles sobre el comercio internacional y la influencia de las comunidades económicas en el comercio internacional.

"Europa en muchas formas es la superpotencia reguladora global."

—JEFFREY IMMELT, CEO DE GENERAL ELECTRIC
(citado en *Fortune*, 27 de junio de 2005, p. 160)

Estabilidad gubernamental La estabilidad puede verse en dos formas: como la capacidad de un gobierno determinado por permanecer en el poder en contra de las facciones contrarias en un país y la permanencia de las políticas gubernamentales hacia las empresas. Es preferible un país que es estable en ambos aspectos porque los gerentes tienen una mayor probabilidad de pronosticar con éxito la forma en que el gobierno afectará sus empresas. La guerra civil en países como Angola ha hecho prácticamente imposible que los gerentes internacionales pronostiquen cómo es probable que sean las políticas gubernamentales y si el gobierno podrá garantizar la seguridad de los trabajadores internacionales. En consecuencia, las empresas internacionales han estado muy renuentes a invertir en Angola.

En muchos países (por ejemplo, Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Japón) los cambios en el gobierno ocurren con muy poca interferencia. En otros países (como India, Argentina y Grecia) es probable que los cambios sean un poco caóticos. Incluso si el gobierno de un país permanece estable, continúa el riesgo de que las políticas adoptadas por ese gobierno puedan cambiar. En algunos países las empresas extranjeras pueden ser **nacionalizadas** (tomadas por el gobierno) con poca o ninguna advertencia. Por ejemplo, el gobierno de Perú nacionalizó Perulac, un productor nacional de leche propiedad de Nestlé, debido a una escasez local de leche.

Incentivos para el comercio internacional Otra faceta del entorno político son los incentivos para atraer empresas extranjeras. Por ejemplo, el estado de Alabama ofreció a Mercedes-Benz enormes exenciones fiscales y otros incentivos para atraer a la empresa alemana a elegir la ubicación de una nueva planta en ese estado. De igual manera, el gobierno francés vendió el terreno a Walt Disney Company por debajo del valor de mercado y estuvo de acuerdo en construir una vía de alta velocidad de conexión a cambio de que la empresa acordara construir un parque temático fuera de París.

Dichos incentivos pueden adoptar varias formas. Algunas de las más comunes incluyen tasas de interés reducidas sobre los préstamos, subsidios de construcción e incentivos fiscales. Los países menos desarrollados tienden a ofrecer distintos paquetes de incentivos. Por ejemplo, además de lucrativas exenciones de impuestos, ellos también pueden atraer inversionistas con entradas de materia prima y equipo libres de impuestos, protección del mercado mediante limitaciones sobre otros importadores y el derecho a llevar las utilidades fuera del país. También pueden tener que corregir las deficiencias en sus infraestructuras, como se señaló antes, para satisfacer los requerimientos de las empresas extranjeras.

Controles sobre el comercio internacional Un tercer elemento del entorno político que los gerentes deben considerar es el grado al que existen controles en el comercio internacional. En algunos casos el gobierno de un país podría decidir que la competencia extranjera está dañando el comercio nacional. Para proteger a las empresas nacionales esos gobiernos pueden aplicar barreras a dicho comercio. Estas

nacionalizado
Tomado por el gobierno

barreras incluyen aranceles, cuotas, acuerdos de restricción a las exportaciones y leyes de "compre lo nacional". Durante la recesión económica global que empezó en 2008, muchos países empezaron a aumentar los aranceles a las importaciones de otros países y a subsidiar sus exportaciones con el fin de proteger a las empresas nacionales a pesar de las opiniones de los expertos que afirman que dichas prácticas, a largo plazo, tienden a empeorar las cosas en lugar de mejorarlas.[33]

Un **arancel** es un impuesto que se aplica a los productos embarcados a través de las fronteras nacionales. Los aranceles se pueden cobrar por parte del país exportador, de los países por los cuales pasa el producto y del país importador. Los aranceles de importación, que son los más comunes, pueden aplicarse para proteger a las empresas nacionales al aumentar el costo de los productos extranjeros. Japón cobra a los productores estadounidenses de tabaco un arancel sobre los cigarros importados a Japón como una forma de mantener los precios más altos que los que de las empresas nacionales. Los aranceles también se pueden cobrar, por lo general por los países menos desarrollados, para recaudar dinero para el gobierno.

"[El primer ministro ruso Vladimir] Putin visita una fábrica cosechadora compuesta y decide en el momento que aumentará los aranceles [sobre el equipo agrícola importado]."

—FUNCIONARIO DE COMERCIO DE LA UE NO CITADO
(citado en el *Wall Street Journal*, 6 de febrero de 2009, p. A1)

En Estados Unidos, el llamado Byrd Amendment (nombrado por el senador estadounidense de Virginia Occidental, Robert Byrd) estipula que si una empresa nacional demuestra con éxito que una empresa extranjera comete *dumping* (vender por debajo del valor de mercado justo) sus productos en el mercado estadounidense, esos productos serán gravados con un arancel y los ingresos se otorgarán a la empresa nacional que presente la queja. Torrington, el fabricante estadounidense de cojinetes, recibió $63 millones bajo las provisiones de este estatuto.[34]

Las cuotas son la forma más común de restricción comercial. Una **cuota** es un límite sobre el número o valor de los productos que se pueden comercializar. La cantidad de la cuota está diseñada para asegurar que los competidores nacionales tengan la capacidad de mantener una cierta participación de mercado. Honda tiene permitido importar 425 000 automóviles cada año dentro de Estados Unidos. Esta cuota es una de las razones por las que Honda abrió instalaciones de manufactura en dicho país. La cuota aplica a automóviles importados a Estados Unidos, pero la empresa puede fabricar los automóviles que quiera dentro de las fronteras estadounidenses, porque esos vehículos no se consideran importaciones. Los **acuerdos de restricción a las exportaciones** están diseñados para convencer a otros gobiernos de limitar de manera voluntaria el volumen o el valor de los productos exportados o importados de un país en particular. En efecto, son cuotas de exportación. Los productores japoneses de acero limitan en forma voluntaria la cantidad de acero que envían a Estados Unidos cada año.

La legislación "Compre lo nacional" da preferencia a los productores nacionales mediante restricciones en el contenido o en el precio. Varios países tienen este tipo de legislación. Brasil requiere que las empresas brasileñas compren sólo computadoras fabricadas en el país. Estados Unidos requiere que el Departamento de Defensa compre sólo uniformes militares hechos en el país, aunque los precios de los uniformes extranjeros costarían la mitad. México requiere que 50% de las refacciones automotrices que se venden en el país sean fabricadas dentro sus fronteras.

arancel
Impuesto aplicado a los productos que se embarcan a través de las fronteras nacionales

cuota
Límite en el número o valor de los productos que se pueden comercializar

acuerdos de restricción a las exportaciones
Acuerdos alcanzados por los gobiernos en los que los países limitan de manera voluntaria el volumen o el valor de los productos que exportan o importan de otro

Comunidades económicas Así como las políticas gubernamentales pueden aumentar o disminuir el riesgo político que enfrentan los gerentes internacionales, las relaciones comerciales entre los países pueden ya sea ayudar u obstaculizar los negocios internacionales. Las relaciones dictadas por cuotas, aranceles y demás pueden dañar el comercio internacional. En la actualidad hay un fuerte movimiento en todo el mundo por reducir muchas de estas barreras comerciales. Este movimiento adopta su forma más evidente en las comunidades económicas internacionales.

Una **comunidad económica** internacional es un conjunto de países que acuerdan reducir de manera marcada o eliminar las barreras comerciales entre los países miembros. La primera, y en muchas formas la más importante de estas comunidades económicas, es la Unión Europea (UE) analizada antes. La aprobación del TLCAN, también señalado antes, representa tal vez el primer paso hacia la formación de una comunidad económica de Norteamérica. Otras comunidades económicas importantes incluyen la Asociación Latinoamericana de Integración (Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Argentina y otros países de Sudamérica) y el Mercado Común del Caribe (Bahamas, Belice, Jamaica, Antigua, Barbados y otros 12 países).

El entorno cultural

Otro desafío del entorno para el gerente internacional es el entorno cultural y la forma en que afecta a las empresas. El parque temático de Disney en Hong Kong pasó dificultades después de su apertura inicial, en gran medida porque Disney cometió el error de minimizar todos los elementos de la cultura china en el parque, al hacer básicamente una reproducción genérica en miniatura del Disneyland original en California. Sólo después de un reacondicionamiento para hacer el parque más chino fue que la asistencia empezó a mejorar.[35] La cultura de un país incluye todos los valores, símbolos, creencias e idiomas que guían el comportamiento.

Valores, símbolos, creencias e idioma Con frecuencia no se habla de los valores y las creencias culturales; incluso pueden darse por hecho por quienes viven en un país en particular. Los factores culturales no necesariamente ocasionan problemas para los gerentes cuando las culturas de dos países son similares. Sin embargo, pueden surgir dificultades cuando hay poco traslape entre la cultura nacional de un gerente y la cultura del país en el que se realizan los negocios. Por ejemplo, la mayoría de los gerentes estadounidenses encuentra que la cultura y las tradiciones de Inglaterra son relativamente familiares. Las personas de ambos países hablan el mismo idioma y comparten fuertes raíces históricas, y hay una historia de un comercio fuerte entre los dos países. Sin embargo, cuando los gerentes estadounidenses inician operaciones en Japón o la República Popular de China, la mayoría de las similitudes desaparece.

En japonés, la palabra *hai* (pronunciada como "hi" en inglés) significa sí. Sin embargo, en una conversación esta palabra se utiliza mucho como las personas en Estados Unidos utilizan "uh huh"; mueve la conversación o muestra a la persona con la que está hablando que usted le presta atención. Así que ¿cuándo *hai* significa "sí" y cuándo significa "uh-huh"? Esta resulta ser una pregunta relativamente difícil de responder. Si un gerente estadounidense le pregunta a un gerente japonés si está de acuerdo con algún arreglo comercial, es probable que este último conteste "Hai", pero esto puede significar "Sí, estoy de acuerdo", "Sí, entiendo" o "Sí, estoy escuchando". Muchos de los gerentes estadounidenses se frustran en las negociaciones con los japoneses porque creen que éstos continúan con temas que ya habían sido acordados (porque los gerentes japoneses dicen "sí"). Lo que muchos de estos gerentes fracasan en reconocer es que "sí" no siempre significa "sí" en Japón.

Las diferencias culturales entre los países pueden tener un impacto directo en las prácticas de negocios. Por ejemplo, la religión del Islam enseña que las personas no deben vivir de explotar la mala fortuna de los demás; como resultado, por ejemplo, cobrar intereses es visto como inmoral. Esto significa que en Arabia Saudita hay pocas empresas que proporcionan servicios de grúas para llevar los automóviles descompuestos a los talleres (porque eso sería capitalizar sobre la mala fortuna) y los bancos en Sudán no pueden cobrar ni pagar intereses. Dadas estas restricciones culturales y religiosas, estos dos negocios (grúas para automóviles y bancos) no parecen ser muy prometedores para los gerentes internacionales en esos países en particular.

comunidad económica
Conjunto de países que acuerdan reducir de manera marcada o eliminar las barreras comerciales entre los países miembros (un sistema de mercado formalizado)

Algunas diferencias culturales entre los países pueden ser aún más sutiles y sin embargo tener un importante impacto en las actividades de negocios. Por ejemplo, en Estados Unidos, la mayoría de los gerentes está claramente de acuerdo en el valor del tiempo. Programan sus actividades de manera estrecha y luego tratan de apegarse a sus horarios. Otras culturas no conceden tanta importancia al tiempo. En el Medio Oriente, a los gerentes no les gusta establecer citas, y rara vez acuerdan citas muy en el futuro. Los gerentes estadounidenses que interactúan con los gerentes del Medio Oriente podrían malinterpretar la llegada tarde de un socio de negocios como un ardid de negocios o un insulto, cuando simplemente es un reflejo de los distintos puntos de vista del tiempo y su valor.[36]

El lenguaje mismo puede ser un factor importante. Más allá de las barreras claras y evidentes que plantean las personas que hablan idiomas distintos, las diferencias sutiles en significado también pueden tener un rol importante. Por ejemplo, Imperial Oil of Canada comercializa gasolina bajo la marca Esso. Cuando la empresa trató de vender su gasolina en Japón, averiguó que Esso significa "automóvil descompuesto" en japonés. De igual forma, cuando Chevrolet introdujo primero un modelo estadounidense llamado Nova en América Latina, los ejecutivos de General Motors no podían entender por qué el automóvil tenía ventas pobres. Más adelante averiguaron que, en español, *no va* significa "no avanza". El color verde se utiliza mucho en los países musulmanes, pero en otros países significa muerte. El color asociado con la feminidad en Estados Unidos es el rosa, pero en muchos otros países el amarillo es el color más femenino. Y cuando Disney promovía inicialmente su nuevo parque temático en Hong Kong, sus anuncios impresos presentaban una familia que consistía en dos padres y dos hijos, sin considerar que el gobierno chino limita a la mayoría de las familias a tener sólo un hijo. Como resultado, las personas que veían el anuncio estaban confundidas hasta que Disney volvió a lanzar la campaña para mostrar a los padres y sólo un hijo de visita en el parque.[37]

Conductas individuales entre las culturas También parece haber diferencias claras en las conductas individuales y las actitudes entre las distintas culturas. Por ejemplo, Geert Hofstede, un investigador holandés, estudió a 116 000 personas que trabajaban en docenas de distintos países y encontró varias diferencias interesantes.[38] El trabajo inicial de Hofstede identificó cuatro dimensiones importantes a lo largo de las cuales las personas parecen diferir entre las culturas. Más recientemente él agregó una quinta dimensión. Estas dimensiones se ilustran en la figura 5.4.

La primera dimensión identificada por Hofstede es la orientación social.[39] La **orientación social** son las creencias de una persona acerca de la importancia relativa del individuo frente a los grupos a los que pertenece. Los dos extremos de la orientación social son el individualismo y el colectivismo. El *individualismo* es la creencia cultural de que la persona viene primero. La investigación de Hofstede sugirió que las personas en Estados Unidos, el Reino Unido, Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Holanda tienden a ser más o menos individualistas. El *colectivismo*, lo opuesto al individualismo, es la creencia de que el grupo viene primero. Hofstede encontró que las personas de México, Grecia, Hong Kong, Taiwán, Perú, Singapur, Colombia y Pakistán tienden a ser más o menos colectivistas en sus valores. En los países con niveles más altos de individualismo, muchos trabajadores prefieren los sistemas de recompensas que vinculen la remuneración con el desempeño individual de los empleados. En una cultura más colectivista, ese sistema de recompensas de hecho puede resultar contraproducente.

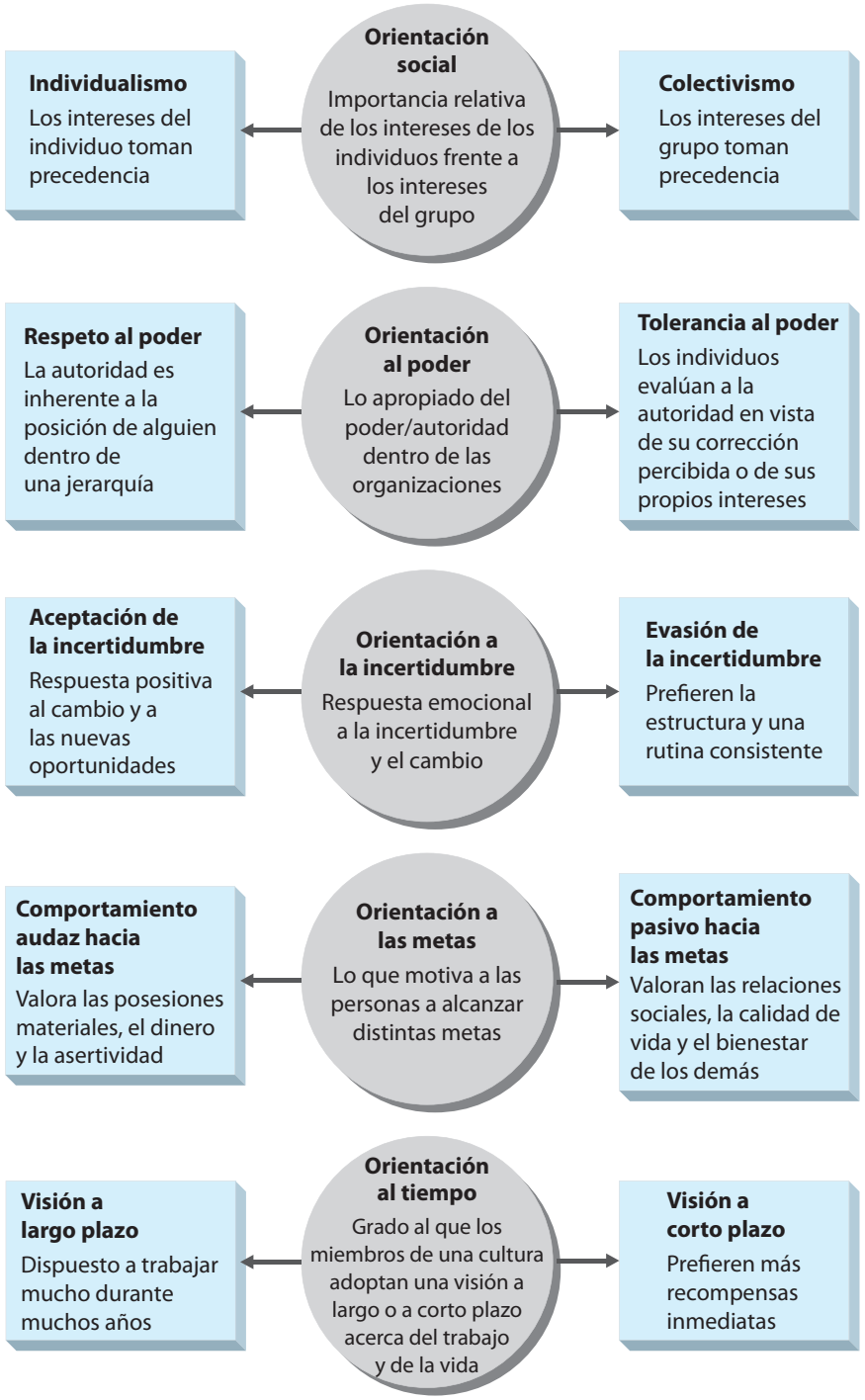
orientación social
Creencias de una persona acerca de la importancia relativa del individuo frente a los grupos a los que pertenece esa persona

orientación al poder
Creencias que tiene la persona en una cultura acerca de lo apropiado de las diferencias de poder y autoridad en las jerarquías como las organizaciones de negocios

Una segunda dimensión importante es la **orientación al poder**, las creencias que las personas tienen en una cultura acerca de lo apropiado de las diferencias en el poder y la autoridad en las jerarquías como las organizaciones de negocios. Algunas culturas se caracterizan por su *respeto al poder*. Esto significa que las personas tienden a aceptar el poder y la autoridad de sus superiores simplemente sobre la base de su posición en la jerarquía y a respetar su derecho de controlar ese poder. Hofstede encontró que las personas en Francia, España, México, Japón, Brasil, Indonesia y Singapur son relativamente aceptantes del poder. En contraste, las personas en las culturas con una orientación a la *tolerancia al poder* otorgan mucho menor significado a la posición de la persona en la jerarquía. Estos individuos están más dispuestos a cuestionar una decisión o mandato de alguien en un nivel superior o tal vez incluso rehusarse a aceptarlo. El trabajo de Hofstede sugirió que

Figura 5.4 DIFERENCIAS INDIVIDUALES ENTRE LAS CULTURAS

Hofstede identificó cinco diferencias fundamentales que se pueden utilizar para distinguir a las personas en las distintas culturas. Estas dimensiones son la orientación social, la orientación al poder, la orientación a la incertidumbre, la orientación a las metas y la orientación al tiempo. Los diferentes niveles de cada dimensión afectan las percepciones, las actitudes, los valores, las motivaciones y las conductas de las personas en distintas culturas.



Fuente: R.W. Griffin y M. Pustay, *International Business*, 4a. ed. © 2005. Reimpreso con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ 07458.

las personas en Estados Unidos, Israel, Austria, Dinamarca, Irlanda, Noruega, Alemania y Nueva Zelandia tienden a ser más tolerantes del poder.

La tercera dimensión básica de las diferencias individuales estudiadas por Hofstede fue la orientación a la incertidumbre. La **orientación a la incertidumbre** es el sentimiento que tienen los individuos en relación con las situaciones inciertas y ambiguas. Las personas en culturas con una *aceptación a la incertidumbre* son estimuladas por el cambio y prosperan en las nuevas oportunidades. Hofstede sugirió que muchas personas de Estados Unidos, Dinamarca, Suecia, Canadá, Singapur, Hong Kong y Australia están entre ésas en esta categoría. En contraste, las personas con tendencias de *evasión a la incertidumbre* les desagrada y evitarán la ambigüedad siempre que sea posible. Hofstede encontró que muchas personas en Israel, Austria, Japón, Italia, Colombia, Francia, Perú y Alemania tienden a evitar la incertidumbre siempre que les sea posible.

La cuarta dimensión de los valores culturales medida por Hofstede es la orientación a las metas. En este contexto, la **orientación a las metas** es la manera en la que las personas están motivadas a trabajar hacia distintos tipos de metas. Un extremo en el continuo de orientación a las metas es un *comportamiento audaz hacia las metas*. Las personas que exhiben conductas audaces hacia las metas tienden a dar una gran importancia a las posesiones materiales, al dinero y a la asertividad. Por otro lado, las personas que adoptan un *comportamiento pasivo hacia las metas* otorgan un mayor valor a las relaciones sociales, la calidad de vida y la preocupación por los demás. Con base en la investigación de Hofstede, muchas personas en Japón tienden a mostrar conductas relativamente audaces hacia las metas, mientras muchas personas en Alemania, México, Italia y Estados Unidos reflejan conductas moderadamente audaces hacia las metas. Las personas en Holanda y los países escandinavos de Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia tienden a mostrar conductas un tanto pasivas hacia las metas.

Una quinta dimensión recientemente identificada se llama **orientación al tiempo**.[40] La orientación al tiempo es el grado al que los miembros de una cultura adoptan una visión a largo plazo frente a una a corto plazo acerca del trabajo, la vida y otros elementos de la sociedad. Algunas culturas, como Japón, Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur, tienen una orientación a largo plazo. Una implicación de esta orientación es que las personas de estas culturas están dispuestas a aceptar tener que trabajar arduo durante muchos años antes de alcanzar sus metas. Otras culturas, como en Pakistán y África Occidental, tienen mayor probabilidad de tener una orientación a corto plazo. Como resultado, las personas de estas culturas pueden preferir empleos que les proporcionen recompensas inmediatas. El trabajo de Hofstede sugiere que Estados Unidos y Alemania tienden a tener una orientación inmediata al tiempo.

orientación a la incertidumbre
Sentimiento que tienen los individuos en relación con situaciones inciertas y ambiguas

orientación a las metas
La manera en que las personas están motivadas a trabajar hacia distintos tipos de metas

orientación al tiempo
Grado al que los miembros de una cultura adoptan una visión a largo plazo frente a una a corto plazo sobre el trabajo, la vida y otros elementos de la sociedad

Revisión del concepto

¿Cuáles son los cuatro elementos de los entornos político y legal que son más pertinentes para los gerentes internacionales?

¿Cómo podrían influir los factores culturales en un fabricante de computadoras en forma distinta de lo que podrían influir en una empresa de ropa orientada a la moda?

COMPETIR EN UNA ECONOMÍA GLOBAL

Competir en una economía global es un desafío importante y una oportunidad para las empresas en la actualidad. La naturaleza de estos desafíos depende de una diversidad de factores, incluido el tamaño de la organización. Además, la administración internacional tiene implicaciones para las funciones básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control.

La globalización y el tamaño de la organización

Aunque las organizaciones de cualquier tamaño pueden competir en los mercados internacionales, hay algunas diferencias básicas en los desafíos y oportunidades que

enfrentan las empresas multinacionales, las organizaciones de tamaño mediano y las pequeñas organizaciones.

Corporaciones multinacionales Las corporaciones multinacionales desde hace mucho han optado por la alternativa de competir en un mercado global. En general, estas empresas adoptan una perspectiva global. Transfieren capital, tecnología, recursos humanos, inventario e información de un mercado a otro. Buscan de manera activa nuevas oportunidades de expansión siempre que sea factible. Las corporaciones multinacionales tienden a permitir a los gerentes locales una gran discreción al abordar los temas locales y regionales. Al mismo tiempo, cada operación es finalmente responsable con una autoridad central. Los gerentes en esta autoridad central (centro de operaciones, oficinas corporativas) son responsables de establecer la dirección estratégica general para la empresa, de tomar las decisiones importantes de las políticas y demás. Las corporaciones multinacionales necesitan altos directivos que entiendan la economía global y que se sientan cómodos al tratar con ejecutivos y funcionarios de gobierno de una diversidad de culturas. En la tabla 5.2 se listan las empresas multinacionales más grandes del mundo.



© ASHESTOSKY | DREAMSTIME.COM

Collin Street Bakery tiene su sede en el pequeño pueblo de Corsicana, en el centro de Texas. Y durante gran parte del año, la panadería es una pequeña operación que vende sus pasteles, galletas y otros productos de panadería a los residentes locales y a los viajeros por carretera de la interestatal cercana. Pero eso cambia en septiembre de cada año, cuando la pastelería empieza a prepararse para la temporada de pastel de frutas. Mientras que el pastel de frutas general con frecuencia va cargado de chistes y desprecios, para Collin Street Bakery no es cuestión de bromas. Entre octubre y diciembre de cada año la empresa envía cientos de miles de sus pasteles a clientes en casi 200 países.

Organizaciones de tamaño mediano Diversas empresas de tamaño mediano continúan principalmente como organizaciones nacionales. Pero pueden comprar y vender productos hechos en el extranjero y competir con empresas de otros países en sus propios mercados nacionales. Sin embargo, cada vez más, las organizaciones de tamaño mediano se expanden también a los mercados extranjeros. Por ejemplo, Gold's Gym, una cadena estadounidense de gimnasios, ha abierto una instalación exitosa en Moscú.[41] En contraste con las corporaciones multinacionales, las organizaciones de tamaño mediano que hacen negocios en el extranjero son mucho más selectivas acerca de los mercados a los que ingresan. También dependen más de algunos especialistas internacionales para ayudarles a administrar sus operaciones en el extranjero.

Organizaciones pequeñas Cada vez más organizaciones pequeñas también encuentran que se pueden beneficiar de la economía global. Por ejemplo, algunas sirven como proveedores locales para las corporaciones multinacionales. Por ejemplo, un ganadero de lácteos que vende leche a Carnation Company en realidad hace negocios con Nestlé. Los proveedores de refacciones locales también han vendido con éxito a las plantas de Toyota y Honda en Estados Unidos.

Más allá de servir como proveedores locales, algunas pequeñas empresas compran y venden productos y servicios en el extranjero. Por ejemplo, Collin Street Bakery, con sede en Corsicana, Texas, envía pasteles de frutas a todo el mundo. En 2008, la empresa envió más de 150 000 libras de pastel de frutas a Japón. La mayoría de las pequeñas empresas se basa en operaciones simples de importación o exportación (o ambas) para sus ventas internacionales. Así sólo se requieren algunas posiciones gerenciales especializadas. Por ejemplo, Collin Street Bakery tiene un gerente local que maneja las actividades internacionales. Las actividades de pedidos por correo dentro de cada país se subcontratan con empresas locales en cada mercado.

Tabla 5.2 LAS CORPORACIONES INDUSTRIALES MULTINACIONALES MÁS GRANDES DEL MUNDO

Posición 2008	2007	Empresa	País	Ingresos $ (millones de dólares)	% Cambio
1	3	Royal Dutch Shell	Holanda	458 361.0	28.8
2	2	ExxonMobil	Estados Unidos	442 851.0	18.8
3	1	Walmart Stores	Estados Unidos	405 607.0	7.1
4	4	BP	Gran Bretaña	367 053.0	25.9
5	6	Chevron	Estados Unidos	263 159.0	24.8
6	8	Total	Francia	234 674.1	25.3
7	10	ConocoPhillips	Estados Unidos	230 764.0	29.2
8	7	ING Group	Holanda	226 577.0	12.4
9	16	SINOPEC	China	207 814.5	30.5
10	5	Toyota Motors	Japón	204 352.3	(11.2)
11	N/A	Japan Post Holdings	Japón	198 699.8	124.7
12	12	General Electric	Estados Unidos	183 207.0	3.7
13	25	China National Petroleum	China	181 122.6	39.5
14	18	Volkswagen	Alemania	166 579.1	11.8
15	24	State Grid	China	164 135.9	23.5
16	19	Dexia Group	Bélgica	161 268.8	9.2
17	27	ENI	Italia	159 348.5	32.2
18	9	General Motors	Estados Unidos	148 979.0	(18.3)
19	13	Ford Motor	Estados Unidos	146 277.0	(15.2)
20	22	Allianz	Alemania	142 394.6	1.3
21	20	HSBC Holdings	Gran Bretaña	142 049.0	(3.0)
22	47	Gazprom	Rusia	141 454.7	51.3
23	11	Daimler	Alemania	140 327.9	(20.8)
24	21	BNP Paribas	Francia	136 096.4	(3.3)
25	33	Carrefour	Francia	129 133.9	11.7
26	52	E.ON	Alemania	127 277.7	34.9
27	N/A	PDVSA	Venezuela	126 364.0	31.3
28	39	Arcelormittal	Luxemburgo	124 936.0	18.7
29	29	AT&T	Estados Unidos	124 028.0	4.3
30	37	Siemens	Alemania	123 595.4	2.8
31	42	Pemex	Mexico	119 234.6	14.7
32	41	Hewlett-Packard	Estados Unidos	118 364.0	13.5
33	49	Valero Energy	Estados Unidos	118 298.0	22.3
34	63	Petrobras	Brasil	118 257.0	34.8
35	58	Banco Santander	España	117 803.0	31.9
36	59	Statoil Hydro	Noruega	116 210.9	30.2
37	28	Bank of America Corp	Estados Unidos	113 106.0	(5.1)
38	36	Royal Bank of Scotland	Gran Bretaña	113 087.4	4.3
39	17	Citigroup	Estados Unidos	112 372.0	(29.4)
40	38	Samsung Electronics	Corea del Sur	110 350.0	4.1
41	30	Berkshire Hathaway	Estados Unidos	107 786.0	(8.8)
42	44	McKesson	Estados Unidos	106 632.0	4.8
43	43	Société Générale	Francia	104 378.3	0.9
44	54	Nippon Telegraph and Telephone	Japón	103 684.4	10.9
45	46	International Business Machines	Estados Unidos	103 630.0	4.9
46	23	Crédit Agricole	Francia	103 582.1	(14.0)
47	34	Assicurazioni Generali	Italia	103 103.0	(9.4)
48	57	Nestlé	Suiza	101 564.6	13.3
49	32	J.P. Morgan Chase & Co.	Estados Unidos	101 491.0	(12.8)
50	56	Metro	Alemania	101 216.7	12.1
51	40	Honda Motors	Japón	99 652.4	(5.2)
52	48	Hitachi	Japón	99 544.2	1.3
53	193	GDF Suez	Francia	99 419.1	164.8
54	55	Deutshce Post	Alemania	98 708.0	9.1
55	53	Verizon Communications	Estados Unidos	97 354.0	38.0
56	51	Tesco	Gran Bretaña	94 300.4	(0.4)
57	68	Électricité de France	Francia	94 084.2	15.3
58	77	Unicredit Group	Italia	94 036.0	22.1
59	73	BASF	Alemania	91 193.4	15.0
60	60	Cardinal Health	Estados Unidos	91 091.4	3.1

Fuente: *Fortune*, 20 de julio de 2009, pp. 148-155. Copyright © 2009 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

Desafíos de la administración en una economía global

Las funciones administrativas que constituyen el marco de referencia de este libro (planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) son tan pertinentes para los gerentes internacionales como para los nacionales. Los gerentes internacionales necesitan tener una visión clara de dónde quieren que la empresa esté en un futuro; organizarse para implementar sus planes; motivar a los que trabajan para ellos y desarrollar mecanismos de control apropiados.[42]

Planeación y toma de decisiones en una economía global Para planear y tomar decisiones en una economía global, los gerentes deben tener una comprensión de bases amplias de los temas del entorno y de los temas competitivos. Necesitan entender las condiciones del mercado local y los factores tecnológicos que afectan sus operaciones. Al nivel corporativo, los ejecutivos necesitan una gran cantidad de información para funcionar en forma eficaz. ¿Qué mercados están en crecimiento? ¿Qué mercados se contraen? ¿Qué hacen nuestros competidores nacionales y extranjeros en cada mercado? También deben tomar una diversidad de decisiones estratégicas acerca de sus organizaciones. Por ejemplo, si una empresa desea ingresar al mercado en Francia, ¿debe comprar una empresa local allí, iniciar una operación nueva o buscar una alianza estratégica? Los temas cruciales incluyen entender las circunstancias del entorno, el rol de los objetivos y la planeación en una organización global y cómo la toma de decisiones afecta a la organización global. Señalamos las implicaciones especiales para los gerentes globales mientras analizamos la planeación y la toma de decisiones en los capítulos 7 a 10.

La organización en una economía global Los gerentes en las empresas internacionales también deben prestar atención a una diversidad de temas de organización. Por ejemplo, General Electric tiene operaciones diseminadas por todo el mundo. La empresa ha tomado la decisión de dar a los gerentes una gran parte de la responsabilidad en la forma en que manejan sus negocios. En contraste, numerosas empresas japonesas asignan relativamente poca responsabilidad a los gerentes en sus operaciones en el extranjero. Como resultado, esos gerentes deben viajar con frecuencia a Japón a presentar problemas o lograr que se aprueben las decisiones. Los gerentes en las empresas internacionales deben abordar las cuestiones básicas de la estructura y el diseño de la organización, la gestión del cambio y el trato con los recursos humanos. También de manera estratégica, las decisiones de la organización se pueden utilizar para ayudar a promover todo desde la flexibilidad organizacional hasta el desarrollo de los gerentes expatriados.[43] Los temas especiales de organización se abordan en la empresa internacional en los capítulos 11 a 14.

La dirección en una economía global Señalamos antes algunos de los factores culturales que afectan a las organizaciones internacionales. Los gerentes deben estar preparados para enfrentarse con estos y otros factores mientras interactúan con personas de distintos antecedentes culturales. La supervisión de un grupo de cinco gerentes, cada uno de los cuales es de un estado distinto de Estados Unidos, es probable que sea mucho más simple que supervisar un grupo de cinco gerentes, cada uno de los cuales es de una cultura distinta. Los gerentes deben entender cómo los factores culturales afectan a los individuos, cómo varían los procesos de motivación a través de las culturas, cómo el rol de liderazgo cambia en las distintas culturas, cómo varía la comunicación entre las culturas y cómo los procesos interpersonales y de grupo dependen del antecedente cultural. En los capítulos 15 a 19 señalamos implicaciones especiales para los gerentes internacionales que se relacionan con dirigir e interactuar con los demás.

El control en una economía global Por último, los gerentes en las organizaciones internacionales deben estar preocupados por el control. Las distancias, las diferencias de zona horaria y los factores culturales tienen también un rol en el control. Por ejemplo, en algunas culturas, una supervisión estrecha es vista como apropiada, mientras que en otras culturas no lo es. De igual manera, los ejecutivos en Estados Unidos y Japón pueden encontrar difícil comunicarse la información vital debido a las diferencias de la

zona horaria. Las cuestiones básicas de control para el gerente internacional giran en torno a la administración de las operaciones, la productividad, la calidad, la tecnología y los sistemas de información. Estos temas se integran a lo largo de nuestro análisis del control en los capítulos 20 a 22.

Revisión del concepto

¿EN QUÉ FORMA LAS CUATRO FUNCIONES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS SE RELACIONAN CON LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES?

¿QUÉ TIPOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS PODRÍAN TENER MAYOR ÉXITO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES? ¿QUÉ TIPOS PODRÍAN TENER EL MENOR ÉXITO?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir la naturaleza de las empresas internacionales, incluidos su significado, tendencias recientes, gestión de la globalización y la competencia en un mercado global.
   - Aprender a operar en una economía global es un desafío importante que enfrentan muchos gerentes en la actualidad.
   - Las empresas pueden ser principalmente nacionales, internacionales, multinacionales o de alcance global.
   - Los gerentes necesitan entender el proceso de la internacionalización y la forma de administrar dentro de un nivel determinado de actividad internacional.
2. Analizar la estructura de la economía global y describir el GATT y la OMC.
   - Las economías y sistemas de mercado maduro dominan la economía global en la actualidad.
   - Norteamérica, la Unión Europea y Asia Pacífico son especialmente importantes.
   - Las economías de alto potencial o de alto crecimiento en Europa Oriental, América Latina, República Popular de China, India y Vietnam son cada vez más importantes para los gerentes.
   - Las economías exportadoras de petróleo en el Medio Oriente también son importantes.
   - El GATT y la OMC tienen roles críticos en la evolución de la economía global.
3. Identificar y analizar los desafíos del entorno inherentes a la administración internacional.
   - Muchos de los desafíos de la administración en un contexto global son las cuestiones únicas asociadas con el contexto del entorno internacional.
   - Estos desafíos reflejan los entornos económico, político y legal y cultural de la administración internacional.
4. Describir las cuestiones básicas que tienen que ver con la competencia en una economía global, como el tamaño de la organización y los desafíos de la administración en una economía global.
   - Las cuestiones básicas de competir en una economía global varían según si la organización es una corporación multinacional, una organización de tamaño mediano o una organización pequeña.
   - Además, las funciones administrativas básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control deben ser abordadas en las organizaciones internacionales.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa los cuatro niveles básicos de actividad de negocios internacionales. ¿Considera que cualquier organización alcanzará el cuarto nivel? ¿Por qué?
2. Para cada una de las cuatro estrategias de globalización, describa los riesgos asociados con esa estrategia y los rendimientos potenciales de esa estrategia.
3. Describa los diversos tipos de controles políticos del comercio internacional. Asegúrese de resaltar las diferencias entre los tipos.
4. Explique la relación entre el tamaño organizacional y la globalización. ¿Las empresas grandes son las únicas que son globales?

Preguntas para análisis

5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una empresa multinacional con sede en Estados Unidos entre a una economía de mercado maduro? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que dicha empresa ingrese a una economía de alto potencial o de alto crecimiento?
6. Elija una industria. Describa el impacto que los negocios internacionales han tenido en las empresas en esa industria. ¿Hay alguna industria que pudiera no ser afectada por la tendencia hacia los negocios internacionales? Si es así, ¿cuáles son? Si no, ¿por qué no hay?
7. Usted es el presidente ejecutivo (CEO) de una compañía de juguetes muy prometedora y tiene planes de internacionalizarse muy pronto. ¿Qué medidas tomaría para llevar a cabo esa estrategia? ¿Qué áreas enfatizaría en su proceso de toma de decisiones? ¿En qué forma organizaría su empresa?

Preguntas para aplicación

8. Utilice Internet para localizar información acerca de una empresa que emplee una alianza estratégica global o una joint venture global. (*Pista*: casi cualquier empresa multinacional grande participará en estas empresas, y usted puede encontrar información en las páginas corporativas.) ¿Cuáles considera que sean las principales metas corporativas para la empresa? ¿Espera usted que la empresa alcance sus metas? Si es así, ¿por qué? Si no, ¿qué obstaculiza su camino?
9. Asuma que usted es el CEO de Walmart. ¿Cuáles son los desafíos básicos del entorno que usted enfrenta mientras que su empresa continúa sus esfuerzos de globalización? Proporcione algunos ejemplos específicos que se relacionen con Walmart.
10. Revise la siguiente tabla de las dimensiones culturales de Hofstede. Con base en la tabla, mencione en qué país le gustaría más trabajar y por qué.

	Rango de distancia al poder: 11–104	Rango de individualismo: 6–91	Rango de evasión de la incertidumbre: 8–112	Rango de audacia: 5–95
Alemania	35	67	65	66
India	77	48	40	56
Israel	13	54	81	47
Reino Unido	35	89	35	66
Estados Unidos	40	91	46	62

Fuente: Adaptado de Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Sofware of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Londres, *HarperCollins*, 1994, pp. 26, 55, 84, 113.

DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades técnicas son necesarias para entender o desempeñar el tipo específico de trabajo que realiza una organización. En algunas empresas, el trabajo tiene que ver con el análisis de datos con el fin de desarrollar estrategias internacionales eficaces. Este ejercicio le ayudará a desarrollar ciertas habilidades técnicas relacionadas con las tareas de recolección de información y determinar sus posibles efectos en las actividades de una empresa.

Antecedentes

Al 2002, los cinco países más grandes del mundo en términos de población eran China, India, Estados Unidos, Indonesia y Brasil. Como gerente de una empresa multinacional grande con sede en Estados Unidos, usted necesita cierta información acerca del comercio y la población en cada uno de estos países. Puede aislar la información que necesita al revisar los seis reactivos que constituyen el ejercicio de tareas más adelante. Aquí tenemos unas pistas útiles para el uso de Internet para encontrar la información que necesita. Puede obtener datos de importación y exportación de la Oficina del Censo de Estados Unidos (U.S. Census Bureau); vaya a **www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile** y trabaje desde esta página principal para localizar las cifras más recientes. También puede obtener estimados de la población futura de la oficina del censo en **www.census.gov/ipc/www./idbrank.html**. Puede recabar el resto de los datos que necesita del *World Factbook*, que se publica por la Agencia de Central de Inteligencia en **www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html**.

Tarea

Para recabar la información que necesita, haga lo siguiente:

1. Liste los cinco países en el mundo proyectados para tener las poblaciones más grandes en 2050. Explique cómo ha cambiado la lista desde 2009.
2. Liste los cinco países que en la actualidad exportan la mayoría de los productos a Estados Unidos.
3. Liste los cinco países que en la actualidad importan la mayoría de los productos de Estados Unidos.
4. La esperanza de vida es una medida de prosperidad en un país. ¿Cuál es la esperanza de vida promedio en cada uno de los cinco países más grandes del mundo? ¿En cada uno de los cinco exportadores más grandes a Estados Unidos? ¿En cada uno de los cinco importadores más grandes de Estados Unidos?
5. El producto interno bruto (PIB) per cápita es una medición de la salud económica de un país. ¿Cuál es el PIB per cápita, en dólares estadounidenses, de cada uno de los cinco países más grandes del mundo? ¿De cada uno de los cinco exportadores más grandes a Estados Unidos? ¿De cada uno de los cinco importadores más grandes de Estados Unidos?
6. ¿Cuáles son las implicaciones para su empresa? Por ejemplo, ¿qué sugieren los datos acerca de la deseabilidad de diversos países como socios comerciales actuales? ¿Qué sugieren los datos acerca de la deseabilidad de los mismos países como futuros socios comerciales?

DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de comunicación* se refieren a la capacidad no sólo de comunicar información e ideas a los demás sino también de manejar información e ideas recibidas de ellos. Es evidente que las diferencias de idioma y un conjunto completo de diferencias culturales significa que los gerentes internacionales enfrentan ajustes de comunicación adicionales. Este ejercicio se enfoca en las habilidades de comunicación en un contexto al que quizá no le ha prestado mucha atención: las diferencias de las zonas horarias.

Antecedentes

Usted es un gerente en una empresa multinacional grande con oficinas corporativas en San Francisco. Necesita organizar una conferencia telefónica con varios otros gerentes para analizar un próximo cambio estratégico. Los demás gerentes están ubicados en Nueva York, Londres, Roma, Moscú, Tokio, Singapur y Sydney.

Tarea

Para organizar su conferencia telefónica haga lo siguiente:

1. Determine las diferencias de zona horaria en cada una de las ciudades participantes.
2. Si asume que las personas en cada ciudad tienen una jornada de trabajo típico de 8:00 A.M. a 5:00 P.M., determine el tiempo óptimo para su conferencia telefónica. En otras palabras, ¿a qué hora debe programar la llamada para causar inconvenientes al menor número de personas?
3. Ahora asuma que, como resultado de la llamada, usted necesita visitar personalmente cada oficina, pasar un día completo en cada oficina. Por medio de Internet, revise los horarios de las aerolíneas y desarrolle un itinerario eficiente.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Innovación, innovación, innovación

Procter & Gamble (P&G) desde hace mucho ha rebasado el tamaño de su fábrica de velas vintage-1837 en Cincinnati. En la actualidad, las operaciones de manufactura de P&G están dispersas por medio de docenas de ubicaciones en Estados Unidos y en el extranjero, y la empresa hace una amplia gama de productos de consumo que van desde pañales y baterías hasta perfumes y detergente de ropa, hasta alimento para mascotas y farmacéuticos. Su extenso portafolio de líneas de negocio presenta más de 100 marcas, 24 de las cuales venden más de $1 000 millones al año (con otras 18 que se acercan rápidamente al número mágico). "Todos los días", informa Paul Fox, director de operaciones globales, "más de la mitad de los 6 000 millones de consumidores del mundo dan su confianza a los productos P&G, mil millones más

que al inicio de la década [en el 2000]", agrega, "pero mil millones menos de lo que esperamos alcanzar para el final de la siguiente [década]".

La primera empresa internacional de la organización, en 1915, fue una planta de manufactura canadiense y compró su primera subsidiara en el extranjero (un fabricante de jabón inglés) en 1930. Durante aproximadamente medio siglo (desde mediados de la década de 1940 hasta mediados de la de 1990), P&G creció con rapidez, impulsó la expansión internacional a través de adquisiciones en el extranjero y la entrada orientada a la internacionalización a los mercados extranjeros. Hoy, P&G es una corporación multinacional que se vuelve global con rapidez. Los ingresos en 2008 fueron de $83 500 millones y la empresa tiene la intención de llegar a los $100 000 millones para 2010. Aproximadamente la mitad de sus ventas ahora vienen de fuera de Estados Unidos y ese porcentaje va en aumento.

P&G ha dominado por mucho tiempo sus mercados de Estados Unidos y Europa Occidental. Por ejemplo, sus productos para bebé disfrutan de una participación de mercado de 50% en Europa y de 60% en Estados Unidos. Además, muchos de los mercados internacionales de P&G son enormes: 12 de ellos producen más de $1 000 millones de ingresos anuales. Con el fin de crecer al ritmo objetivo de 4 a 6% anual (sin contar adquisiciones), P&G debe crear el equivalente a un negocio de $4 000 millones cada año. Por eso crecimiento significa buscar oportunidades nuevas de "espacio en blanco", agujeros en las ofertas globales de mercados de una empresa. Para P&G, dichas oportunidades se pueden dividir en dos categorías: 1) áreas geográficas no explotadas y 2) nuevos productos, en particular los derivados de las ofertas existentes, con un alto potencial de crecimiento.

El desarrollo de nuevos productos, en especial extensiones de los productos existentes, es evidentemente un espacio en blanco clave para P&G. Por ejemplo, considere la historia de Febreze, línea de productos domésticos para eliminar olores. Lanzado en 1998, el producto original, Febreze desodorante de telas, inició por la vía rápida y logró $100 millones en ventas el primer año. Pero las ventas pronto se aplanaron y los comercializadores de P&G regresaron a la mesa de dibujo, o, para ser más precisos, a los hogares de los consumidores, donde descubrieron que las personas experimentaban con el producto para ver si reducía olores de otras fuentes. Armados con los resultados de esta investigación de mercados, P&G no sólo presentó los desodorantes de ambiente, plug-ins y velas de Febreze sino también integró la tecnología de Febreze a otros productos como detergentes y limpiadores para el hogar. Desde 2004, la marca Febreze había sostenido una tasa de crecimiento anual de 20%.

Tal vez aún más importante para la estrategia de crecimiento a largo plazo es el espacio en blanco ocupado por las innovaciones de producto (de nuevo, ambos productos nuevos y extensiones de productos existentes) que se originaron fuera del sistema de investigación y desarrollo de P&G. Durante generaciones, P&G ha impulsado su crecimiento con innovaciones internas, construcción de nuevas instalaciones de investigación y desarrollo y contratación de cada vez más talento en el desarrollo de productos. Sin embargo, para 2000 la empresa había llegado a la conclusión de que este enfoque ya no era suficiente. "Estaba claro para nosotros", escribieron los ejecutivos de la empresa Larry Huston y Nabil Sakkab en un ejemplar de 2006 de *Harvard Business Review*, "que nuestro modelo de inventarlo nosotros mismos no era capaz de sostener altos niveles de crecimiento superior". El costo de investigación y desarrollo, explican, se estaba incrementando mucho y era imposible, incluso para una empresa con 9 000 científicos e investigadores que trabajan en todo el mundo, idear suficientes innovaciones para evitar que una empresa de $70 000 millones se estancara. Concluyen que para la mayoría de las empresas en la actualidad "el modelo de inventarlo nosotros mismos es un camino seguro para reducir los rendimientos".

"No hay forma de que podamos inventar todo lo que necesitamos", agrega Harry Coleman, Jr., director de desarrollo de negocios externos. "Necesitamos cambiar nuestra forma de pensar de 'investigar y desarrollar' a 'conectar y desarrollar'". Así llegó un cambio sísmico en la estrategia de desarrollo de productos de P&G, el compromiso con un programa llamado "Conectar y desarrollar". En 2000, el nuevo CEO A.G. Lafley estableció una meta de adquirir 50% de las innovaciones de la empresa de fuentes externas. Entre 2000 y 2006 el porcentaje de productos desarrollados en forma externa aumentó de 15 a 35%, y la meta de Lafley de 50% fue rebasada en 2008.

Una faceta importante de su estrategia Conectar y Desarrollar es el compromiso de P&G con la idea de "innovación abierta" que, de acuerdo con Huston y Sakkab, significa hacer una sociedad con otras organizaciones para encontrar nuevos productos, impulsar los activos de innovación de los demás (incluso de los competidores), los productos, la propiedad intelectual y las personas". Por ejemplo la iniciativa de Pringles Prints. Cuando P&G lanzó la idea de imprimir imágenes en sus papas fritas Pringles, el plan fue obstaculizado por la falta de tecnología correcta. Sin embargo, a través de su red de emprendedores de tecnología, los investigadores que recorren el mundo en busca de productos y tecnologías nuevos, P&G descubrió una pequeña pastelería en Bolonia, Italia, cuyo propietario, un científico universitario, había desarrollado una tecnología de inyección de tinta para imprimir palabras y dibujos comestibles en las galletas y los pasteles. Al trabajar con la pastelería italiana, P&G lanzó al mercado Pringles Print en menos de un año y, en suma, el episodio constituye un paradigma del modelo Conectar y Desarrollar en el trabajo: fue diseñado, explican Huston y Sakkab, para que "pudiéramos identificar ideas prometedoras a lo largo del mundo y aplicar nuestra propia investigación y desarrollo, manufactura, marketing y capacidades de compra para que ellos puedan crear productos mejores y más baratos, más rápido".

Como lo sugiere el episodio de Pringles Prints, Conectar y Desarrollar es una iniciativa global y los mercados extranjeros con innovaciones externas califican como un importante espacio en blanco para P&G y como un elemento importante en la estrategia de Lafley para reconstruir el modelo de negocio de la empresa alrededor del concepto de Conectar y Desarrollar. En particular, dice Lafley, "nos enfocamos en alcanzar un crecimiento desproporcionado en los países en desarrollo de rápido

crecimiento". Por ejemplo, en 2007, P&G lanzó más de 300 productos para el mercado nacional y más de 1800 diseñados para venta en los mercados en desarrollo. Para el final del año fiscal, 40% del crecimiento de ventas de la empresa había venido de los países en desarrollo. Al 2008, estos mercados representaban 30% de los ingresos totales (de 20% en 2002).

De manera interesante, la estrategia de P&G para desarrollar mercados tiene que ver con productos nuevos específicamente diseñados y sus "megamarcas", las 24 líneas que venden 1,000 millones en forma anual y 20 que venden entre 500 millones y $1 000 millones. Los nuevos productos desarrollados en específico incluyen Downy Single Rinse, un detergente de bajo volumen de agua, y Naturella, un producto de bajos ingresos de protección femenina. Sin embargo, sus megamarcas todavía representan aproximadamente dos tercios de las ventas mundiales de P&G (y una proporción aún mayor de sus utilidades). Por ejemplo, Pantene es el producto número uno de cuidado para el pelo en el mundo y amasa ventas de casi $3 000 millones al año en unos 100 países. La línea incluye más de 150 artículos, muchos de los cuales están dirigidos a consumidores étnicos en Estados Unidos y en el extranjero.

Ya hay planes en camino para un "Conectar y Desarrollar 2.0", que requiere una mayor penetración de mercado en regiones como China, Europa Oriental e Israel. La nueva estrategia también se enfocará en empresas de capital (grupos de inversionistas que se especializan en empresas con un alto potencial de crecimiento) como un recurso para encontrar pequeñas empresas que posean productos o procesos innovadores.

Por último, si resulta que *usted* tiene un producto innovador descansando en su casa o sólo una idea innovadora que gira en su cabeza, puede conectarse a www.pgconnectdevelop.co, donde encontrará una lista conveniente de las necesidades científicas y tecnológicas de P&G (por ejemplo, formas nuevas de lavar los automóviles y de tratar el estreñimiento). En 2008 la empresa recibió más de 5 000 ideas no solicitadas del sitio, y aunque la mayoría no fueron aceptadas para desarrollo, varias han estimulado los proyectos de investigación activos en diversas unidades de P&G.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las desventajas potenciales de la estrategia de Conectar y Desarrollar de P&G? ¿Qué puede hacer la empresa para reducirlas o eliminarlas?
2. En su opinión, ¿la estrategia de Conectar y Desarrollar de P&G es la óptima para respaldar su meta de expansión global? Si es así, explique por qué. Si no, esboce otra estrategia que funcione mejor.
3. Considere algunas formas en las que el comportamiento individual difiere entre las culturas. ¿Cómo podrían influir estas diferencias en el diseño de producto o marketing de P&G en una cultura que difiere de la cultura estadounidense?
4. ¿Qué tipos de desafíos tal vez encuentra en realidad P&G al vender los productos en los países en vías de desarrollo? Por ejemplo, ¿qué haría para desarrollar la fijación de precios y distribuir un nuevo producto para un mercado formado por algunas de las personas más pobres del mundo?

Referencias

Procter & Gamble, Annual Report 2008, www.pg.com el 23 de enero de 2009; Larry Huston y Nabil Sakkab, "P&G's New Innovation Model", Harvard Business Review School Working Knowledge, 20 de marzo de 2006, http://hbswk.hbs.edu el 22 de enero de 2009; Jamie Matuson, "P&G Is Our Company of the Year", Beauty Packaging, enero-febrero 2008, www.beautypackaging.com el 23 de enero de 2009; Ted Mininni, P&G's New Billion-Dollar Baby?" Marketing Profs Daily Fix, 16 de julio de 2008, www.mpdailyfix.com el 23 de enero de 2009; David Holthaus, "P&G Spreads Idea Net", Cincinnati.com, 9 de enero de 2009, http://news.cincinnati.com el 23 de enero de 2009; Henry Chesbrough, "Productivity Crisis in R&D", *Forbes*, 26 de enero de 2007, www.forbes.com el 23 de enero de 2009; y Ellen Byron, "P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores", *Wall Street Journal*, 16 de julio de 2007, http//online.wsj.com el 22 de enero de 2009.

USTED DECIDE

El embargo avanza con dificultad

1. En su opinión, ¿Paul Katzeff de Thanksgiving Coffee hace lo correcto al trabajar contra el embargo estadounidense? Explique su opinión. Si su respuesta es sí, ¿puede pensar en alguna medida adicional que pudiera tomar Katzeff?
2. Digamos que usted tuviera un amigo cuyos abuelos estuvieron entre la primera ola de exiliados cubanos a Estados Unidos. Y digamos que ellos dejaron atrás significativas pertenencias de terrenos que fueron tomadas por el gobierno cubano. ¿Qué supone que su amigo piense acerca del embargo estadounidense en su lugar de origen?
3. Revise el análisis sobre el comercio justo en la viñeta que abre el capítulo 4 de *Primero lo primero*. Thanksgiving Coffee Co. suscribe el concepto del comercio justo. También Starbucks. ¿En qué formas supone que difiere el rol del comercio justo en las estrategias generales de las dos empresas?
4. Usted qué opina: ¿Estados Unidos debe levantar el embargo en contra de Cuba? Si su respuesta es sí o es no, proporcione los argumentos más sólidos para su conclusión y algunas de sus reservas clave.

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Un exportador vende sus productos en un país extranjero. Un importador vende sus productos en su país.

2. V F En las economías de mercado, el gobierno determina dónde pueden los consumidores comprar bienes y servicios.

3. V F Aunque con frecuencia carecen de riqueza de los consumidores, muchas economías en desarrollo tienen un enorme potencial económico.

4. V F Una política consistente hacia las empresas es una señal de estabilidad gubernamental.

5. V F En las culturas caracterizadas por una orientación a la tolerancia al poder, las personas aceptan la autoridad de los superiores con base en las posiciones de los superiores en la jerarquía cultural.

6. InmunoLabs Inc. ha patentado un proceso para producir vacunas para la influenza. Más que operar sus instalaciones en el extranjero, la empresa permite que los fabricantes extranjeros usen su tecnología a cambio de regalías basadas en las ventas. Este acuerdo representa _____.
   a. un acuerdo de licenciamiento
   b. una alianza estratégica
   c. una joint venture
   d. un acuerdo de exportación
   e. un acuerdo de importación

7. Con el fin de ser efectivo en un mercado internacional, la cuestión clave que un gerente debe abordar es _____.
   a. si el desembolso de efectivo vale el riesgo político
   b. si el mercado necesita productos extranjeros
   c. si enfocarse en el globalismo o el regionalismo
   d. si su infraestructura respaldará las instalaciones de la empresa
   e. si buscar una inversión directa o alianzas estratégicas

8. El principio de la nación más favorecida del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio significa que _____.
   a. las barreras comerciales de Estados Unidos son menores que las de otros países
   b. los países firmantes determinan el orden en el que los nuevos países miembros se agregarán
   c. cada país firmante puede designar a un país para tratamiento preferencial durante un periodo de cinco años
   d. el tratamiento preferencial a cualquier país firmante se debe extender a todos los países firmantes
   e. las restricciones comerciales y los aranceles se reducirán para cualquier país firmante que disminuya o elimine sus propias restricciones

9. El país A limita el número de refrigeradores que se puede importar del país B; por tanto, este último construye una planta de fabricación de refrigeradores en el país A. Así, el país B ha evitado _____ establecida por el país A.
   a. un arancel
   b. una declaración de insolvencia
   c. una restricción de exportación
   d. un embargo
   e. una cuota

10. ¿Cuál de las siguientes es la MÁS pertinente para los gerentes que se preparan para dirigir personas en las organizaciones internacionales?
   a. Tener una comprensión de base amplia de los temas del entorno y competitivos
   b. Entender las diferencias culturales entre los empleados
   c. Mantener sistemas de control eficaces
   d. Abordar las cuestiones básicas de estructura y diseño organizacional
   e. Entender la distribución de la riqueza

CAPÍTULO 6

El entorno multicultural

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza de la diversidad y el multiculturalismo.
2. Identificar y describir las principales tendencias y dimensiones de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones.
3. Analizar los principales efectos de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones.
4. Describir las estrategias individuales y los enfoques organizacionales para administrar la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones.
5. Analizar las características de la organización totalmente multicultural.

PRIMERO LO PRIMERO

BET apuesta a que puede ser mejor

> "Tenemos que dejar de participar en presentaciones unidimensionales de nosotros mismos."
>
> —KEVIN POWELL, ESCRITOR AFROESTADOUNIDENSE

En 1980 Robert L. Johnson, ejecutivo de asociación comercial de televisión por cable, lanzó Black Entertainment Television (BET) como una estación especializada en programación para públicos afroestadounidenses. BET fue muy popular desde el inicio, y al tiempo que los operadores de cable en todo el país hacían arreglos para incorporar la estación a sus programaciones, BET creció con rapidez y agregó 2 millones de hogares suscriptores al año entre 1984 y 1995, cuando alcanzó 40 millones de hogares en 2 500 mercados. En 2000, el conglomerado de medios Viacom compró BET por $3 000 millones. Johnson siguió a cargo como presidente y CEO de la unidad, renombró a BET Networks hasta que dejó el cargo en 2005. En la actualidad BET llega a 87 millones de hogares estadounidenses y genera más de $100 millones en ingresos anuales.

La sucesora de Johnson es Debra L. Lee, quien había fungido como directora de operaciones de la empresa durante más de una década. Encargada en su nueva posición de extender la imagen de BET como una estación orientada a la música, Lee había ya sido pionera en su expansión a películas originales, conciertos, *talk shows* y programación de políticas públicas, mientras entregaba ratings históricos en un tiempo en el que el mercado de cable como un todo experimentaba un crecimiento lento. Incluso antes de su acceso a presidenta ejecutiva (CEO), Lee había sido reconocida como una de las ejecutivas sobresalientes de la industria y se convirtió en la primera mujer afroestadounidense en ser honrada con el Distinguised Vanguard Award for Leadership de National Cable Television Association en 2003.

Dos años más tarde, ella había recibido el Madame C.J. Walker Award de la revista *Ebony* por "ejemplificar mejor el espíritu emprendedor de la mujer de negocios negra". En la actualidad, observa la revista *BusinessWeek*, Lee, la hija de un conductor de tanques del ejército y una

Debra Lee funge como presidenta y CEO de Black Entertainment Television (BET), una cadena que ofrece programación creada principalmente para el público afroestadounidense. Pero así como hay diferencias entre los grupos étnicos, también las hay dentro de esos grupos. La señora Lee tiene que alcanzar un conjunto equilibrado de programación para atraer y retener a un público numeroso.



© MONKEY BUSINESS IMAGES | DREAMSTIME.COM

empleada de hospital, pertenece a "un grupo realmente de élite en el léxico estadounidense de negocios"; una mujer, CEO afroestadounidense de un conglomerado multimillonario de medios.

Cuando Lee llegaba a la posición superior en BET, la empresa matriz Viacom anunció que se dividía en dos empresas: CBS Corporation y un Viacom más esbelto, que incluiría BET Networks, Paramount Pictures y MTV Networks. BET salía de una carrera de 5 años de un crecimiento de 20% anual y un año en el que la audiencia había aumentado 17% y bajo el liderazgo de Lee, quien había llegado a su puesto con un récord genuino en el desarrollo de programas, Viacom esperaba que BET tuviera un rol clave en la estrategia de la empresa reestructurada por medio de la expansión del contenido. "El nombre del juego", anunció el director de operaciones y vicepresidente Tom Freston es "cómo hacer programación más ambiciosa y sustancial de lo que ha sido en el pasado".

Lee ya había dado el primer paso para lograr el avance de BET al contratar a Reginald Hudlin para ocupar la recién creada posición de presidente de entretenimiento. En un momento en el que "la programación original es una prioridad estratégica para BET", dijo Lee, Hudlin, un productor veterano de películas, asumió el desarrollo de programación y la adquisición de las unidades de música, entretenimiento, especiales, deportes, asuntos públicos y entretenimiento del hogar. Lee puso a Hudlin en la línea del frente de los esfuerzos de la estación por combatir las crecientes críticas de su contenido de programación actual. Durante muchos años los críticos dentro de la comunidad afroestadounidense habían castigado a BET por su cada vez mayor confianza en los videos musicales y otros programas que parecían perpetuar los estereotipos degradantes de su propio público afroestadounidense. Para muchos afroestadounidenses, BET había faltado a su promesa individual como primera estación de propiedad negra, al haber abandonado su programación original orientada a la familia en favor de programas orientados a los jóvenes con temática más severa, incluidos programas que parecían celebrar los rasgos distintivos del rap de las bandas criminales. "Las personas siempre me preguntan qué está mal con BET", dijo el escritor-activista Kevin Powell, un contribuyente frecuente a los programas de noticias de BET, quien de inmediato ofrecía una respuesta honesta: "Tenemos que dejar de participar en presentaciones unidimensionales de nosotros mismos".

"No me gusta todo lo que ahora está [en BET]", admitió Lee cuando presentó a Hudlin. "Pero todo se trata de la forma en que la gente joven se expresa... No somos PBS y nunca seremos PBS", agregó, al indicar que los ejecutivos de BET no tenían la intención de abandonar a su público central (en gran medida masculino) de televidentes de 18 a 34 años. En los meses que siguieron después de asumir su nueva posición, Hudlin presentó una pizarra con la nueva programación de BET que había comisionado. Sin embargo, muchos de estos programas fueron criticados de inmediato por su contenido y lenguaje. Un programa, *Hot Ghetto*, generó una petición de más de 5 000 afroestadounidenses que protestaban por la presentación de BET acerca de los negros. Más aún, dos importantes anunciantes (State Farm Insurance y Home Depot) solicitaron que sus anuncios no se mostraran durante o en conjunto con ese programa. Los protestantes también acamparon afuera de la casa de Lee en Washington, DC, con pancartas. Hudlin argumentaba que los que se sentían ofendidos por los programas de BET no entendían su mensaje. Debra Lee respondería a las críticas en el *Washington Post* al señalar que los videos musicales constituían sólo 20% de la programación de BET, abajo del 70% que tenían apenas tres años antes, pero quedó claro para la mayoría de los observadores que BET se había desviado mucho de la propuesta de Robert Johnson de que BET "debía ser para los medios negros lo que Disney era para los medios generales".

No mucho después de este alboroto Hudlin renunció y Lee llamó a esto "una decisión mutua". Sin embargo, durante el último año de su estancia, los hogares televidentes diarios cayeron de 353 000 a 316 000, y los televidentes en prime time habían disminuido 14% para el momento de su salida. Además, la estación había desarrollado pocas estrellas nuevas comercializables y ningún programa separado. Más aún, incluso las pocas series nuevas originales en BET con frecuencia eran opacadas por la nueva programación orientada a la población negra en los canales hermanos de Viacom, como Comedy Central y VH1.

Eventualmente, Lee decidió dividir la posición de Huldin en dos cargos y contrató a dos ejecutivos nuevos para ocuparlos: uno para supervisar la programación original, las noticias, el desarrollo y las adquisiciones, y otro para hacerse cargo de la programación musical y los especiales. Al anunciar los nombramientos, ella reafirmó su convicción de que "hemos hecho grandes avances al paso de los últimos años con nuestra estrategia original de programación", pero la mayoría de los observadores externos está de acuerdo en que ella y su nuevo equipo gerencial aún enfrentan los mismos problemas fundamentales para los que se había contratado a Hudlin con el fin de resolverlos.

Durante su corta estancia, Hudlin había logrado en forma eficaz un importante objetivo al identificar lo que él consideraba el desafío clave de BET: cambiar la percepción de las personas acerca de la estación. Sin embargo, el problema parece ir más allá de los asuntos de mera percepción: en realidad puede tener sus raíces en la cultura de la estación y la infraestructura de marketing, que ambas giran alrededor de la demografía de 18 a 34 en la que ha dependido su éxito desde hace mucho tiempo. "Las personas que manejan BET en realidad tienen que ser

honestas acerca de la demografía de su público", dice Mark Anthony Neal, un profesor de estudios negros en Duke University. "Si hablamos acerca de los afroestadounidenses mayores de 35 años, ese no es su público. El público de mayor edad con frecuencia está apagado por las cosas que hacen", concluye Neal, quien sugiere que la tarea que Lee y su equipo enfrentan es más complicada que simplemente agregar bloques de programas menos controversiales diseñados para satisfacer a un "público de mayor edad" que de cualquier forma no atraerán: cualquier programación nueva en BET debe desviar las críticas cada vez más enérgicas al tiempo que continúe llamando la atención del público actual de la estación de televidentes afroestadounidenses más jóvenes.[1]

Al igual que muchas otras organizaciones en el mundo actual, BET enfrenta una diversidad de desafíos, oportunidades y temas en su búsqueda por permanecer competitivo en su industria. Un ingrediente clave en el éxito continuo de la empresa es su capacidad para atraer, motivar y retener a empleados talentosos que reflejan diversidad desde una variedad de perspectivas para unirlas en una fuerza de trabajo enfocada y dedicada. Sus antecedentes multiculturales plantean desafíos para la empresa, pero también proporcionan un enorme potencial. Este capítulo trata de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones. Comienza por describir las tendencias en la diversidad y el multiculturalismo e identificar y analizar varias dimensiones comunes de la diversidad. Luego se exploran los efectos de la diversidad y del multiculturalismo en las organizaciones. A continuación se abordan las estrategias individuales y los enfoques organizacionales para administrar la diversidad y el multiculturalismo. Por último, distinguimos y describimos a la organización totalmente multicultural.

NATURALEZA DE LA DIVERSIDAD Y MULTICULTURALISMO

El concepto de cultura organizacional se presenta en el capítulo 3. También se señalan algunas de las cuestiones básicas de administración asociadas con hacer negocios entre las culturas nacionales en el capítulo 5. Luego, a un nivel mucho más amplio, la cultura se puede utilizar para distinguir a la comunidad de las personas que comprenden una sociedad completa. Pero un conjunto distinto de cuestiones que tiene que ver con la cultura social también surge dentro de las fronteras de una organización. En otras palabras, cuando las personas que comprenden una organización representan distintas culturas nacionales, sus diferencias en valores, creencias, conductas, costumbres y actitudes plantean oportunidades únicas y desafíos para los gerentes o administradores. Estos amplios temas se conocen como **multiculturalismo**.

Un área de interés relacionada es la diversidad. La **diversidad** existe en una comunidad de personas cuando sus miembros difieren entre sí en una o más dimensiones importantes. Estas diferencias pueden reflejar la composición multicultural de una comunidad. Sin embargo, en el mundo de los negocios, el término *diversidad* en sí se utiliza en forma más general para referirse a las diferencias demográficas entre las personas dentro de una cultura (diferencias de género, edad, etnicidad y demás). Desde luego, la diversidad no es un fenómeno absoluto que especifique que un grupo o una organización sea o no diverso. En lugar de eso, la diversidad se puede conceptualizar como un continuo. Si todos en la comunidad son exactamente iguales a los demás, no hay diversidad de ninguna manera. Si todos son diferentes de todas las dimensiones imaginables, existe una diversidad total. Desde luego, en la realidad estos extremos son más hipotéticos que reales. La mayoría de los entornos se caracteriza por un nivel de diversidad en un punto entre estos extremos. Por tanto, la diversidad debe pensarse en términos de grado o nivel de diversidad de las dimensiones pertinentes.

multiculturalismo
Las amplias cuestiones asociadas con las diferencias en valores, creencias, conductas, costumbres y actitudes que mantienen las personas en distintas culturas

diversidad
Existe en un grupo u organización cuando sus miembros difieren de los demás en una o más dimensiones importantes, como edad, género o etnicidad

La cultura, el multiculturalismo y la diversidad de la organización están cercanamente interrelacionados. Por ejemplo, la cultura de una organización afectará los niveles de diversidad y de multiculturalismo que existen dentro de sus fronteras. Intel, por ejemplo, tiene una cultura abierta y de aceptación que promueve la diversidad de su empresa. Y las similitudes y diferencias que surgen de la diversidad y las fuerzas multiculturales también influirán en la cultura de una organización. Además, la cultura social y la diversidad están interrelacionadas. Por ejemplo, las normas que se reflejan en una cultura social determinarán en forma parcial la manera en que la cultura valora las diferencias demográficas entre las personas de esa cultura.

Cada uno de estos niveles de cultura representa importantes oportunidades y desafíos para los gerentes. Como se verá, si los gerentes entienden, aprecian y manejan la diversidad y el culturalismo de manera eficiente, es más probable que su organización sea efectiva. Pero si los gerentes ignoran las fuerzas culturales, o peor aún, intentan rodearlas o controlarlas, entonces es casi seguro que su organización experimente problemas serios.

Revisión del concepto

Defina multiculturalismo y diversidad.

¿En qué forma se relaciona el multiculturalismo y la diversidad? ¿Cómo son diferentes?

DIVERSIDAD Y MULTICULTURALISMO EN LAS ORGANIZACIONES

Más allá de sus definiciones estrictas, la diversidad y el multiculturalismo se relacionan esencialmente con las diferencias entre las personas. Por consiguiente, como las organizaciones en la actualidad se vuelven más diversas y multiculturales, es importante que todos los gerentes entiendan las principales tendencias y dimensiones de la diversidad y el multiculturalismo.

Tendencias en la diversidad y el multiculturalismo

La tendencia más fundamental en la diversidad y el multiculturalismo es que, dicho en forma simple, casi todas las organizaciones se tornan más diversas y multiculturales. La composición de sus fuerzas de trabajo cambia en formas distintas. Las razones básicas de esta tendencia se ilustran en la figura 6.1.

Un factor que contribuye en específico a una mayor diversidad es la demografía cambiante en la fuerza de trabajo. Por ejemplo, como más mujeres y minorías han ingresado a la fuerza de trabajo, el conjunto disponible de talento del que las organizaciones contratan a sus empleados ha cambiado en tamaño y composición. En 1955, por ejemplo, sólo 26.6% de las mujeres adultas en Estados Unidos trabajaba fuera de sus casas. Sin embargo, para 2007 esa cifra había aumentado a 60%.[2]

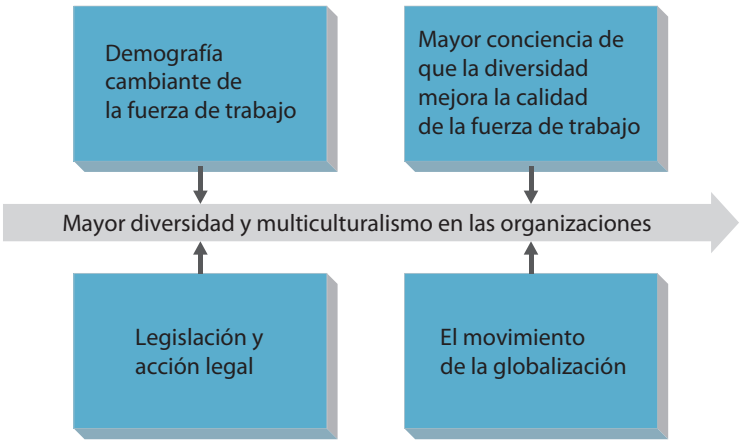


© JAN KRANENDONK | DREAMSTIME.COM

La diversidad de la fuerza de trabajo aumenta en casi todas las organizaciones de la actualidad. Por ejemplo, este grupo de marinos trabaja en el puente de un nuevo barco de transporte de la marina, el USS San Antonio, mientras sale de Port Aransas, Texas, en su primer viaje. No hace mucho tiempo, los marinos hubieran sido hombres blancos. Pero la milicia en la actualidad refleja una mayor diversidad de géneros y etnias.

Figura 6.1
RAZONES PARA AUMENTAR LA DIVERSIDAD Y EL MULTICULTURALISMO

La diversidad y el multiculturalismo aumentan en la mayoría de las organizaciones de la actualidad por cuatro razones básicas, las cuales prometen hacer que la diversidad sea aún mayor en el futuro.



Si el talento dentro de cada segmento del conjunto de la mano de obra se distribuye de manera uniforme (por ejemplo, si el número de hombres muy talentosos en la fuerza de trabajo como porcentaje de todos los hombres en dicha fuerza es el mismo que el número de mujeres muy talentosas en la fuerza de trabajo como porcentaje de todas las mujeres en dicha fuerza), lógicamente se deduce que, en el tiempo, se contratarán en proporción más mujeres y menos hombres en una organización. Por ejemplo, suponga que el equipo de altos directivos de una empresa es 90% hombres y sólo 10% mujeres. Si el conjunto de empleados pertinentes es, digamos, 40% mujeres, entonces es claro que las mujeres están subrepresentadas en esta empresa. Pero con el tiempo los hombres se van y son reemplazados por mujeres a un porcentaje cercano a su representación en el conjunto de los empleados, la composición del equipo de alta gerencia gradualmente se acercará más al reflejo de ese conjunto de los empleados.

Un factor relacionado que contribuye a la diversidad es el reconocimiento de que las organizaciones pueden mejorar la calidad general de su fuerza de trabajo al contratar y promover a las personas más talentosas disponibles. Al entrevistar a una red más amplia en su reclutamiento y buscar más allá de las fuentes tradicionales de nuevos empleados, las organizaciones encuentran empleados calificados en forma más amplia y mejor de distintos segmentos de la sociedad. Así, estas organizaciones encuentran que la diversidad puede ser una fuente de ventaja competitiva.[3]

Otra razón para el aumento en la diversidad es que tanto la legislación como las decisiones judiciales han forzado a las organizaciones a contratar en forma más amplia. En los primeros tiempos, las organizaciones en Estados Unidos tenían en esencia la libertad de discriminar a las mujeres, afroestadounidenses y otras minorías. Aunque no todas las organizaciones de manera consciente o abierta participaban en estas prácticas, de cualquier forma muchas empresas fueron dominadas por hombres blancos. Pero a partir de la aprobación de la Civil Rights Act (Ley de los Derechos Civiles) en 1964, numerosas leyes han hecho que la discriminación sea ilegal en contra de estos y la mayoría de los otros grupos. Como se detalla en el capítulo 14, las organizaciones deben contratar y promover personas en la actualidad sólo con base en sus aptitudes.

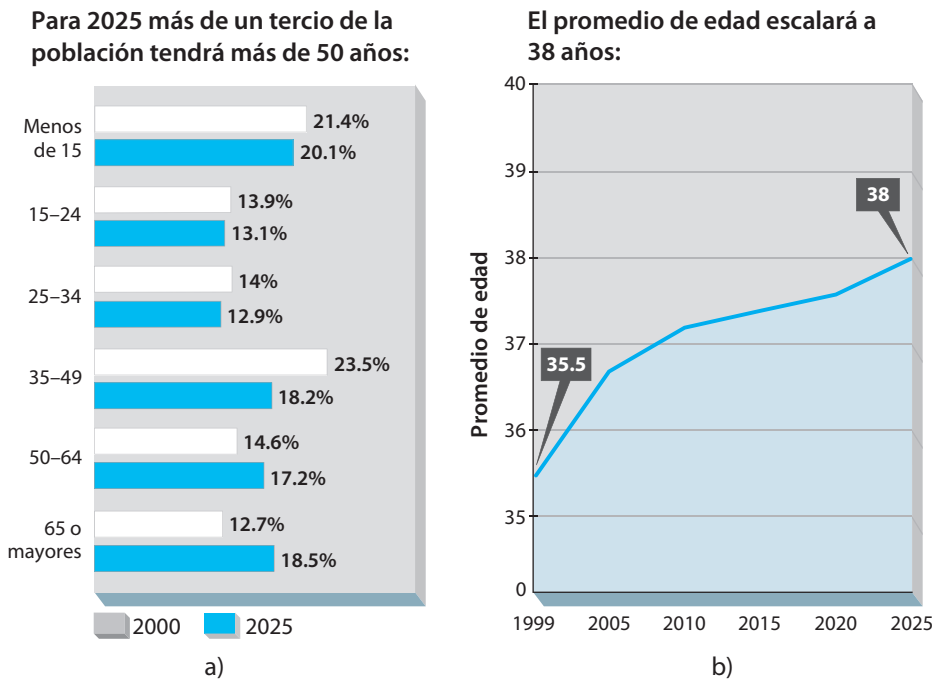
Un factor final que contribuye al mayor multiculturalismo en particular es el movimiento de la globalización. Las organizaciones que han abierto oficinas e instalaciones relacionadas en otros países han tenido que aprender a enfrentar diferentes costumbres, normas sociales y más. Las alianzas estratégicas y la propiedad extranjera también contribuyen, al tiempo que los gerentes en la actualidad tienen mayor probabilidad de tener asignaciones de trabajo en otros países o de trabajar con gerentes extranjeros en sus países. Mientras los empleados y los gerentes se mueven de una asignación a otra a través de las fronteras nacionales, así las organizaciones y sus subsidiarias dentro de cada país se vuelven más diversas y multiculturales.

Dimensiones de la diversidad y el multiculturalismo

Como se indicó antes, muchas dimensiones diferentes de diversidad y multiculturalismo pueden distinguir a una organización. En esta sección se analiza la edad, el género, la etnicidad y otras dimensiones de la diversidad.

Figura 6.2 TENDENCIAS DE DISTRIBUCIÓN DE EDAD EN ESTADOS UNIDOS

La población estadounidense envejece de manera gradual. Por ejemplo, en 1999 el promedio de edad en Estados Unidos era de 35.5 años; sin embargo, para 2025 esta cifra aumentará a 38 años. Para ese mismo año, más de un tercio de la población total será mayor de 50 años.



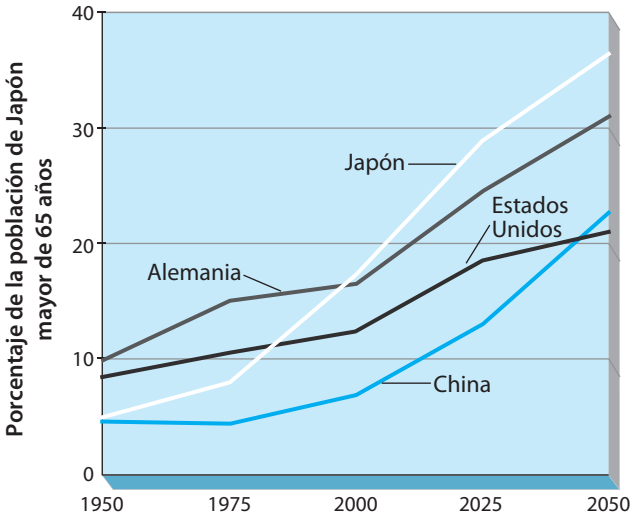
Fuente: U.S. Census Bureau.

Distribuciones de edad Una dimensión importante de la diversidad en cualquier organización es la distribución de la edad de sus trabajadores. El promedio de edad de la fuerza de trabajo estadounidense aumenta en forma gradual y continuará así durante los siguientes años. En la figura 6.2 se presentan las distribuciones de edad en Estados Unidos en 2000 y las distribuciones de edad proyectadas al 2025; de ese tramo, se espera que el promedio de edad aumente de 35.5 a 38 años. Más aún, como se muestra en la figura 6.3, esta tendencia es en realidad un fenómeno internacional, con Japón como líder.

Varios factores contribuyen a este patrón. Para empezar, la generación del *baby boom* (término utilizado para describir al inusualmente grande número de personas que nació en el periodo de 20 años después de la Segunda Guerra Mundial) continúa envejeciendo. Las tasas de natalidad en declive entre las generaciones posteriores al baby-boom representan en forma simultánea menores porcentajes de nuevos entrantes a la fuerza de trabajo. Otro factor que contribuye a la fuerza de trabajo que envejece es una mejor salud y cuidados médicos. Como resultado de estas mejoras, las personas pueden continuar productivas y activas por periodos más largos. Por último y, por desgracia, muchas personas que se acercan a las edades tradicionales de retiro no tienen ahorros suficientes para pagar su retiro y deben trabajar más tiempo. Así, estas razones se combinan en lo que ocasiona que más y más personas trabajen más allá de la edad a la que hace unos años podían ya haberse retirado.

Figura 6.3 PORCENTAJE DE POBLACIÓN POR ENCIMA DE LA EDAD DE 65 EN JAPÓN, ALEMANIA, CHINA Y ESTADOS UNIDOS

Las poblaciones en proceso de envejecimiento representan nuevos desafíos para los países industrializados. Por ejemplo, mientras la proporción de personas que trabajan cae, hay mayores presiones sobre los fondos de retiro. Una población que envejece también significa costos de cuidados médicos más altos. Como se ilustra en esta gráfica, la edad promedio en Japón, Alemania, China y Estados Unidos continúa su aumento. Japón, con la expectativa de vida más larga del mundo, tiene por delante desafíos especialmente significativos.



Fuente: De *Wall Street Journal,* 11 de febrero de 2003. Copyright © 2003 por Dow Jones & Co., Inc. Reproducido con autorización de Dow Jones & Co., Inc., por medio de Copyright Clearance Center.

¿Cómo afecta esta tendencia a las organizaciones? Los trabajadores más viejos tienden a tener más experiencia, a ser más estables y a hacer mayores contribuciones a la productividad que los más jóvenes. Por otro lado, a pesar de las mejoras de cuidados médicos y de salud, los trabajadores mayores tienen más probabilidades de requerir niveles más altos de cobertura de seguros y prestaciones médicas. Y el conjunto en declive de trabajadores más jóvenes continuará presentando problemas para las organizaciones, al tiempo que encuentran menos entrantes potenciales nuevos a su fuerza de trabajo.[4]

"La inteligencia práctica permanece con usted. No la pierde cuando envejece."

—REGINA COLONIA-WILLNER, PSICÓLOGA Y CONSULTORA
(citada en *BusinessWeek*, 27 de junio de 2005, p. 82)

Género Como cada vez más mujeres han ingresado a la fuerza de trabajo, las organizaciones han experimentado posteriormente cambios en las proporciones relativas de empleados hombres y mujeres. Por ejemplo, en Estados Unidos, la fuerza de trabajo en 1964 era 66% hombres y 34% mujeres. Para 2009, las proporciones eran alrededor de 54% hombres y 46% mujeres. Durante los siguientes diez años, se espera que este porcentaje aumente en forma gradual.

techo de cristal
Barrera percibida que existe en algunas organizaciones que evita que las mujeres avancen a posiciones gerenciales superiores

Además de estas tendencias, un importante problema relacionado con el género que muchas organizaciones enfrentan en la actualidad es el llamado techo de cristal. El techo de cristal describe una barrera que evita que las mujeres avancen a las principales posiciones gerenciales en muchas organizaciones.[5] Este techo es una barrera real que es

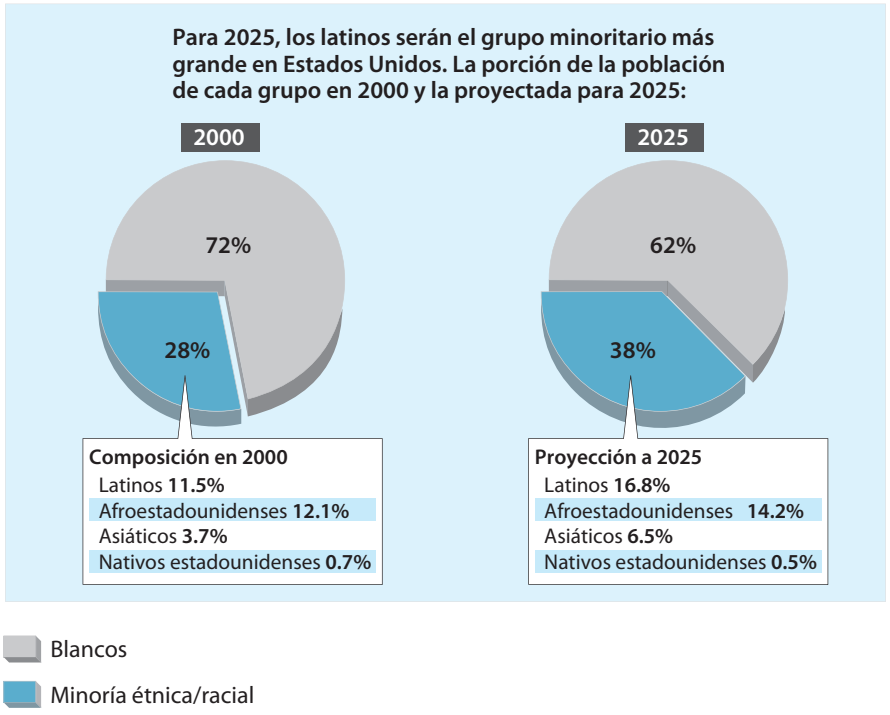
difícil de romper, pero también es tan sutil que es difícil verla. De hecho, aunque las mujeres comprenden más de 38% de todos los gerentes, hay muy pocas mujeres CEO entre las mil empresas más grandes en Estados Unidos. En forma similar, la remuneración promedio de las mujeres en las organizaciones es menor que la de los hombres. Aunque la brecha de remuneración se reduce en forma gradual, de cualquier manera las inequidades están presentes.

¿Por qué todavía parece existir el techo de cristal? Una razón puede ser que los obstáculos reales para el avance de las mujeres, como una discriminación sutil, aún pueden existir en algunas organizaciones.[6] Otra es que muchas mujeres talentosas eligen dejar su empleo en una organización grande e iniciar su propio negocio. Otro factor es que algunas mujeres todavía eligen suspender o desacelerar su progreso profesional para tener hijos. Pero también hay muchas mujeres talentosas que continúan trabajando en su ascenso de la escala corporativa y que se acercan cada vez más al "puesto principal" corporativo.

Etnicidad Una tercera dimensión importante de la diversidad cultural en las organizaciones es la **etnicidad**. La etnicidad se refiere a la composición étnica de un grupo u organización. Dentro de Estados Unidos, la mayoría de las organizaciones refleja distintos grados de etnicidad que se componen de blancos, afroestadounidenses, latinos y asiáticos. En la figura 6.4 se muestra la composición étnica de la población estadounidense en 1999 y la proyectada para 2025 en términos de estos grupos étnicos.[8]

Los cambios proyectados más grandes incluyen blancos y latinos. En particular se espera que el porcentaje de blancos caiga en Estados Unidos de 72% a 62%. Al mismo tiempo, se espera que el porcentaje de latinos aumente de 11.5% a 16.8%.[9] También se espera que aumente el porcentaje de afroestadounidenses, asiáticos y otros, pero en menor grado. Al igual que con las mujeres, los miembros de los grupos afroestadounidenses, latinos

etnicidad
Composición étnica de un grupo u organización



Fuente: U.S. Census Bureau.

Figura 6.4
DISTRIBUCIÓN DE LAS TENDENCIAS DE ETNICIDAD EN ESTADOS UNIDOS

La diversidad étnica en Estados Unidos también aumenta. Por ejemplo, aunque 72% de la población estadounidense era blanca en 1999, esto caerá a 62.4% para 2025. Los latinos reflejarán el aumento de porcentaje más grande, al moverse de 11.5% en 1999 a 16.8% en la población estadounidense para 2025.

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

Tecnología de asistencia: "Todos somos usuarios potenciales"

Rick, un ingeniero de construcción que se rompió la espalda en un accidente automovilístico, es un parapléjico que sufre de daños en las cuerdas vocales. Mumtaz tiene un título en contaduría, a pesar de un impedimento visual severo. David, un arquitecto empresarial, tiene esclerosis múltiple, que impide su destreza manual y su comunicación verbal. Éstas son potencialmente historias trágicas, pero resulta que todas tienen finales optimistas: con ayuda de la tecnología de asistencia (para usuarios discapacitados) que proporcionan sus empleadores, Rick, Mumtaz y David hacen un trabajo productivo en su campo profesional.

Rick maneja las quejas por la construcción de los proyectos. En casa y en la oficina, utiliza un mouse activado por un dedo y un teclado de pantalla, porque su voz es demasiado suave para la mayoría del software de reconocimiento de voz. Mumtaz encontró trabajo en un banco, donde una PC equipada con un software comercial de magnificación de pantalla llamado ZoomText le permite desempeñar su puesto como gerente de procesamiento de préstamos. El trabajo de David en el Departamento Estadounidense de Justicia (DOJ) requiere que él coordine las estrategias de cuidados médicos y operaciones con activos de tecnología de información. Trabaja en casa 50% del tiempo, y utiliza un software de reconocimiento de voz llamado Dragon NaturallySpeaking y un mouse de esfera para compensar sus limitaciones de destreza.

Según el informe más reciente del National Council on Disability (NCD), casi 22 millones de estadounidenses en edad laboral (una octava parte de todas las personas en edad laboral en el país) tienen algún tipo de discapacidad. Tienen el doble de posibilidad de ser desempleados (38% frente a 78%), y entre los que tienen discapacidades severas (dificultad con los cuidados personales o para salir de casa) la tasa de empleo es de sólo 17%. Y los que tienen empleos ganan mucho menos dinero: la media de ingreso anual para trabajadores discapacitados de tiempo completo es de $30 000, 8 000 menos que los trabajadores sin discapacidades. "La tecnología para discapacidades", dice David, "es un ecualizador real para las personas con discapacidad... No sólo incrementa su productividad sino también las expectativas de uno mismo. Ése es un buen sentimiento para el individuo, y es bueno también para el empleador".

Al igual que David, muchas personas discapacitadas hacen todo o parte de su trabajo desde casa, pero como lo señala Dinah Cohen, directora de Computer/Electronic Accommodations Program (CAP) del DOJ, "es un negocio inteligente regresar a estas personas al trabajo, incluso si significa trabajar en casa". Para empezar, la instalación de una estación en casa con tecnología de apoyo cuesta, por lo general, alrededor de $5 000, mientras que la reclamación de compensación del trabajador promedio es alrededor de $28 000. El NCD también informa que al tiempo en que los *baby boomers* se retiran y los empleadores enfrentan faltantes proyectadas de empleados, las personas desempleadas con discapacidad representan un conjunto cada vez más valioso de recursos humanos. Diana Burke, vicepresidenta de seguridad de información en el empleador de Mumtaz, RBC Financial Group, dice: "Cuando el banco está en modo de crecimiento, necesitamos obtener todo el talento disponible, y las personas con discapacidad son el segmento menos aprovechado en la población".

Además del tipo de hardware, software y periféricos que ayudan a las personas como Rick, Mumtaz y David a desempeñar trabajos que requieren acceso a las computadoras, la tecnología de apoyo incluye equipo de baja tecnología como andaderas y sillas de ruedas (mucho de esto hace que acomodar trabajadores discapacitados sea menos costoso de lo que usted pensaría). El acomodo de baja tecnología y bajo costo para una persona con impedimentos visuales podría incluir nada más que ajustar la iluminación, proporcionar aparatos de magnificación (como lupas) y arreglar el horario de trabajo con base en el tránsito masivo (para que su empleado no tenga que manejar al trabajo). Los individuos con impedimentos más severos pueden requerir una asistencia de mayor tecnología, pero la tecnología por lo general tiene precios razonables. Usted

(continúa)

puede comprar Dragon NaturallySpeaking, el software de reconocimiento de voz que utiliza David, por $199, y ZoomText Xtra, el software de magnificación de lectura de Mumtaz (que incluye la capacidad de reconocimiento de voz), por tan sólo $599.

Rick, Mumtaz y David sufren de discapacidad permanente, pero los expertos calculan que hasta 20% de nosotros experimentaremos alguna forma de discapacidad física en cierto punto de nuestras carreras o vidas. Además, vale la pena recordar que los baby boomers se están retirando debido a que, igual que todos los demás, están envejeciendo. "La población envejece", dice Burke, "y las personas pierden el oído, la visión y la movilidad cuando pasan los años. Esto afecta a los empleados y a los clientes. Tenemos que mantenernos al día con sus capacidades en declive o nos veremos en la posición de no ser capaces de atender a nuestros clientes o de impulsar los talentos de los empleados". Agrega Cohen: "No son sólo personas que nacieron con discapacidad quienes necesitan tecnología de apoyo. Cada vez más [CAP] ayuda a las personas que resultan discapacitadas más adelante en la vida... Todos somos usuarios potenciales".

Referencias: "ZoomText Provides Access for RBC Financial Group Employee with Visual Impairment" y "Assistive Technology Reconnects Employees to the Workplace While Recovering from Temporary Disabilities", Accesibility in Action Case Studies (Microsoft Corp., 2009), www.microsoft.com el 29 de enero de 2009; National Council on Disability, *Empowerment for Americans with Disabilities: Breaking Barriers to Careers and Full Employment*, octubre de 2007, www.ncd.gov el 29 de enero de 2009; "What Is Assistive Technology?" AccessIT, University of Washington, 2009, www.washington.edu el 29 de enero de 2009 y American Federation for the Blind "Types of Accommodations", *AFB CareerConnect*, 2009, www.afb.org el 29 de enero de 2009.

y asiáticos por lo general están subrepresentados en las filas ejecutivas de la mayoría de las organizaciones en la actualidad. Y su remuneración es similarmente más baja de lo que se esperaría. Pero al igual que en el caso de las mujeres, las diferencias desaparecen en forma gradual, al tiempo que las organizaciones adoptan las oportunidades equitativas de empleo y reconocen el nivel general superior de talento disponible para ellas.[10]

Otras dimensiones de la diversidad Además de la edad, género y etnicidad, las organizaciones confrontan otras dimensiones de la diversidad. Por ejemplo, las diferentes creencias religiosas constituyen una dimensión importante de la diversidad.[11] Padres solteros, parejas con carrera dual, gays y lesbianas, personas con preferencias dietéticas (como los vegetarianos) y personas con diferentes ideologías políticas y puntos de vista también representan importantes dimensiones de la diversidad en las organizaciones de la actualidad.[12] Y desde luego, los empleados discapacitados y con desafíos físicos son cada vez más importantes en muchas organizaciones, en especial desde la aprobación de 1990 de la Americans with Disabilities Act (Ley de Estadounidenses con Discapacidad). En la sección *Tecnología de administración* se analizan algunos de los más recientes avances en tecnología diseñados para ayudar a los individuos discapacitados a cumplir con las tareas del lugar de trabajo.

Diferencias multiculturales Además de estas varias dimensiones relacionadas con la diversidad, las organizaciones cada vez más se caracterizan también por las diferencias multiculturales. Algunas organizaciones, en especial las internacionales, buscan en forma activa mejorar el multiculturalismo de su fuerza de trabajo. Pero incluso las organizaciones que son más pasivas en relación con este tema, pueden aún volverse más multiculturales debido a los cambios en el mercado laboral externo. Por ejemplo, la migración a Estados Unidos está en su tasa más alta desde 1910. Más de 5 millones de personas de Asia, México, Europa y otras partes del mundo ingresaron a Estados Unidos tan sólo entre 1991 y 1995.[13]

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE VARIAS DIMENSIONES DE DIVERSIDAD QUE SON MÁS PERTINENTES PARA LAS ORGANIZACIONES.

¿CÓMO PODRÍAN RELACIONARSE ESTAS DIMENSIONES ENTRE SÍ?

EFECTOS DE LA DIVERSIDAD Y EL MULTICULTURALISMO EN LAS ORGANIZACIONES

No hay duda de que las organizaciones se vuelven cada vez más diversas y multiculturales. Pero, ¿cómo afecta esto a las organizaciones? Como lo vemos, la diversidad y la administración proporcionan tanto oportunidades como desafíos para las organizaciones. También tienen varios roles importantes en las organizaciones en la actualidad.

Diversidad, multiculturalismo y ventaja competitiva

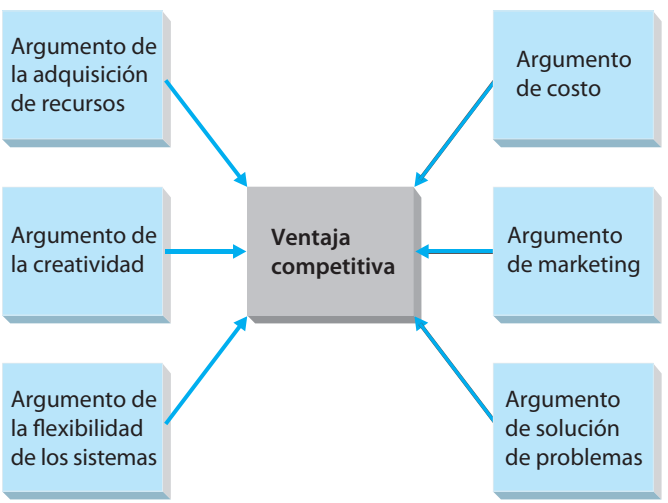
Numerosas organizaciones encuentran que la diversidad y el multiculturalismo pueden ser una fuente de ventaja competitiva en el lugar de trabajo. En general se han propuesto seis argumentos para la forma en que contribuyen a la competitividad.[14] Éstos se ilustran en la figura 6.5.

El *argumento del costo* sugiere que las organizaciones que aprenden a manejar la diversidad y el multiculturalismo tienen niveles de productividad más altos y niveles más bajos de rotación y ausentismo. Por otro lado, aquellas organizaciones que hacen un mal trabajo de administrar la diversidad y el multiculturalismo sufren problemas de baja productividad y niveles más altos de rotación y ausentismo. Como cada uno de estos factores tiene un impacto directo en los costos, los primeros tipos de organizaciones siguen más competitivos que los segundos. Ortho McNeil Pharmaceutical estima que ha ahorrado $500 000 al reducir la rotación entre las mujeres y las minorías étnicas.[15]

El *argumento de la adquisición de recursos* sugiere que las organizaciones que manejan la diversidad y el multiculturalismo en forma eficaz se vuelven conocidas entre las mujeres y las minorías como buenos lugares para trabajar. Así, estas organizaciones tienen mayor capacidad de atraer empleados calificados de entre estos grupos. Dada la

Figura 6.5 CÓMO LA DIVERSIDAD Y EL MULTICULTURALISMO PROMUEVEN LA VENTAJA COMPETITIVA

Numerosas organizaciones en la actualidad encuentran que la diversidad y el multiculturalismo pueden ser fuentes de ventaja competitiva. Diversos argumentos se han desarrollado para respaldar este punto de vista. Por ejemplo, un representante de ventas afroestadounidense de Revlon ayudó a que la empresa mejorara los empaques y promociones de sus cosméticos para un tono de piel más oscuro.



creciente importancia de estos grupos en la fuerza de trabajo general, las organizaciones que pueden atraer empleados talentosos de todos los segmentos de la sociedad tienen mayor probabilidad de ser más competitivos.[16] Cada año la revista *Fortune* compila una lista de "Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos". Como parte de este informe, la revista también señala las organizaciones con las fuerzas de trabajo más diversas, determinadas por el porcentaje de la fuerza de trabajo que sea la minoría étnica (pero al hacerlo excluye otros elementos clave como edad, religión y demás). Entre las empresas importantes en la lista más reciente y el porcentaje correspondiente de minorías en sus fuerzas de trabajo están las siguientes:[17]

Four Seasons Hotels (65%)	eBay (38%)
Marriott International (61%)	Google (35%)
T-Mobile (48%)	Accenture (35%)
Cisco Systems (44%)	Deloitte (33%)
FedEx (43%)	Microsoft (32%)
Nordstrom (42%)	Starbucks (31%)
Valero Energy (42%)	Ernst & Young (30%)
Texas Instruments (40%)	KPMG (29%)

El *argumento del marketing* sugiere que las organizaciones con una fuerza de trabajo diversa y multicultural tienen una mejor capacidad de entender los diferentes segmentos del mercado que las organizaciones menos diversas. Por ejemplo, una compañía de cosméticos como Avon, que quiere vender sus productos a mujeres y afroestadounidenses, puede entender mejor cómo crear dichos productos y comercializarlos de manera eficaz si gerentes mujeres y afroestadounidenses están disponibles para proporcionar ideas al desarrollo de productos, el diseño, el empaque, la publicidad y demás.[18] En forma similar, tanto Sears como Target se han beneficiado al enfocar parte de sus esfuerzos de marketing en construir conciencia del consumidor entre los latinos.[19]

Por desgracia, hay otro lado de la misma moneda. Como se muestra en la sección *Ética en acción*, algunas empresas dan un significado totalmente diferente a la idea de tomar una ventaja competitiva cuando se trata de enfocar a los clientes de minorías.

El *argumento de la creatividad* sugiere que las organizaciones con fuerzas de trabajo diversas y multiculturales son más creativas e innovadoras que las demás organizaciones. Si una organización está dominada por un segmento de población, lo que sigue es que sus miembros se adhieren a las normas y formas de pensar que ese segmento refleja. Es más, tienen pocas aportaciones o estímulos para ideas nuevas que se puedan derivar de perspectivas distintas. En contraste, la organización diversa y multicultural se caracteriza por múltiples perspectivas y formas de pensar, y, por tanto, tiene mayor probabilidad de generar ideas nuevas y formas de hacer las cosas.[20]

Relacionado con el argumento de la creatividad está el *argumento de solución de problemas*. La diversidad y el multiculturalismo están acompañados por un grupo más grande de información. En casi cualquier organización hay algo de información que todos tienen y otra información que es única de cada individuo. En una organización con poca diversidad, es común el conjunto de información más grande y el conjunto más pequeño es único. Pero en una organización más diversa, la información única es más grande. Así como se puede llevar más información para solucionar un problema, hay una mayor probabilidad de poder identificar mejores soluciones.[21]

Por último, el *argumento de flexibilidad de los sistemas* sugiere que las organizaciones deben volverse más flexibles como forma de administrar una fuerza de trabajo diversa y multicultural. Como consecuencia directa, el sistema organizacional general también se vuelve más flexible. Como se analiza en el capítulo 3 y se aborda de nuevo en el capítulo 13, la flexibilidad organizacional permite a la empresa responder mejor a los cambios en su entorno. Así, al administrar la diversidad y el multiculturalismo de manera eficaz, una organización se encuentra mejor equipada para abordar su entorno.[22]

ÉTICA EN ACCIÓN

¿Las minorías son ciudadanos de menor categoría?

Charles Davis compró una casa estilo rancho en el lado sur de Chicago en 2003. Financió la compra con dos préstamos, una hipoteca de $200 000 al 8.5% y un segundo préstamo de $50 000 a casi 12%. Ambos fueron préstamos subpreferentes de tasa ajustable. Una *hipoteca subprime* lleva una tasa anual de por lo menos 3 puntos más alta que una hipoteca a tasa prime, que refleja la tasa que el banco cobra a sus clientes más dignos de crédito y se otorga a los solicitantes cuyo crédito es prácticamente inmaculado. Una *hipoteca de tasa ajustable (HTA)* está vinculada con las altas y bajas de ciertas tasas de interés que el banco tiene que pagar por el dinero que se pide prestado: si estas tasas aumentan, también los hacen la tasa de hipoteca del comprador de la casa y su pago mensual. La tasa introductoria de una HTA puede aumentar hasta un máximo de 6 puntos. Por tanto, una tasa inicial de 8.5%, concebiblemente puede tener un techo de 14.5%.

"Hice un mal trato", admite Davis, un afroestadounidense, pero al igual que la mayoría de las personas en su posición, Davis se imaginó que podía manejar sus pagos y luego refinanciar los préstamos antes de que se "recalcularan" a tasas más altas. Sin embargo, su banco (así como cuatro o cinco acreedores del área) se rehusó a refinanciar sus préstamos de alto costo. Los pagos de su casa aumentaron con base en el programa en 2005 y el acreedor ejecutó la hipoteca.

De 1995 a 2006 Estados Unidos experimentó un auge de varios años en la vivienda, con tasas de hipoteca bajas que impulsaron números históricos de ventas hasta que la propiedad de casas alcanzó 69% de todos los hogares estadounidenses en 2005. Los compradores negros y latinos representaban 49% del aumento de propietarios de casas a lo largo de la década, pero un número desproporcionadamente grande de estas personas que recibió hipotecas recibieron préstamos subprime u otros préstamos de altas tasas o de costos altos; términos generales para las hipotecas que llevan tasas de interés 3 puntos por encima de las tasas selectas en Certificados del Tesoro estadounidense. En la ciudad de residencia de Davis, Chicago, según un estudio, los compradores afroestadounidenses de casas recibieron préstamos de tasas 64.2% más altas que los blancos; en particular, tenían 14 veces más probabilidades de recibir préstamos de tasas más altas si visitaban una sucursal de Wells Fargo.

Un estudio posterior reveló que aunque los negros representaban sólo 10% del grupo de préstamos, recibieron 19% de los préstamos subprime. (En forma similar, los latinos, que constituían 14% de los solicitantes de préstamos, recibieron 20% de los préstamos subprime; los blancos, aunque representaban 71% de todos los solicitantes de préstamos, recibieron el 56%.)

Los economistas, investigadores de vivienda y agentes de bienes raíces no necesariamente están sorprendidos por dichos números, ya que los préstamos subprime han sido dominantes en las comunidades minoritarias durante mucho tiempo. Por ejemplo, los hogares afroestadounidenses han acumulado alrededor de una décima parte de la riqueza que poseen los hogares blancos, y los solicitantes negros de préstamos de casa tienen mayor posibilidad de estar entre la primera generación en acudir a la universidad o en tener trabajos profesionales. Así, carecen por lo general de los activos disponibles para los solicitantes blancos de préstamos (ahorros, inversiones, bienes raíces) y con frecuencia no pueden aportar de inicio enganches comparables. De hecho, algunos acreedores subprime otorgan las llamadas hipotecas de 100%, préstamos que financian completo el precio de compra de la casa. Desde luego, las tasas de interés más altas están diseñadas para compensar a los acreedores por los riesgos que conllevan los préstamos hechos a los clientes con pocos bienes, bajas calificaciones crediticias y cuantiosas deudas.

Con esos datos en mente, los resultados de un tercer estudio de la distribución de los préstamos subpreferentes no deben parecer sorprendentes, es decir que los afroestadounidenses tenían 34% más probabilidad de recibir préstamos de tasas más altas que los blancos no latinos. Pero lo interesante de esta cifra, según el Center for Responsible Lending, es el hecho de que la misma desproporción era verdadera incluso cuando los ingresos y los riesgos crediticios eran iguales. "Cuarenta por ciento de la comunidad negra que obtuvo préstamos subprime", informa John

(continúa)

Powell del Kirwan Institute for Race and Ethnicity de Ohio State University, "eran elegibles para préstamos con tasas de mercado. El problema no es que no pudieran pagar el préstamo, sino [que se les dio] el producto de préstamo equivocado para ellos". Las investigaciones de las agencias gubernamentales y las organizaciones privadas han revelado casos en los que los solicitantes de minorías de hecho eran dirigidos hacia los préstamos de costos más altos cuando eran elegibles para productos de préstamos más baratos. Una investigación acerca de 1 200 préstamos detectó fraude en aproximadamente 9% de los casos, y en cerca de la mitad de ellos se otorgaron préstamos a solicitantes que no podían permitirse las casas o que difícilmente podrían pagar los préstamos.

La Reserva Federal afirma que los datos actuales no son suficientes para respaldar los cargos de prácticas discriminatorias, pero para muchos observadores la socioeconomía de la raza es un factor lógico en la ecuación subprime. "Es parte institucional", dice el sociólogo Tom Shapiro de Brandeis University, quien estudia la distribución de la riqueza en los contextos raciales. "También es parte geográfico y acerca de quién opera en dónde. Pero la parte de la raza también está ahí".

Cualquiera que haya sido el rol que tuvieron las prácticas discriminatorias en el otorgamiento de los préstamos subprime o de costos más altos, unas cosas están claras. Primero, se otorgaron muchos: un valor de $1.3 billones para el tiempo en que se rompió la burbuja de viviendas a principios de 2007. Segundo, muchos de ellos eran malos: menos de un año más tarde, uno de cada 519 hogares estadounidenses recibió una notificación de ejecución de la hipoteca, y se calcula que 1.1 millones de personas perderán sus hogares por la ejecución de hipotecas para 2014. Por último, las minorías (quienes tenían mayor posibilidad de financiar sus casas mediante los préstamos subprime) ya reciben los embates de la disolución de los subprime, en gran medida porque la mayoría de ellos tiene menores recursos financieros a los cuales recurrir en los esfuerzos por salvar sus hogares.

Por varias razones (la falta de historias crediticias o de cuentas de cheques, la dependencia de ingresos no documentados y demás) los compradores de casas miembros de minorías tienden a acudir a los acreedores subprime en lugar de a los bancos comerciales. Muchos de estos acreedores operan por medio de agentes hipotecarios (intermediarios que enlazan a los acreedores con los solicitantes de préstamos) que no están cubiertos por las leyes de la banca federal y de protección al consumidor. En 2008, bajo la presión de las investigaciones en las prácticas depredadoras de préstamos, Countrywide Financial Corp., el acreedor hipotecario más grande del país, acordó modificar los préstamos otorgados a 400 000 solicitantes en todo el país. De acuerdo con los investigadores, los agentes hipotecarios en varios estados habían atraído a minorías y otros solicitantes hacia préstamos para vivienda de Countrywide que no podían permitirse. Aunque calificaban para préstamos de tasas inferiores, los solicitantes eran dirigidos hacia los paquetes de préstamos de Countrywide, que implicaban tasas más altas, pero se les prometían rebajas. Estas rebajas, llamadas *primas*, se pagaban como comisiones a los agentes, que las podían utilizar para contrarrestar los costos de cierre de los solicitantes, una característica atractiva del préstamo para muchos solicitantes. Por otro lado, los agentes podían simplemente embolsarse el dinero, "Una gran tentación, me parece", dijo el Fiscal General de California, Jerry Brown, cuya oficina presentó una demanda contra Countrywide por publicidad engañosa y competencia injusta.

Countrywide, acusó Brown, "era, en esencia, una fábrica de préstamos de producción en masa, generaba flujos siempre crecientes de deudas sin ninguna consideración por los solicitantes de préstamos". Y de hecho, Countrywide financió muchas casas: entre 2000 y 2006 la producción de préstamos aumentó de $62 000 a $463 000 millones, tres veces la tasa del mercado de préstamos residenciales de Estados Unidos. Para aumentar el volumen, Countrywide relajó en forma drástica sus estándares sobre las calificaciones crediticias y la verificación de los ingresos, y como ya lo hemos visto, también recompensaba a los agentes por forzar préstamos de interés alto en las minorías y otros solicitantes de alto riesgo.

Tal vez la pregunta evidente en este punto es: ¿por qué una empresa como Countrywide pondría tales esfuerzos masivos para otorgar cientos de miles de préstamos destinados al incumplimiento y la ejecución? Para un análisis de esta pregunta, vea la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles,* más adelante en este capítulo.

Referencias: Sue Kirchoff y Judy Keen, "Minorities Hit Hard by Rising Costs of Subprime Loans", *USA Today*, 25 de abril de 2007, www.usatoday.com el 30 de enero de 2009; Tracy Turner, "Housing Crisis Hits Minorities", *Columbus (Ohio) Dispatch*, 2 de octubre de 2008, www.columbusdispatch.com el 31 de enero de 2009; Bot Tedeschi, "Subprime Loans' Wide Reach", *New York Times*, 3 de agosto de 2008, www.nytimes.com el 30 de enero de 2009; Celeste Busk, "Minorities Getting Lion's Share of Subprime Loans", *Chicago Sun-Times*, 16 de marzo de 2007, www.woodstockinst.org el 1 de febrero de 2009; Kimberly Blanton, "A 'Smoking Gun' on Race, Subprime Loans", *Boston Globe*, 16 de marzo de 2007, www.boston.com el 30 de enero de 2009 y "Brown Sues Countrywide for Mortgage Deception", *Home Loan News*, 26 de junio de 2008, http://loanworkout.org el 2 de febrero de 2009.

Diversidad, multiculturalismo y conflicto

Por desgracia, la diversidad y el multiculturalismo en una organización también pueden crear conflicto, el cual puede surgir por varias razones.[23] Una vía probable para el conflicto ocurre cuando un individuo cree que alguien ha sido contratado, promovido o despedido por su estatus de diversidad. Por ejemplo, suponga que un ejecutivo pierde una promoción que otorgaron a una ejecutiva. Si él cree que ella fue promovida simplemente porque la organización quería tener más mujeres gerentes, más que porque ella fuera mejor candidata para el puesto, es probable que esté resentido con ella y con la organización.

"Me parece extraño no tener extranjeros en el consejo de una importante corporación estadounidense."

—PAUL ANDERSON, PRESIDENTE DEL CONSEJO DE DUKE ENERGY
(citado en *Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2005, p. B1)

Otra fuente de conflicto que se deriva de la diversidad o el multiculturalismo ocurre mediante interacciones malentendidas, malinterpretadas o inapropiadas entre personas de distintos grupos.[24] Por ejemplo, suponga que un ejecutivo cuenta un chiste sexualmente explícito a una ejecutiva nueva. Puede estar intentando avergonzarla, tratando torpemente de mostrarle que trata a todos igual o puede pensar que la está haciendo sentir parte del equipo. Sin embargo, sin importar su intención, si ella encuentra que el chiste es ofensivo, sentirá enojo y hostilidad justificada. Esos sentimientos pueden ir dirigidos sólo al individuo ofensor o en forma más general hacia la organización entera si cree que su cultura facilita tales conductas. Y desde luego, el acoso sexual no es ético ni legal.

El conflicto también puede surgir como resultado de otros elementos de multiculturalismo. Por ejemplo, cuando un gerente estadounidense elogia en forma pública a un empleado japonés por su trabajo sobresaliente, la acción se deriva de la creencia cultural dominante de Estados Unidos que ese reconocimiento es importante y gratificante. Pero como la cultura japonesa concede mayor importancia a la lealtad e identidad de grupo que al logro individual, el empleado se sentirá avergonzado. Así, una acción bien intencionada puede ser contraproducente y provocar infelicidad. Una joint venture (empresa conjunta) entre IBM (empresa estadounidense), Siemens (empresa alemana) y Toshiba (empresa japonesa) tuvo conflictos entre los miembros del equipo atribuidos a las diferencias culturales en las horas y estilos de trabajo y las relaciones interpersonales.[25]

El conflicto también puede surgir como resultado del temor, la desconfianza o los prejuicios personales. Los miembros de un grupo dominante en una organización pueden preocuparse de que los recién llegados de otros grupos planteen una amenaza personal a sus posiciones en la organización. Por ejemplo, cuando empresas estadounidenses han sido tomadas por empresas japonesas, los gerentes estadounidenses en ocasiones han estado resentidos o han sido hostiles hacia los gerentes japoneses asignados a trabajar con ellos. Las personas también pueden no estar dispuestas a aceptar a personas que sean diferentes de ellos mismos. Y las desviaciones y prejuicios personales aún son muy reales entre las personas en la actualidad y pueden llevar a un conflicto potencialmente dañino.

Varios problemas de alto perfil como la diversidad y el multiculturalismo han enfocado la atención en el potencial del conflicto y en lo importante que es que los gerentes respondan de manera apropiada cuando ocurren los problemas. Shoney's, Inc, una cadena sureña de restaurantes, fue acusada de racismo en sus filas gerenciales. En Texaco, los principales ejecutivos utilizaron insultos racistas en una cinta que después fue publicada. Una demanda colectiva en contra del gigante agente financiero Smith Barney argumentaba hostilidades y discriminación difundidas contra las mujeres en toda la empresa. Walmart ha sido revisado en forma minuciosa por prácticas similares.[26] Por fortuna, en cada uno de estos casos, la organización involucrada ha realizado importantes programas diseñados para eliminar dichos problemas en el futuro. Por ejemplo, Denny's ha emprendido acciones tan severas que ahora ha sido reconocida como una de las mejores empresas en Estados Unidos para las minorías.[27]

¿En qué forma la diversidad promueve la ventaja competitiva?

¿Qué causas de conflictos relacionados con la diversidad son las que tienen mayor posibilidad de desaparecer en el futuro?

Revisión del concepto

ADMINISTRACIÓN DE LA DIVERSIDAD Y MULTICULTURALISMO EN LAS ORGANIZACIONES

Debido al enorme potencial de la diversidad y el multiculturalismo para la ventaja competitiva, así como las posibles consecuencias de un conflicto asociado, se ha puesto mucha atención en los últimos años en la forma en que los individuos y las organizaciones pueden administrar mejor la diversidad y el multiculturalismo. En las siguientes secciones se analizan primero las estrategias para manejar la diversidad y el multiculturalismo, y luego se resumen los enfoques organizacionales para administrar la diversidad y el multiculturalismo.



© TIFONIMAGES | DREAMSTIME.COM

Al tiempo que la fuerza de trabajo en la mayoría de las principales empresas se ha vuelto cada vez más diversa, los empleadores han encontrado que es útil aumentar el conjunto de beneficios y el respaldo que brindan a sus empleados. Uno de esos beneficios es guardería infantil en el sitio para facilitar que los padres que trabajan continúen con sus carreras. Daimler AG recientemente abrió una guardería en sus oficinas corporativas en Stuttgart, Alemania.

Estrategias individuales

Un elemento importante de administrar la diversidad y el multiculturalismo en una organización consiste en las cosas que los individuos pueden hacer por sí mismos. Las cuatro actitudes básicas por las que los individuos pueden esforzarse son comprensión, empatía, tolerancia y disposición para comunicarse.

Comprensión El primero de estos es comprender la naturaleza y el significado de la diversidad y el multiculturalismo. Por ejemplo, algunos gerentes han llevado los conceptos básicos de la oportunidad igualitaria de empleo a un extremo innecesario. Ellos saben que, por ley, no pueden discriminar en contra de las personas con base en el género, raza y demás. Así, al seguir este mandato, llegan a creer que deben tratar a todos igual.

Pero esta creencia puede ocasionar problemas cuando se traduce a las conductas en el lugar de trabajo entre las personas después de que han sido contratadas, porque las personas no son iguales. Aunque las personas necesitan ser tratadas de forma justa y equitativa, los gerentes deben entender que las diferencias entre las personas, de hecho, existen. Por tanto, cualquier esfuerzo por tratar igual a todos, sin consideración de sus diferencias humanas fundamentales, conducirá sólo a problemas. Los gerentes deben entender que los factores culturales ocasionan que las personas se comporten en distintas formas y que esas diferencias deben ser aceptadas.

Empatía La empatía se relaciona con la comprensión. Las personas en las organizaciones deben intentar entender las perspectivas de los demás. Por ejemplo, suponga que una mujer

se une a un grupo que tradicionalmente ha estado formado por hombres blancos. Cada hombre puede estar consciente de sí mismo acerca de cómo actuar hacia el nuevo miembro y puede estar interesado en hacerla sentir cómoda y bienvenida. Pero también pueden tener la capacidad de hacerlo de manera aún más eficaz al tener empatía con la forma en que se siente. Por ejemplo, se puede sentir decepcionada o animada por una nueva asignación, puede sentirse segura o nerviosa acerca de su posición en el grupo o puede ser experimentada o inexperta acerca de trabajar con colegas hombres. Al averiguar más de sus sentimientos, los miembros del grupo pueden facilitar aún más su capacidad de trabajar juntos en forma eficaz.



© STUDIO-1 | DREAMSTIME.COM

Un enfoque importante que las organizaciones pueden utilizar para promover la diversidad es asegurarse de que las oportunidades de capacitación, desarrollo y avance estén abiertas para todos. Esta mujer se toma el tiempo mientras practica el uso de una nueva interfaz de la red que su empresa ha adoptado para administrar y controlar sus operaciones de cadena de suministro. Cuando ella complete la capacitación, será elegible para una promoción en su puesto y un mayor sueldo.

Tolerancia Una tercera estrategia relacionada para enfrentar la diversidad y el multiculturalismo es la tolerancia. Aunque las personas aprenden a entender a los demás, y aunque puedan intentar tener empatía con los otros, el hecho es que aún pueden no aceptar o disfrutar algún aspecto de su comportamiento. Por ejemplo, una organización reportó que había experimentado un conflicto considerable entre sus empleados de Estados Unidos e Israel. Los empleados israelíes siempre parecían querer discutir acerca de cada tema que surgiera. Los gerentes estadounidenses preferían conducir los negocios en forma más armoniosa y se sentían incómodos con el conflicto. Finalmente, después de un análisis considerable, los empleados se dieron cuenta de que muchos trabajadores israelíes simplemente disfrutaban debatir o discutir y lo veían sólo como parte de que se hiciera el trabajo. Los empleados estadounidenses de la empresa aun así no disfrutaban de las discusiones, pero estaban más dispuestos a tolerarlas, como una diferencia cultural fundamental entre ellos mismos y sus colegas de Israel después de que se percataron de que no eran de naturaleza hostil.[28]

Disposición para comunicarse Un enfoque final individual para enfrentar la diversidad y el multiculturalismo es la comunicación. Los problemas con frecuencia se magnifican por estos temas, porque las personas tienen miedo o no están dispuestas a discutir en forma abierta los temas que se relacionan con la diversidad o el multiculturalismo. Por ejemplo, suponga que una empleada joven tiene el hábito de hacer chistes acerca de la edad de una compañera mayor. Tal vez la joven no tiene la intención de hacer daño y sólo participa en lo que ella ve como bromas inocentes. Pero la empleada mayor puede encontrar que los chistes son ofensivos. Si las dos no se comunican, los chistes continuarán y el resentimiento crecerá. Lo que inició como un problema menor puede convertirse en uno mucho mayor.

Para que la comunicación funcione, debe ser en dos sentidos. Si una persona se pregunta si cierto comportamiento de su parte es ofensivo para alguien más, el individuo curioso sólo debe preguntar. En forma similar, si alguien se siente ofendido por el comportamiento de otra persona, él o ella deben explicar al individuo ofensor cómo se percibe el comportamiento y solicitarle que se detenga. Siempre y cuando los intercambios sean amigables, de baja intensidad y no amenazadores, tendrán un resultado positivo. Desde luego, si el mismo mensaje se presenta en una forma demasiado combativa o si una persona continúa el comportamiento ofensivo después de que se le ha pedido que se detenga, los problemas escalarán. En este punto, pueden tener que intervenir terceros dentro de la organización. De hecho, en la actualidad la mayoría de las organizaciones tiene uno o más sistemas establecidos para abordar preguntas y problemas que surgen

como resultado de la diversidad. Ahora prestemos atención a las diversas formas en que las organizaciones pueden manejar mejor la diversidad.

Enfoques organizacionales

Mientras que los individuos son importantes para manejar la diversidad y el multiculturalismo, la organización misma debe tener un rol fundamental.[29] Por medio de las diversas políticas y prácticas de la organización, las personas llegan a entender cuáles son y cuáles no las conductas adecuadas. La capacitación sobre la diversidad y el multiculturalismo es un método aún más directo para manejar la diversidad. Y la cultura de la organización es el contexto final en el que se debe abordar la diversidad y el multiculturalismo.

Políticas organizacionales El punto de partida para manejar la diversidad y el multiculturalismo son las políticas que adopta una organización que afectan en forma directa o indirecta la manera en que se trata a las personas. Por ejemplo, el grado al que una organización adopta la premisa de oportunidad igualitaria de empleo ayudará a determinar la diversidad potencial dentro de ella. Pero la organización que sigue la ley al pie de la letra y practica sólo una discriminación pasiva difiere de la organización que busca en forma activa una fuerza de trabajo diversa y variada.

Otro aspecto de las políticas organizacionales que afectan la diversidad y el multiculturalismo es la forma en que la organización aborda y responde a los problemas que surgen de las diferencias entre las personas. Por ejemplo, considere el caso de un gerente acusado de acoso sexual. Si las políticas de una organización imponen una carga excesiva en las pruebas de que el individuo está siendo acosado e invocan sólo sanciones menores contra la parte culpable, envía una señal clara de la importancia de dichos asuntos. Pero la organización que tiene un conjunto de políticas equilibrado para abordar cuestiones como el acoso sexual tiende a enviar a sus empleados un mensaje de que la diversidad, los derechos individuales y los privilegios son importantes.

De hecho, tal vez la principal política mediante la cual una organización puede reflejar su posición acerca de la diversidad y el multiculturalismo es su declaración de misión. Si la declaración de misión de una organización articula un compromiso claro y directo con las diferencias entre las personas, lo que sigue es que todos los que estén en contacto con esa declaración de misión llegarán a entender y aceptar la importancia de la diversidad y el multiculturalismo, al menos para esa organización en particular.

Prácticas organizacionales Las organizaciones también pueden ayudar a administrar la diversidad y el multiculturalismo mediante varias prácticas y procedimientos. La creación de Avon de redes para diversos grupos representa un ejemplo de una práctica organizacional que fomenta la diversidad. En general, la idea es que, como la diversidad y el multiculturalismo se caracterizan por las diferencias entre las personas, las organizaciones pueden administrar esa diversidad con más eficacia al seguir las prácticas y procedimientos que se basan en la flexibilidad más que en la rigidez.

Por ejemplo, los paquetes de prestaciones pueden estructurarse para acomodar mejor las situaciones individuales. Un empleado que es parte de una pareja de carrera dual y sin hijos puede requerir relativamente menos seguros médicos (tal vez porque el empleador de su cónyuge proporcione una cobertura más completa) y puede solicitar tiempo de vacaciones que coincida con el de su cónyuge. Un empleado que es un padre soltero puede necesitar una amplia variedad de coberturas de seguros médicos y preferirá programar sus vacaciones para coincidir con las vacaciones escolares.

Las jornadas de trabajo flexibles también son una práctica organizacional útil para acomodar la diversidad. Las diferencias en los arreglos familiares, días festivos religiosos, eventos culturales y demás pueden dictar que los empleados tienen un cierto grado de flexibilidad acerca de cuándo trabajar. Por ejemplo, un padre soltero puede tener que salir de la oficina todos los días a las 4:30 p.m. para pasar por sus hijos a la guardería infantil. Una organización que realmente valora la diversidad hará intentos razonables por acomodar esa necesidad.

Las organizaciones también pueden facilitar la diversidad y el multiculturalismo al asegurarse de que sus comités importantes y los equipos directivos sean diversos. Incluso

si la diversidad existe dentro del contexto organizacional más amplio, una organización que no refleja la diversidad en grupos como comités y equipos implica que la diversidad no es un elemento totalmente engranado en su cultura. En contraste, si todos los grupos importantes y las asignaciones de trabajo relacionadas reflejan diversidad, el mensaje es muy diferente.

Capacitación sobre diversidad y multiculturalismo Numerosas organizaciones encuentran que la capacitación sobre la diversidad y el multiculturalismo son medios eficaces para manejar la diversidad y minimizar los conflictos asociados a ella. En forma más específica, la **capacitación sobre diversidad y multiculturalismo** está diseñada para permitir a los miembros de una organización funcionar mejor en un lugar de trabajo diverso y multicultural.[30] Esta capacitación puede adoptar varias formas. Por ejemplo, muchas organizaciones encuentran útil ayudar a las personas a aprender más acerca de sus similitudes y diferencias de los demás. Se puede enseñar a hombres y mujeres a trabajar juntos en forma más eficaz y pueden obtener conocimientos acerca de cómo sus conductas afectan a los demás y cómo son interpretadas. En una organización, un programa de capacitación sobre diversidad ayudó a los gerentes a obtener conocimientos acerca de cómo diversos comentarios que hacían entre ellos podían ser interpretados como sexistas. En la misma organización las gerentes aprendieron cómo señalar su malestar con esos comentarios sin parecer demasiado hostiles.[31]

En forma similar, los gerentes blancos y los afroestadounidenses pueden requerir capacitación para entenderse mejor. Los gerentes en Mobil Corporation (ahora parte de ExxonMobil) alguna vez notaron que cuatro colegas negros nunca parecían comer juntos el almuerzo. Luego de un programa de capacitación sobre diversidad, se percataron de que los gerentes negros sentían que si comían juntos, sus colegas blancos serían muy curiosos y se preguntarían de qué podrían estar hablando. Así, evitaban la asociación cercana entre sí porque temían llamar la atención sobre ellos.[32]

Algunas organizaciones incluso llegan a proporcionar capacitación de idiomas para sus empleados como vehículo para manejar la diversidad y el multiculturalismo. Por ejemplo, Motorola proporciona capacitación en el idioma inglés para sus empleados extranjeros que tienen una asignación en Estados Unidos. En Pace Foods en San Antonio, Texas, con una nómina total de más de 450 empleados, las reuniones de personal y los manuales de empleados se traducen al español para el beneficio de los 200 empleados latinos de la empresa.

Cultura de la organización La prueba final del compromiso de una organización para manejar la diversidad y el multiculturalismo, como se analizó antes en este capítulo, es su cultura.[33] Sin importar lo que los gerentes digan o coloquen por escrito, a menos que exista la creencia básica y fundamental de que la diversidad y el multiculturalismo son valorados, no pueden volverse una parte integral verdadera de una organización. Una organización que en realidad quiere promover la diversidad y el multiculturalismo debe dar forma a su cultura para que subraye con claridad el compromiso de la alta gerencia y el respaldo de la diversidad y el multiculturalismo en todas sus formas de todas las partes de la organización. Sin embargo, con el respaldo de la alta gerencia y reforzado con un conjunto claro y consistente de políticas y prácticas organizacionales, la diversidad y el multiculturalismo pueden volverse partes fundamentales de una organización.[34]

capacitación sobre diversidad y multiculturalismo
La capacitación está diseñada para permitir a los miembros de una organización funcionar mejor en una fuerza de trabajo diversa y multicultural

Revisión del concepto

NOMBRE LAS ESTRATEGIAS INDIVIDUALES PARA ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD Y EL MULTICULTURALISMO EN LAS ORGANIZACIONES.

EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ENFOQUES ORGANIZACIONALES PARA ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD Y EL MULTICULTURALISMO TIENEN MAYOR Y MENOR PROBABILIDAD DE SER EFICACES? ¿POR QUÉ?

HACIA LA ORGANIZACIÓN MULTICULTURAL

Numerosas organizaciones en la actualidad se enfrentan con la diversidad cultural. En el capítulo 5 se señala que, aunque muchas organizaciones se vuelven cada vez más globales, no existe una organización realmente global. De igual forma, aunque las organizaciones se vuelven más diversas que nunca, pocas son realmente multiculturales. La **organización multicultural** es aquella que ha alcanzado altos niveles de diversidad, es capaz de capitalizar por completo las ventajas de la misma y tiene pocos problemas relacionados con ella. Algunos expertos creen que esa organización debe tener seis características básicas,[35] las cuales se ilustran en la figura 6.6.

Primero, la organización multicultural se caracteriza por el *pluralismo*. Esto significa que cada grupo representado en una organización trabaja para entender mejor a los demás grupos. Así los empleados afroestadounidenses tratan de entender a los empleados blancos y éstos tratan asimismo de entender a sus colegas afroestadounidenses. Además, cada grupo representado dentro de una organización tiene el potencial de influir en la cultura y en las normas fundamentales de la organización.

Segundo, la organización multicultural alcanza una *integración estructural completa*. Una integración estructural completa sugiere que la diversidad dentro de una organización es un reflejo completo y preciso del mercado laboral externo de la organización. Si alrededor de la mitad del mercado laboral es de mujeres, entonces aproximadamente la mitad de todos los empleados de la organización son mujeres. Más aún, esta misma proporción se refleja en todos los niveles de la organización. No hay techos de cristal ni otras formas sutiles de discriminación.

Tercero, la organización multicultural alcanza una *integración completa de la red informal*. Esta característica sugiere que no hay barreras de entrada o de participación en ninguna actividad organizacional. Por ejemplo, las personas entran y salen de grupos de almuerzo, de redes sociales, de rumores de comunicación y otros aspectos informales de la actividad organizacional sin consideración por la edad, el género, la etnicidad o alguna otra dimensión de la diversidad.

Cuarto, la organización multicultural se caracteriza por la *ausencia de prejuicio y discriminación*. No existen rastros de sesgos y el prejuicio se elimina. La discriminación no se practica en ninguna forma o modo. Y la discriminación es inexistente, no porque sea ilegal, sino debido a la falta de prejuicio y sesgo. Las personas son valoradas, aceptadas y recompensadas sólo sobre la base de sus habilidades y lo que contribuye a la organización.

Quinto, en la organización multicultural *no hay una brecha de identificación organizacional basada en un grupo de identidad cultural*. En muchas organizaciones en la

organización multicultural
Organización que ha alcanzado altos niveles de diversidad, que es capaz de capitalizar por completo las ventajas de la misma y que tiene pocos problemas relacionados con ella



Fuente: Basado en Taylor H. Cox, "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 34-47. Reimpreso con autorización.

Figura 6.6
LA ORGANIZACIÓN MULTICULTURAL

Pocas organizaciones, si acaso, se han vuelto realmente multiculturales. Al mismo tiempo, cada vez más organizaciones se mueven en esta dirección. Cuando una organización se vuelve multicultural, refleja las seis características básicas que aquí se muestran.

actualidad, las personas tienden a hacer suposiciones de los roles organizacionales basados en la identidad del grupo. Por ejemplo, muchas personas que caminan a una oficina y ven a un hombre y a una mujer en una conversación, asumen que la mujer es la secretaria y el hombre el gerente. Esas tendencias no existen en una organización multicultural. Las personas reconocen que los hombres y las mujeres tienen las mismas probabilidades de ser gerentes o secretarios.

Por último, hay *bajos niveles de conflicto intergrupal* en la organización multicultural. Antes señalamos que el conflicto es un resultado probable de una mayor diversidad. La organización multicultural ha evolucionado más allá de este punto a un estado de prácticamente ningún conflicto entre las personas que difieren sobre la base de su diversidad. Las personas dentro de la organización entienden por completo, tienen empatía, tolerancia y una comunicación abierta con todos los demás. Los valores, premisas, motivos, actitudes y percepciones son tan bien entendidos por todos que cualquier conflicto que surge es por temas significativos y relacionados con el trabajo, contrario a diferencias por la edad, género, etnicidad u otras dimensiones de la diversidad.

Terminemos este capítulo al volver a visitar los efectos de la crisis de préstamos subpreferentes, y esta vez brindemos atención a su impacto en las minorías. En la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* se muestra cómo los defectos en la regulación del sistema financiero estadounidense llevaron a la victimización de los estadounidenses de bajos ingresos y a casi un colapso del sistema mismo.

Revisión del concepto

¿Qué dimensiones reflejará la organización multicultural?

¿Cree que alguna vez existirá una organización de negocios realmente multicultural? ¿Por qué?

TIEMPOS DIFÍCILES DECISIONES DIFÍCILES

Las minorías y la disolución

Al final de la sección anterior de *Ética en acción* en este capítulo, preguntamos por qué durante el auge de la vivienda de 2000-2007, Countrywide Financial Corp., el acreedor hipotecario número uno del país, había otorgado cientos de miles de préstamos destinados al incumplimiento y a la ejecución. El fiscal general de California, Jerry Brown, cuya oficina demandó a Countrywide en representación de miles de solicitantes en 2008, ofreció una respuesta: Countrywide, aseveró, "vendió números siempre crecientes de préstamos complejos y riesgosos para vivienda lo más rápido posible... y vendía sus hipotecas por enormes rendimientos en el mercado secundario".

Para entender mejor el argumento de Brown, necesitamos un poco de antecedentes. Hubo un tiempo cuando los acreedores como Countrywide otorgaban préstamos hipotecarios y los mantenían en sus carteras: un incentivo fuerte para mantener altos estándares de otorgamiento y evitar préstamos riesgosos. Sin embargo, el auge de la vivienda hizo que estuvieran disponibles enormes sumas de capital en la forma de dinero que se debía como pagos de casa y los préstamos hipotecarios asumieron una forma colateral de valor mediante el proceso llamado *bursatilización*: las hipotecas podrían enviarse a un fondo general y luego ser utilizadas para respaldar garantías vendidas a inversionistas en el mercado abierto. Por tanto, el riesgo de que los préstamos hipotecarios no fueran pagados se reasignaba a estos inversionistas, y como las empresas como Countrywide ya no tenían que cargar con el embate del incumplimiento, naturalmente estaban más inclinados a otorgar hipotecas más riesgosas. Es evidente que mientras más hipotecas otorgaran, más podrían vender.

(continúa)

Es más, como las hipotecas de tasa más alta prometían ingresos más altos, tenían mayor valor, al menos en el papel, cuando eran valuadas para venta en el mercado secundario.

Al menos otra respuesta se ha propuesto a la cuestión que nos ocupa. Sin embargo, de nuevo necesitamos más antecedentes. La ley llamada Community Reinvestment Act (Ley de Reinversión de la Comunidad, CRA) fue aprobada por el Congreso en 1977 para alentar a los bancos comerciales a hacer más préstamos, incluidos préstamos hipotecarios a los solicitantes en los barrios de ingresos bajos a moderados de sus comunidades. En 1992, la ley fue enmendada para coordinar las políticas existentes de dos organizaciones propiedad del gobierno con las del CRA. Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) y Federal Home Loan Morgage Corporation (Freddie Mac) están ambas en el negocio de la bursatilización: compran préstamos de los acreedores comerciales, los colocan en un fondo general que respalda las garantías de venta en el mercado abierto y luego prestan las utilidades a los bancos para el fin de la ejecución de más préstamos hipotecarios. Para 2001, Fannie Mae había enfocado y comprado 10000 millones de dólares en préstamos hipotecarios CRA y anunció su intención de financiar más de $500000 millones en préstamos CRA para 2010.

"¿Cuál podría ser una causa más digna?", pregunta el columnista Charles Krauthammer del *Washington Post*, pero argumenta que las políticas influidas por CRA ponían presión en Fannie Mae y Freddie Mac (y a través de ellos sobre los bancos comerciales) "para otorgar hipotecas a personas que pedían prestado más de lo que podían pagar. Eso se llama préstamos subprime", concluye Krauthammer, y "se encuentra en la raíz de nuestra calamidad actual".

Otro observador, el columnista de *Newsweek* Daniel Gross, concuerda en que los requerimientos de CRA y las prácticas de Fannie Mae y Freddie Mac contribuyeron a la catástrofe que ahora llamamos la *disolución subprime*. Sin embargo, argumenta que el crecimiento masivo del mercado subprime fue alentado no sólo por los bancos comerciales sino por otras instituciones de préstamos a las que, al igual que Countrywide Financial Corp., no se les requería cumplir con los lineamientos de CRA, la cual, señala, "no forzó a las empresas hipotecarias a ofrecer préstamos sin enganche o a lanzar por la ventana los estándares de otorgamiento". Los acreedores como Countrywide, dice Gross, "hicieron préstamos subprime por la misma razón que hicieron otros préstamos: podían recibir un pago por hacerlos y convertirlos en garantías".

El organismo Congressional Research Service respalda la posición de que la disolución subprime no se debió principalmente a "personas que pedían prestado más de lo que podían pagar". Según su informe, la práctica de bursatilizar los préstamos hipotecarios hizo posible que los bancos comerciales y los acreedores no bancarios evitaran los riesgos a largo plazo que alguna vez conllevaba el hacer tales préstamos. Bajo estas condiciones, el mercado se volvió atractivo para una diversidad de acreedores no bancarios a quienes se les permitía operar sin las restricciones de las regulaciones bancarias federales. Tenían la capacidad de evitar los requerimientos de otorgamiento al garantizar los préstamos a través de empresas privadas en lugar de a través de Fannie Mae y Freddie Mac, y como consecuencia, los estándares de otorgamiento se deterioraron en el curso del auge de vivienda.

"La bursatilización llevó a esta explosión de malos préstamos", dice un experto legal, "y ahora es más difícil deshacerlos y modificarlos incluso cuando es en el mejor interés del solicitante y del inversionista. Lo mismo que ocasionó el problema es lo que dificulta la solución del problema".

Todo lo cual nos lleva de regreso a Charles Davis en el lado sur de Chicago, quien nos fue presentado al inicio de la sección *Ética en acción*, en el que comenzamos este análisis más temprano en el capítulo. Como recordará, Davis no tenía la capacidad de refinanciar su préstamo o de negociar la ejecución de la hipoteca de su casa. Aprendió en la forma difícil la misma lección que cientos de miles de compradores de casas de bajos ingresos aprendieron mientras la disolución subprime liquidaba más y más hipotecas: al transformar un préstamo hipotecario en un componente muy pequeño de un vehículo de inversión muy complejo, el proceso de bursatilización con frecuencia consigna el préstamo a un laberinto financiero y legal del que puede ser imposible escapar con la propiedad de la casa intacta. Por ejemplo, poco después de haber recibido el préstamo, su acreedor le habría asignado otra empresa para darle servicio y, en cuanto hubiera sido vendido al mercado secundario, otra empresa más se hubiese convertido en fideicomisaria de los inversionistas que la habían comprado dentro de un grupo de

(continúa)

miles de préstamos similares. En este punto, las posibilidades de lograr un préstamo modificado o una ejecución bloqueada (en especial si el comprador de casa no tiene los recursos necesarios para dar seguimiento al asunto) pueden volverse extremadamente escasas. Dice Howard D. Rothbloom, un abogado que representa clientes de bajos ingresos que luchan contra la ejecución: "La bursatilización ha complicado tanto el asunto que todos en el proceso pueden decir que no saben lo que está sucediendo. El efecto es que ninguna persona pobre puede permitirse litigar este tipo de asuntos para llevarlo a una resolución y, por tanto, pierden su hogar".

Referencias: E. Scott Reckard, "California Attorney General Sues Countrywide Financial", *Los Angeles Times*, June 26, 2008, http://articles.latimes.com el 3 de febrero de 2009; Charles Krauthammer, "Catharsis, Then Common Sense", *Washington Post*, 26 de septiembre de 2008, www.washingtonpost.com el 3 de febrero de 2009, Daniel Gross, "Subprime Suspects", *Newsweek*, 7 de octubre de 2008, www.newsweek.com el 31 de enero de 2009; Thecla Fabian, "Securization, Ill Regulated Lenders, Brewed Market Perfect Storm, CRS Says", *Banking Report*, 24 de septiembre de 2007, http://subscript.bna.com el 31 de enero de 2009; David Goldstein y Kevin G. Hall, "Private Sector Loans, Not Fannie or Freddie, Triggered Crisis", *McClatchy Newspapers*, 27 de octubre de 2008, www.mcclatchydc.com el 31 de enero de 2009 y Gretchen Morgenson, "Mortgage Maze May Increase Foreclosures", *New York Times*, 6 de agosto de 2007, www.nytimes.com el 31 de enero de 2009.

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir la naturaleza de la diversidad y el multiculturalismo.
   - La diversidad existe en una comunidad de personas cuando sus miembros difieren entre sí en una o más dimensiones importantes.
   - El multiculturalismo se refleja cuando las personas que comprenden una organización representan diferentes culturas y tienen distintos valores, creencias, conductas, costumbres y actitudes.
2. Identificar y describir las principales tendencias y dimensiones de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones.
   - La diversidad y el multiculturalismo van en aumento en las organizaciones en la actualidad debido a la demografía cambiante, el deseo de las organizaciones por mejorar sus fuerzas de trabajo, las presiones legales y una mayor globalización.
   - Hay varias dimensiones importantes de diversidad, incluida la edad, el género, la etnicidad. La edad general de la fuerza de trabajo va en aumento.
3. Analizar los principales efectos de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones.
   - La diversidad y el multiculturalismo pueden ser fuentes de una ventaja competitiva (costo, adquisición de recursos, marketing, creatividad, solución de problemas y argumentos de flexibilidad de sistemas).
   - La diversidad y el multiculturalismo también pueden ser fuentes de conflicto en una organización.
4. Describir las estrategias individuales y los enfoques organizacionales para administrar la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones.
   - Las estrategias individuales incluyen comprensión, empatía, tolerancia y disposición para comunicarse.
   - Los principales enfoques organizacionales son por medio de políticas, prácticas, capacitación sobre la diversidad y la cultura.
5. Analizar las características de la organización totalmente multicultural.
   - Las principales dimensiones que distinguen a las organizaciones mientras alcanzan esta etapa son el pluralismo, la integración estructural completa, la integración completa de la red informal, la ausencia de prejuicio y discriminación, sin brecha en la identificación organizacional basada en un grupo de identidad cultural y bajos niveles de conflicto intergrupal atribuibles a la diversidad.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas de revisión

1. ¿Cuáles son las principales dimensiones de la diversidad?
2. Resuma los seis argumentos utilizados para describir la forma en que la administración eficaz de la diversidad puede llevar a una ventaja competitiva.
3. Analice los cuatro enfoques básicos individuales y los cuatro organizacionales básicos para la diversidad y el multiculturalismo.
4. ¿Cuáles son las características de una organización multicultural?

Preguntas para análisis

5. En su opinión, ¿es probable que las "otras" dimensiones de diversidad tengan mayor o menor impacto que las dimensiones básicas? Explique su respuesta.
6. El texto delinea muchas ventajas diferentes de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones. ¿Puede usted pensar en algunas desventajas?
7. Piense en alguna ocasión cuando los temas de la diversidad o el multiculturalismo crearan una ventaja o llevaran a resultados positivos en la escuela o el trabajo. ¿Qué acciones emprendieron los participantes que llevaran a esos resultados positivos?

Preguntas de aplicación

8. Visite la oficina del registro o la oficina de admisiones en su colegio o universidad o encuentre información acerca de las admisiones del sitio web de su escuela. ¿Qué acciones, si las hay, emprende su escuela para aumentar la diversidad? Si no emprende ninguna acción, ¿por qué cree usted que sea? Si emprende alguna acción, ¿cree que sea probable que las acciones sean eficaces y por qué?
9. Considere el caso de un empleado que es parte de un grupo minoritario en una dimensión de la diversidad. ¿Cuáles son algunos de los problemas potenciales que este empleado podría encontrar? ¿Cuáles son algunas formas en que el supervisor de este empleado pueda ayudar a aliviar estos problemas?
10. Asuma que usted trabaja para una empresa multinacional grande. Acaba de averiguar que será transferido al extranjero a una oficina en la que usted será la primera persona de su etnicidad que trabajará ahí. ¿Qué pasos tomaría antes de ir para minimizar los problemas que su presencia pudiera ocasionar?

DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades técnicas son necesarias para desempeñar el tipo específico de trabajo que hace una organización. En algunas organizaciones, el trabajo tiene que ver con la recolección y análisis de datos con el fin de desarrollar políticas eficaces para enfrentar los temas de la diversidad y el multiculturalismo. En este ejercicio se le pide recabar datos de Internet y luego transformarlos en información que los gerentes puedan utilizar para evaluar los temas relacionados con la diversidad.

Antecedentes

Usted es el decano a cargo de los temas relacionados con la diversidad en una universidad que está comprometida con mantener un nivel apropiado de diversidad dentro del cuerpo estudiantil. Se le asigna para preparar un informe al comité especial del presidente acerca de políticas relacionadas con la diversidad en el que usted describirá el nivel actual de la escuela e identificará cualquier área de preocupación. Cuando empiece, recuerde que la forma en que una organización define y mide la *diversidad* es crucial para determinar su enfoque de las cuestiones relacionadas con la diversidad.

Tarea

1. Use Internet para recabar información acerca del género y la diversidad étnica del cuerpo estudiantil de su escuela. A continuación recabe información similar acerca de la fuerza de trabajo de su escuela, tanto del profesorado como del personal. (*Pista*: usted podría consultar el sitio web de la escuela en busca de páginas relacionadas con las admisiones y los recursos humanos).
2. Use Internet para recabar información acerca de la diversidad de las comunidades estatales y locales en las que opera su escuela. Luego recabe información similar acerca de Estados Unidos o de su país como un todo. (*Pista*: datos demográficos en los tres niveles están disponibles en la página web de Census 2000 de U.S. Census Bureau; vaya a **www.census.gov**).
3. Con base en la información que usted ha recabado, ¿diría que el cuerpo estudiantil de su escuela está en un nivel apropiado de diversidad? Explique por qué.
4. Identifique algunas áreas en las que la población del cuerpo estudiantil podría reflejar un mayor grado de diversidad.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades de administración del tiempo se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera apropiada. En este ejercicio usted explorará sus valores personales y algunas de las formas en las que influyen en la importancia que otorga a las diversas tareas.

Antecedentes

Como cada uno de nosotros tiene características, antecedentes, relaciones y experiencias únicas, todos somos únicos. No sorprende que nuestra condición única se extienda a los *valores*. Por ejemplo, cada uno de nosotros otorgamos más o menos importancia (o valor) a distintos aspectos de nuestras vidas. Para algunos de nosotros, la religión y la educación son motivadores primarios, mientras que para otros, la ocupación y la experiencia pasadas son factores extremadamente importantes para determinar la forma en que actuamos en todo.

En otras palabras, los valores desempeñan un rol clave en la forma en que asignamos prioridades a las tareas que desempeñamos en la vida diaria. Desde luego, en un mundo ideal, tendríamos la capacidad de emplear más tiempo en tareas de mayor importancia para nosotros y menos tiempo en las tareas relativamente poco importantes. Sin embargo, para la mayoría de nosotros, las demandas mundanas de la vida diaria tienden a tomar precedencia. Este es un ejercicio en clase diseñado para mostrar que podemos aclarar nuestros valores y en realidad utilizarlos para administrar nuestro tiempo.

Tarea

Escuche mientras su profesor proporciona una demostración al grupo. Luego responda a cada uno de los siguientes temas:

1. ¿Cuáles son sus "rocas"? ¿Cuáles son sus "piedritas"? ¿Cuáles son sus "granos de arena"?
2. Por medio de este esquema de clasificación, determine sus valores personales más importantes.
3. Al haber priorizado sus valores, determine si por lo general emplea suficiente tiempo en tareas que respalden sus valores más importantes. Si usted se encarga de asignar su tiempo a cosas importantes para usted, explique cómo lo hace. Si *no* logra asignar su tiempo a cosas que sean importantes para usted, explique cuál es el problema.
4. Analice algunos pasos que podría tomar para asegurar que más de su tiempo sea empleado en tareas relacionadas con sus valores más importantes.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades en la toma de decisiones se refieren a la capacidad de reconocer y definir en forma correcta los problemas y las oportunidades y luego elegir un curso de acción apropiado para solucionar problemas o capitalizar las oportunidades. Este ejercicio se enfoca en la toma de decisiones acerca de cuestiones relacionadas con la diversidad y el multiculturalismo.

Antecedentes

Durante años, la fuerza de trabajo de 1 000 miembros en la planta donde usted es gerente general había estado conformada casi de manera exclusiva por hombres blancos. Sin embargo, en los últimos años ha tenido éxito en incrementar la diversidad de manera significativa. En la actualidad, casi un tercio de sus empleados son mujeres y más de 40% son latinos o afroestadounidenses.

Por desgracia usted ha sufrido algunos contratiempos financieros. Ha revisado los números y llegó a la conclusión de que no tiene más alternativa que despedir a unos 300 empleados un periodo de por lo menos seis meses. Por el lado positivo, si todo sale bien, podría recontratar el mismo número de empleados después de seis meses.

Tarea

Base su decisión en las conclusiones anteriores y haga lo siguiente:

1. Desarrolle un plan de despidos que no afecte de manera significativa el nivel de diversidad de su empresa.
2. Decida cómo comunicar de la mejor forma su decisión a la fuerza de trabajo.
3. Haga una lista de los posibles obstáculos para implementar su plan.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

La diversidad en la universidad

Las universidades estadounidenses históricamente han fomentado atmósferas de privilegio y riqueza, pero durante los últimos 30 años la tendencia se ha intensificado. En las 146 universidades más selectivas en Estados Unidos, estudiantes del cuartil económico superior constituyen 74% de los cuerpos estudiantiles con sólo 3% de estudiantes que vienen de familias del cuartil inferior. No sorprende que la disparidad sea particularmente evidente cuando se trata de minorías étnicas, quienes están sobre representadas en los segmentos económicos más bajos. La situación discrimina sobre los estudiantes dotados de antecedentes más pobres y perpetúa la inercia social, dice el ex rector de Harvard, Lawrence Summers, quien ahora es jefe del Consejo Económico Nacional del presidente Barack Obama. "Si Harvard es sólo para los hijos de los que han sido exitosos, perderemos la movilidad social que siempre ha sido la fortaleza de Estados Unidos. Me gustaría que Harvard se viera lo más posible como Estados Unidos".

En el esfuerzo por compensar el desequilibrio étnico y económico, las universidades enfrentan tres problemas complejos. El primero tiene que ver con las admisiones, con la forma de alentar a las minorías a aplicar, cómo considerar una diferencia étnica en forma apropiada en un proceso complejo de admisiones y la forma de eliminar tradiciones que fomentan el desequilibrio. Por ejemplo, la práctica de las admisiones de "legado, que otorgan preferencia a los solicitantes con relaciones familiares con una institución, perpetúa las distribuciones demográficas existentes. Sin embargo, lo más importante, los estudiantes de bajos ingresos con frecuencia están mal calificados para la admisión a las principales universidades: asisten, por lo general, a bachilleratos que no pueden proporcionar el tipo de preparación intensiva que está disponible en las escuelas privadas de élite y hasta en las escuelas públicas suburbanas.

Por desgracia, incluso donde están haciendo algún progreso al revisar las prácticas de admisiones, muchas universidades encuentran que los fondos (en especial el dinero necesario para mantener a estudiantes de bajos ingresos mientras están en la universidad) son difíciles de obtener. Incluso con una "beca completa", los estudiantes de bajos ingresos no tienen los recursos para comprar muchos de los artículos como computadoras, viajes a casa o teléfonos celulares, que contribuyen a tener carreras universitarias exitosas. Y desde luego, la mayoría de los estudiantes no obtiene becas completas. De hecho, cuando enfrentan los costos crecientes, muchas universidades se ven forzadas a reducir el número de estudiantes que son subsidiados por becas. Un enfoque que funciona es establecer fondos de donaciones a los que los ex alumnos y padres acaudalados pueden contribuir con dinero que se utiliza para los estudiantes más pobres. Los funcionarios encuentran que los probables donadores son sensibles cuando sus contribuciones se dirigen a abrir espacios de inscripciones adicionales más que hacia solicitantes de menores ingresos que pueden ocupar los espacios de solicitantes tradicionalmente elegibles.

Sin embargo, a largo plazo, las dificultades en las admisiones y los fondos con frecuencia palidecen en comparación con el desafío de integrar a los estudiantes de menores ingresos con las culturas universitarias fuertemente impregnadas con los rasgos de la opulencia colectiva. Al igual que las personas de distintos países, los estudiantes de antecedentes de clases distintas tienen diferentes percepciones, actitudes y costumbres. Todo refleja los antecedentes, desde la política hasta los modales en la mesa y se convierten en un medio para clasificar a las personas por su estatus. Para empeorar las cosas, los programas de asistencia financiera pueden consistir en posiciones de trabajo y estudio en las que los estudiantes de ingresos más bajos terminan por servir en los comedores a sus compañeros académicos.

Desafíos como estos han ocasionado que algunas universidades reevalúen la forma en que abordan los problemas del desequilibrio étnico y económico en sus campus. Amherst es una de las primeras instituciones de élite en replantearse de manera radical la forma en que recluta y respalda a los estudiantes universitarios. Cuando Anthony Marx se convirtió en rector de la escuela en 2003, llevaba una pasión por la igualdad en la educación que había estado condicionada por su experiencia en Sudáfrica, donde los compañeros activistas por la libertad y las reformas académicas con frecuencia eran encarcelados, torturados y asesinados. "Si puede [educar] hijos que hayan sufrido bajo el apartheid", dice Marx, "entonces no puede decirme que no lo podemos hacer mejor en Estados Unidos". Para empezar, Marx anunció su intención de reservar 25% de todas las admisiones de Amherst para estudiantes de bajos ingresos. También inició programas para enviar personal de admisiones a escuelas de bajos ingresos, recaudó $500 millones en fondos de donación y estableció centros de tutoría. También mantiene pláticas íntimas para discutir la inequidad académica con grupos diversos de estudiantes.

Otra institución que toma un punto de vista más cercano a sus prácticas de reclutamiento es la Academia Militar Estadounidense en West Point, Nueva York. Como la Armada de Estados Unidos quiere alterar la distribución étnica de sus cuerpos de oficiales, ha emprendido un programa para reclutar estudiantes de ingresos más bajos para West Point. Claro que como el gobierno cubre los costos de colegiatura y vivienda de todos los cadetes, West Point no tiene que enfrentar la mayor parte de los problemas financieros que plagan los programas en tantas otras instituciones, tanto públicas como privadas. Así, West Point puede concentrar sus energías en preparar a los estudiantes para un trabajo académico riguroso al enviar estudiantes de bachillerato prometedores, pero con falta de preparación a U.S.M.A. "escuela preparatoria" para un programa concentrado no sólo en matemáticas e inglés sino también en deportes y entrenamiento militar. Al igual que West Point misma, la escuela preparatoria es gratuita y los graduados exitosos entran

a la Academia para cursar el mismo lapso de cuatro años que los demás cadetes.

Desde luego, no todos están de acuerdo en que se esté logrando el progreso suficiente (o un progreso en una escala suficientemente amplia). Por ejemplo, algunos críticos afirman que gastar en ayuda financiera no es tan importante como podría serlo, incluso cuando hay dinero disponible. Señalan que durante un periodo de 20 años, el valor combinado de las 20 donaciones universitarias más grandes creció casi ocho veces. Entre 2004 y 2007, la donación de la Universidad de Harvard, la más grande del país, aumentó $13 000 millones, una tasa de crecimiento de 62%. En un año durante ese periodo, Harvard gastó $82 millones en ayuda financiera; se reconoce que es una gran cantidad de dinero, pero sólo 0.3% de su rendimiento de donaciones ese año. Entre otras universidades de alto nivel, el gasto en ayuda financiera cayó en el mismo rango (0.3 a 0.5%) mientras las donaciones crecieron a tasas de entre 15 y 20% anual.

Los críticos también citan datos para mostrar que, a pesar de diversas iniciativas y de las mejores intenciones, el porcentaje de estudiantes de menores ingresos en las mismas escuelas, no necesariamente va en aumento. La medición clave de esta cifra es el número de becas Pell Grant de la escuela, becas federales basadas en la necesidad a los estudiantes de bajos ingresos. Entre 2004 y 2006 (el último año del que se tuvo información disponible) el porcentaje de estudiantes universitarios Pell Grant cayó en nueve de diez universidades con las donaciones más grandes (Harvard fue la única excepción). Desde 1983, sólo dos de estas diez escuelas (Harvard y Princeton) aumentaron sus porcentajes de estudiantes de menores ingresos. Si se expanden los datos para incluir a las 30 universidades de más alta clasificación en humanidades, resulta evidente la misma tendencia.

Peter Sacks, el autor de un libro reciente acerca de diversidad étnica y económica en las universidades estadounidenses, afirma que las prácticas de reclutamiento y admisiones continúan la creación de "un sistema de ricos y pobres educativos que cada vez más se basan en un derecho por nacimiento... En casi cada medición de logro y progreso educativo", afirma Sacks, "la división de clases entre los ricos y los pobres educativos empeora, cuando lo que menos podemos permitirnos es desperdiciar una onza de talento humano cuando nos dirigimos al siglo XXI".

Preguntas

1. ¿Qué ventajas pueden obtener las universidades al mantener altos niveles de diversidad étnica y económica? ¿Cuáles son algunos de los problemas que podrían enfrentar las universidades altamente diversas?
2. ¿Qué tipos de enfoques de administración de la diversidad se utilizan en Amherst University y West Point?
3. ¿Por qué la diversidad en colegios y universidades tiene tal impacto significativo en la diversidad en el gobierno, las empresas y todos los demás sectores de la sociedad?
4. En su opinión, ¿cuáles son los principales obstáculos para mejorar la diversidad étnica y económica en los campus universitarios de Estados Unidos? ¿Cómo cree usted que estos obstáculos se pueden superar mejor?

Referencias

William C. Symond, "The Thinking of Harvard, West Point and Smith" *BusinessWeek*, 27 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 4 de febrero de 2009; William C. Symond, "Amherst's A List: Affluence, Achievement, Athletics", *BusinessWeek*, 27 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 4 de febrero de 2009; William C. Symond "Capus Revolutionary", *BusinessWeek*, 27 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 4 de febrero de 2009; "Despite Surging Endowments, High-Ranking Universities and Colleges Show Disappointing Results in Enrolling Low-Income Students", *The Journal of Blacks in Higher Education*, 2007, www.jbhe.com el 4 de febrero de 2009; Robert Morse, "Economic Diversity: Why We Measure It", *U.S. News & World Report*, 4 de septiembre de 2008, www.usnews.com el 4 de febrero de 2009 y Scott Jaschik, "Tearing Down the Gates", *Inside Higher Ed*, 9 de mayo de 2007, www.insidehighered.com el 4 de febrero de 2009.

USTED DECIDE

BET apuesta a que puede ser mejor

1. En general, ¿cree usted que un miembro del grupo étnico meta es el líder más efectivo en una empresa étnicamente orientada como BET? ¿Por qué?
2. Como residente en el programa del departamento de desarrollo en BET, se le ha pedido participar en una reunión de lluvia de ideas para nuevas ideas de programación. ¿Qué tipos de programas sugeriría usted como posibilidades para la estación? ¿Qué tipos de programas es probable que tengan éxito? ¿Qué tipo de programas nuevos cree usted que BET debe evitar?
3. ¿Cree que BET puede permanecer comprometido con la programación de música y aun así desarrollar nueva programación que ayude a mitigar el tipo de críticas que ha estado recibiendo? Si es así, ¿cómo? Si no, ¿por qué?
4. Haga una breve encuesta de los tipos de desafíos de programación que enfrentan los ejecutivos en las estaciones que van dirigidas al espectro total de los mercados étnicos.

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F El envejecimiento de la generación *baby boom* y las tasas de natalidad a la baja de la generación posterior contribuyen al envejecimiento de la fuerza de trabajo.

2. V F El término *techo de cristal* se aplica a las organizaciones que permiten a personas externas observar y monitorear sus operaciones internas.

3. V F Si usted trata de entender las perspectivas de otras personas e incluso tener empatía con ellas, podría seguir siendo intolerante hacia ciertos aspectos de su comportamiento.

4. V F El enfoque más eficaz para administrar una fuerza de trabajo diversa es asegurarse de que todos sean tratados de la misma forma, sin consideración por las diferencias fundamentales.

5. V F Las organizaciones multiculturales aceptan los altos niveles de conflicto intergrupal como naturales e intentan obtener el mayor provecho de los puntos de vista plurales.

6. El argumento de marketing para la diversidad sugiere que una organización con una fuerza de trabajo diversa y multicultural _____.
   a. es más capaz de entender distintos segmentos de mercado
   b. tiene acceso a un conjunto más amplio de información para solucionar problemas
   c. obtiene una reputación como un buen lugar para trabajar
   d. disfruta niveles más altos de productividad y niveles más bajos de rotación
   e. es más flexible y adaptable a los cambios en el mercado

7. ¿Cuál de los siguientes individuos, en general, quizá NO represente una dimensión de la diversidad en una organización contemporánea?
   a. Un vegetariano
   b. Un alto directivo de minoría
   c. Una madre soltera
   d. Un trabajador gerencial desaprovechado
   e. Un residente local con un segundo empleo

8. Art Throckbottom es el gerente estadounidense del departamento de procesamiento de préstamos en un banco también estadounidense. Kiyoshi, un empleado japonés en capacitación, es extremadamente adepto a su trabajo, en especial en el manejo de problemas contables. Trockbottom con frecuencia señala el enfoque de solución de problemas de Kiyoshi como un modelo para el resto del personal. Para comunicar su malestar por el comportamiento de Throckbottom, la MEJOR respuesta de Kiyoshi probablemente sea _____.
   a. ignorar el comportamiento de Throckbottom hasta que cese
   b. tratar de tener empatía con las intenciones de Throckbottom
   c. explicar por qué se siente incómodo y pedir a Throckbottom que deje de hacerlo
   d. pedir a un compañero de trabajo estadounidense que explique su problema a Throckbottom
   e. buscar una transferencia a otro departamento

9. La prueba final del compromiso de una organización para administrar la diversidad y el multiculturalismo es su _____.
   a. nivel de diversidad de los ejecutivos
   b. prácticas de contratación
   c. políticas de promoción
   d. código de ética
   e. cultura

10. Una organización realmente multicultural se caracteriza por _____, un nivel de diversidad que refleje por completo y en forma precisa su mercado laboral externo en todos los niveles.
    a. el pluralismo
    b. una integración estructural completa
    c. un reclutamiento indiscriminado
    d. una integración de red completa
    e. una identificación interna

CAPÍTULO 7

Elementos básicos de planeación y toma de decisiones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Resumir la función de la toma de decisiones y el proceso de planeación.
2. Analizar el propósito de las metas organizacionales, identificar los distintos tipos de metas, analizar quién las establece y describir la forma de administrar las múltiples metas.
3. Identificar distintos tipos de planes organizacionales, señalar los marcos temporales para planear, analizar quién planea y describir la planeación por contingencias.
4. Analizar cómo se desarrollan y ejecutan los planes tácticos.
5. Describir los tipos básicos de planes operativos que emplean las organizaciones.
6. Identificar las principales barreras al establecimiento de metas y la planeación, la forma en que las organizaciones superan esas barreras y utilizan las metas para implementar los planes.

PRIMERO LO PRIMERO

Cómo tener éxito en los negocios

¿Qué tan importante es Steve Jobs para Apple Computer, la empresa de la que fue cofundador en 1976 y en la que dos veces ha fungido como CEO? Para una respuesta detallada a esta pregunta, vaya al *Caso de cierre del capítulo* del capítulo 15, donde averiguará lo que sucedió en la empresa entre 1985 y 1996, después de que se forzó a Jobs a dejar el cargo principal y lo que ha sucedido desde 1997, cuando inició su segundo periodo como CEO.

> "Los inversionistas se preocupan si piensan que el futuro de una empresa depende de un par de individuos clave."
>
> —PETER CAPELLI, PROFESOR DE ADMINISTRACIÓN, WHARTON SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

La respuesta más breve es que la empresa indudablemente ha estado mejor con Jobs que sin él. En la década siguiente a su regreso al mando, el éxito notable de Apple se ha basado en un flujo constante de lanzamientos de productos nuevos, como iPhone, MacBook y iPod, y gran parte del éxito de marketing de estos nuevos productos ha sido una función de su capacidad para proyectar cierta mística y generar ruido (estrategia para la cual el mismo Jobs ha sido crucial. "Él realmente es el rostro de la empresa", explica Kendall Whitehouse de Wharton School of Business de University of Pennsylvania. "Cuando se habla con los empleados de Apple, siempre se dice mucho acerca de Steve y lo que Steve quiere. Es palpable... Jobs [ha sido] la pieza central para reenfocar a la empresa y a la marca".

En la llamada Macworld Conference and Expo de enero de 2009, la más reciente (y última) edición del gran espectáculo promocional anual de la empresa, había rumores acerca de la nueva MacBook Pro de construcción unitaria de 17 pulgadas, del nuevo iPod Touch de 64 GB y del nuevo iPod Shuffle, pero el rumor número uno era acerca de la salud de Steve Jobs. En diciembre, Apple había anunciado que, por primera vez desde

Para muchas personas (clientes, inversionistas y empleados por igual) Steven Jobs es el rostro de Apple. Las preocupaciones por la salud de Jobs durante una ausencia prolongada de Apple en 2009 (después se supo que había tenido un trasplante de hígado) reforzaron la necesidad de que la empresa de alta tecnología comience a planear la sucesión para estar preparados cuando Jobs deje su posición como CEO y estratega en jefe.



© RADOSLAW DREWEK | DREAMSTIME.COM

1997, Jobs no daría el discurso "clave" en Macworld. En enero, Jobs reveló que sufría de un "desequilibrio hormonal" y anunció que tomaría una ausencia por enfermedad durante la cual el director ejecutivo de operaciones, Tim Cook, asumiría la mayor parte de sus responsabilidades. Agregó que estaba en tratamiento y prometió "seré el primero en dar un paso al frente y avisar al consejo de administración que ya no podré continuar mis labores como CEO de Apple".

Sin embargo, para algunos analistas, la certeza personal de Jobs no fue suficiente para solucionar las preguntas persistentes acerca del futuro de la organización. El analista de Oppenheimer Yair Reiner fue tan lejos como devaluar las acciones de Apple; no simplemente porque la empresa había hecho poco por acallar los rumores acerca de la salud de Jobs, sino porque había revelado aún menos de sus planes para seguir adelante en la ausencia de Jobs, ya sea a corto o a largo plazo.

No es una reacción inusual. "Los inversionistas se preocupan", dice Peter Capelli de Wharton, "si piensan que el futuro de una empresa completa depende de un par de individuos clave". Sin embargo, Capelli se apresura a asegurar, que "de hecho, ese casi nunca es el caso. Esta desviación (atribuir el éxito de las organizaciones a los individuos) es muy común. [Pero] todos los estudios muestran que... los líderes actuales no son tan cruciales. Las empresas no colapsan cuando el líder se va y hay alguien para ocupar el puesto".

Ocupar el puesto, en especial en las organizaciones grandes, es una cuestión de planeación de la sucesión: el proceso de administrar la transición de un CEO (o de hecho, de cualquier directivo) a otro. Es evidente que tener ese plan es una buena idea; si, como Capelli y otros expertos enfatizan, se aborda en la manera correcta. "La planeación de la sucesión en sí", dice Capelli, "es un desperdicio de tiempo". Enfatiza que el entorno en el que se tienen que tomar las decisiones (y eso es todas las decisiones, no sólo las de sucesión) es demasiado volátil para que una empresa se quede tranquila por tener un "plan" establecido. "Como las necesidades [de una empresa]", dice, "cambian con mucha frecuencia, tanto como los jugadores, no hay una capacidad real de planeación. [Los planes de sucesión] toman mucho tiempo y energía, distraen la atención de las personas en la empresa y casi siempre se hacen a un lado por ser obsoletos".

¿Así que cuál es el enfoque correcto? Jim Moore, ex director de aprendizaje de Sun Microsystems, sugiere que los ejecutivos y los expertos por igual empiecen a pensar en términos del desarrollo de la sucesión en lugar de la planeación de sucesión. "Los planes", afirma, "no desarrollan a nadie; sólo las experiencias de desarrollo desarrollan a las personas... Los procesos de planeación de la sucesión tienen muchos pendientes por hacer: formatos, diagramas, reuniones, fechas de vencimiento y listas de verificación (check list). En ocasiones crean un sentido falso de que el proceso de planeación es un fin en sí mismo en lugar de un precursor del desarrollo real".

¿Y qué constituye un "desarrollo real"? De acuerdo con Robert. M. Fulmer de Graziado School of Business and Management de Pepperdine University, incluye "desarrollo de liderazgo, rastreo y oportunidades de desarrollo. La clave real", dice Fulmer, quien prefiere el término administración de la sucesión, "es crear una concordancia entre las necesidades de la organización y las aspiraciones de los individuos" dentro de la misma. Como tal, el proceso incluye directores de recursos humanos así como gerentes de planeación estratégica: la administración de la sucesión, dice Fulmer, un miembro de un equipo comisionado por American Productivity and Quality Center (APQC) para estudiar las mejores prácticas en administración de la sucesión entre empresas estadounidenses, "identifica y monitorea diversos grupos de talento dentro de la organización para empatar las necesidades futuras de ésta con la fortaleza de la reserva del talento disponible".

Capelli está de acuerdo. "Es importante para cualquier empresa desarrollar talento interno", dice. "Y también es importante promover a las personas desde dentro". El estudio de APQC encontró que las empresas con mejores prácticas emplean mucho tiempo en la creación de actividades de desarrollo que están en línea con las necesidades de su organización. Por ejemplo, Dow Chemical combina el mentoring, la dirección y el aprendizaje de acción (proceso que incluye solución de problemas en grupo) con programas basados en la universidad y cursos en línea). De acuerdo con Dow, los ejecutivos que completan su programa de educación interna muestran mejora en el pensamiento estratégico y global y la orientación al cliente. La compañía farmacéutica GlaxoSmithKline identifica a los candidatos internos y luego les asigna a cada uno de ellos un proyecto de nivel CEO para presentarlo al consejo de administración. A Michael Unseem, otro especialista de administración de Wharton, le agrada este programa porque "le da a la empresa una mejor idea de cómo se desempeñan los ejecutivos uno a uno. Puede ser incómodo", admite, "porque estos ejecutivos trabajan juntos todos los días, pero es importante elegir a la persona adecuada".

Otro tema engañoso es el grado al que el proceso de desarrollo de sucesión debe ser transparente. Los expertos están de acuerdo en que cuando una empresa está en el proceso de poner en acción un plan de sucesión, necesita que sus grupos de interés (inversionistas, clientes, socios y empleados) sepan qué sucede. Pero ¿qué tanto debe la empresa comunicar acerca del proceso y de su estatus? Como ya lo hemos visto, la renuencia de Apple a revelar los detalles de la salud de Steve Jobs y sus planes de funcionamiento sin él como CEO ocasionó cierta preocupación entre los analistas de inversión. Por ejemplo, en octubre de 2008, tres meses antes del Macworld 2009, Jobs compartió el escenario en una conferencia de prensa

con Tim Cook y el vicepresidente senior Philip Schiller. "La estrategia", sugirió David Hsu de Wharton, parecía ser "mostrar en un escaparate a los distintos miembros de la gerencia media y superior para ilustrar que Apple, como una organización, es más que sólo una figura de culto en la cima". Los analistas salieron del evento con una visión similar. Creemos, escribió en el momento un analista, que la aparición de Jobs con sus dos principales ejecutivos "es una señal de que estamos en las primeras etapas del cambio de roles en la estructura gerencial de Apple". Por mucho, dicen la mayoría de los observadores, fue una táctica responsable en cuanto a estrategia, pero los analistas pueden estar justificados por querer algo más de detalles y un medio más directo de comunicación con los inversionistas.

Además, una empresa necesita ser cuidadosa acerca de la forma en que comunica sus planes de sucesión a los grupos de interés como los accionistas, y en especial los ejecutivos que son considerados como sucesores. Por ejemplo, en el 2000, el actual CEO Jeffrey Immelt fue uno de los tres candidatos internos a suceder al CEO por mucho tiempo de General Electric, Jack Welch. Cuando Immelt recibió luz verde, el vicepresidente senior Robert Nardelli y James McNerney, presidente de servicios de información de GE, dejaron la empresa, Nardelli para ser designado CEO de Home Depot (y luego de Chrysler) y McNerney para hacerse cargo de 3M (y luego de Boeing). "Tener a los sucesores en espera", dice Capelli, "no es una buena idea. Si son buenos, no esperarán".

El estudio de APQC recomienda lo que Fulmer llama "un proceso semitransparente". En las empresas de mejores prácticas, los gerentes reciben retroalimentación constante acerca de su progreso, así como las actividades sugeridas para mejorar. Sin embargo, la mayoría de las empresas no informa a los gerentes que han sido designados como candidatos de alto potencial para el progreso. Minimizar la incertidumbre entre los grupos de interés internos y externos es una buena práctica, pero como observa Lawrence Hrebiniak de Wharton, hay algo que es demasiada transparencia: por ejemplo, si una empresa identifica a cada candidato para su posición principal, "todos los candidatos a CEO", advierte, "se irían si no son finalistas". Si la práctica se repite en cada nivel administrativo, una empresa se encontraría pronto con un plantel de gerentes menos que estelares y un conjunto de talento seriamente mermado.

¿Cómo sabe una empresa si está funcionado su proceso de planeación de la sucesión? Primero que todo, como lo señala Moore, "los ejecutivos prestan atención a lo que se mide y a lo que se recompensa", y agrega que si una empresa no está dispuesta a "establecer objetivos y a rastrear el progreso hacia esas metas, será difícil hacer un trabajo de proceso de planeación de la sucesión". Esa es la razón por la que las organizaciones de mejores prácticas establecen un conjunto de competencias centrales como la base para evaluar el desempeño gerencial e identificar a los candidatos de alto potencial. Por ejemplo, una competencia popular es la "agilidad de aprendizaje", la disposición y capacidad para aprender cosas nuevas y adaptarse a nuevas situaciones.

Sin embargo, Moore advierte en contra de "agregar un criterio de evaluación excesivamente complejo… en un esfuerzo por mejorar la calidad de la evaluación", y en línea con este pensamiento, numerosas organizaciones se han movido a simplificar sus procesos de planeación de la sucesión. Por ejemplo, Dow, que alguna vez mantuvo diferentes estándares de competencia para cada una de sus empresas globales, ahora aplica un conjunto de siete estándares en la empresa. De igual manera, dice Moore, las empresas deben ser "realistas" al establecer y aplicar los estándares. Por ejemplo, si un ejecutivo prometedor necesita experiencia en un puesto de marketing antes de ser promovido, la empresa no debería prometer una promoción si no está preparado para tener un puesto en marketing. En otras palabras, dice Moore, "no juegue con los líderes de alto desempeño con expectativas de desarrollo poco realistas. Sólo prometa una sucesión si existe una oportunidad realista de que suceda".

En cuanto al éxito del proceso mismo, Moore recomienda algún tipo de métrica enfocada en el "porcentaje de las vacantes de nivel ejecutivo que en realidad se ocupan con una promoción interna frente a una contratación externa o el porcentaje de promociones que en realidad provienen del grupo de alto potencial". El sistema en Dow mide el porcentaje de personas elegidas para promoción cuyos nombres aparecieron en el grupo de alto potencial y considera que una "tasa de *hits*" de 75 a 80% es bastante razonable. Otra métrica clave puede incluir el nivel de diversidad y éxito para manejar asignaciones interfuncionales.

En resumen, el estudio de APQC de las empresas de mejores prácticas hace cuatro recomendaciones para desplegar un proceso eficaz de planeación de la sucesión:

- Mantener el proceso lo más simple posible.
- Utilizar la tecnología para permanecer actualizado acerca de las necesidades de la empresa y facilitar el proceso completo.
- Asegurarse de que el proceso está en línea con la estrategia general de negocios.
- Asegurar el respaldo del nivel superior para el proceso.

Nota final: en junio de 2009 se reveló que Steve Jobs había recibido un trasplante de hígado dos meses antes. "Steve continúa con la expectativa de regresar al final de junio", dijo un vocero de Apple, "y no hay nada más que decir". ¿Apple está obligado a decir algo más, en particular acerca de la salud de su CEO? Algunos analistas creen que, una vez más, la empresa debe a

sus inversionistas más detalles, pero en el ámbito legal, el tema es complicado.

¿Este tipo de detalles, por ejemplo, son "material" para las decisiones de inversión? John Olson, un abogado que da consultoría a los consejos corporativos sobre este tipo de preguntas, dice que no: Esa información, explica, es material sólo "si se le pide a los accionistas que tomen decisiones con base en esa información… No puede esperar que la empresa", agrega, "haga un recuento paso a paso de la salud de Steve Jobs". De hecho, resultó que realmente Jobs regresó al trabajo a finales de junio de 2009, pero Olson espera que Apple sea "muy cuidadoso" en lo que dice "acerca de la salud [de Jobs] y su prognosis" en el futuro.[1]

La planeación de la sucesión es un tipo especial de problema, pero no es algo que los gerentes (o, como es lo más probable que sea el caso, los equipos de administración) se desempeñen como una función aislada. Por ejemplo, funciona mejor cuando es consistente con la estrategia general de la empresa. Como se señala en el capítulo 1, la planeación y la toma de decisiones comprenden las primeras funciones administrativas que las organizaciones deben abordar. Este capítulo es el primero de cuatro en los que se explora con detalle el proceso de planeación. Comenzamos por relatar en forma breve la toma de decisiones y la planeación, y luego explicar el proceso de planeación que siguen la mayoría de las organizaciones. Luego se analiza la naturaleza de los objetivos organizacionales y se introducen los conceptos básicos de planeación. A continuación se analiza con mayor detalle la planeación táctica y operativa. Por último, concluimos con un análisis de cómo administrar los procesos de establecimiento y planeación de las metas.

LA TOMA DE DECISIONES Y EL PROCESO DE PLANEACIÓN

La toma de decisiones es la piedra angular de la planeación. Hace unos años Procter & Gamble (P&G) estableció la meta de duplicar los ingresos de la empresa en un periodo de diez años. Los principales ejecutivos de la organización podían haber adoptado un conjunto de opciones alternas, como aumentar los ingresos sólo 25% o triplicarlos. El marco temporal para el crecimiento de los ingresos proyectados también podía haber sido algo más corto o más largo que el periodo de diez años que se especificó. De manera alterna, el objetivo podía haber incluido la diversificación hacia nuevos mercados, la reducción de costos o la compra de empresas de la competencia. Así, la mezcla exacta de metas y planes de P&G de tasa de crecimiento y marco temporal reflejó las opciones entre una variedad de alternativas.

Entonces, es claro que la toma de decisiones es el catalizador que impulsa el proceso de planeación. Las metas de una organización siguen de las decisiones que hacen diversos gerentes. De igual forma, decidir el mejor plan para alcanzar las metas en particular también refleja una decisión de adoptar un curso de acción en lugar de otros. La toma de decisiones se analiza en el capítulo 9. Nuestro enfoque aquí está en el proceso mismo de planeación. Sin embargo, mientras se analiza el establecimiento y la planeación de metas, tenga en mente que la toma de decisiones subyace en cualquier aspecto del establecimiento de metas y la elaboración de planes.[2]

El proceso de planeación mismo puede pensarse como de actividad genérica. Todas las organizaciones participan en actividades de planeación, pero no hay dos organizaciones que planeen en la misma forma exactamente. En la figura 7.1 se muestra una representación general del proceso de planeación que muchas organizaciones intentan seguir. Pero, aunque la mayoría de las empresas sigue este marco de referencia, cada una tiene también sus propios matices y variaciones.[3]

Como se muestra en la figura 7.1, la planeación ocurre dentro del contexto del entorno. Si los gerentes o administradores no entienden este contexto, serán incapaces de desarrollar



© VALERY BARETA | DREAMSTIME.COM

La toma de decisiones y la planeación son actividades vitales en cualquier organización. Por ejemplo, considere el gran número de decisiones y planes que requiere la preparación para auspiciar los Juegos Olímpicos. Baroness Ford, desde su oficina en East London, adopta un punto de vista de todavía un mayor plazo; ella es responsable de alinear los eventos para las sedes olímpicas después de que terminen los juegos de Londres de 2012. Hasta ahora, ella ha programado importantes torneos internacionales de cricket, eventos de moda y mercados de agricultores.

planes eficaces. Así, entender el entorno es esencialmente el primer paso en la planeación. Los cuatro capítulos previos abarcan muchos de los temas del entorno que afectan a las organizaciones y su forma de planear. Con esta comprensión como base, los gerentes deben establecer entonces la misión de la organización. La misión delinea el propósito, las premisas, los valores y las instrucciones de la organización. De la misión fluyen las ramas paralelas de metas y planes. Directamente después de la misión están las metas estratégicas. Estas metas y la misión ayudan a determinar los planes estratégicos. Las metas estratégicas y los planes son aportaciones primarias para el desarrollo de las metas tácticas. Las metas tácticas y los planes estratégicos ayudan a moldear los planes tácticos. A su vez, los planes tácticos se combinan con las metas tácticas para dar forma a las metas operativas. Estas metas y los planes tácticos apropiados determinan los planes operativos. Finalmente, las metas y los planes en cada nivel también pueden utilizarse como ideas para actividades futuras en todos los niveles. En este capítulo se analizan las metas y los planes tácticos y operativos. En el capítulo 8 se estudian los planes estratégicos.

Revisión del concepto

¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y la planeación?

¿Qué cree que sea más fácil para un alto directivo, tomar una decisión o desarrollar un plan?

METAS ORGANIZACIONALES

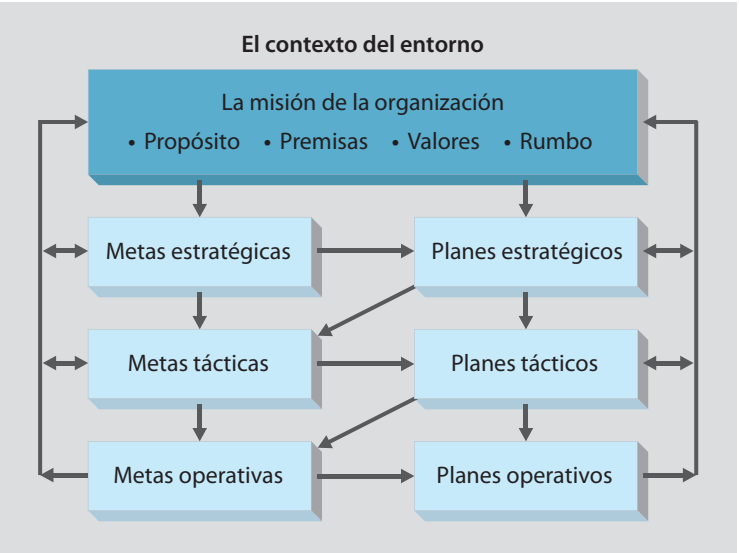
Las metas son cruciales para la eficacia organizacional y sirven para diversos propósitos. Las organizaciones también pueden tener distintos tipos de metas, todas las cuales deben administrarse en forma apropiada. Y distintos tipos de gerentes deben participar en el establecimiento de metas.

Propósitos de las metas

Las metas sirven a cuatro propósitos importantes.[4] Primero, proporcionan guía y dirección unificadas para las personas en la organización. Las metas pueden ayudar a todos a entender hacia dónde va la organización y por qué es importante llegar ahí.[5] Los altos directivos de General Electric tienen la meta de que cada empresa propiedad de la empresa sea número uno o número dos en su industria. Esta meta ayuda a establecer el tono de las decisiones hechas por los gerentes de GE, al tiempo que compite con otras empresas como Whirlpool y Electrolux.[6] De igual manera, la meta de P&G de duplicar los ingresos, señalada antes, ayuda a todos a reconocer el fuerte énfasis en el crecimiento y la expansión que impulsa a la empresa.

Figura 7.1 EL PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación sucede dentro del contexto del entorno. Los gerentes deben desarrollar una comprensión completa y profunda de este contexto para determinar la misión de la organización y desarrollar sus metas y planes estratégicos, tácticos y operativos.



Segundo, las prácticas del establecimiento de metas afectan fuertemente otros aspectos de la planeación. El establecimiento eficaz de las metas promueve una adecuada planeación y ésta, a su vez, facilita el establecimiento futuro de metas. Por ejemplo, el ambicioso conjunto de metas de ingresos de P&G demuestra cómo el establecimiento de metas y el desarrollo de los planes para alcanzarlas debe verse como actividades complementarias. Por ejemplo, la fuerte meta de crecimiento debe alentar a los gerentes a planear la expansión al buscar nuevas oportunidades de mercado. En forma similar, siempre deben estar alerta a las amenazas competitivas y a nuevas ideas que ayuden a facilitar la expansión futura.

Tercero, las metas pueden servir como fuente de motivación para los empleados de la organización. Las metas que son específicas y moderadamente difíciles pueden motivar a las personas a trabajar en forma más ardua, en especial es probable que alcanzar las metas logre recompensas.[7] El fabricante italiano de muebles Industrie Natuzzi SpA utiliza las metas para motivar a sus trabajadores. Cada artesano tiene la meta de cuánto tiempo le debe llevar la realización de su trabajo, tal como coser juntas las hojas de piel para hacer el acojinamiento de un sofá o construir los marcos de madera para los descansabrazos de las sillas. Cuando completan las tareas asignadas, los trabajadores ingresan sus números de identificación y de puesto en el sistema de cómputo de la empresa. Si hacen un trabajo más rápido de lo que es su meta, se agrega un bono en forma automática a su cheque de nómina.[8]

Por último, las metas proporcionan un mecanismo eficaz para la evaluación y el control. Esto significa que el desempeño se puede evaluar en el futuro en términos de con cuánto éxito se alcanzan las metas de hoy. Por ejemplo, suponga que los funcionarios de United Way of America establecen la meta de cobrar $250 000 de una comunidad particularmente pequeña. Si a la mitad de la campaña han recolectado sólo $50 000, saben que necesitan cambiar o intensificar sus esfuerzos. Si para el final de la colecta recaudan sólo $100 000, necesitarán estudiar en forma cuidadosa por qué no alcanzaron su meta y qué necesitan hacer diferente el siguiente año. Por otro lado, si tienen éxito en recaudar $265 000, las evaluaciones de sus esfuerzos adoptarán un carácter totalmente distinto. En 2009 el organismo estadounidense Food and Drug Administration (FDA) reveló que no

"No logramos nuestro objetivo cada año, pero... vemos una mejora continua."

—RICHARD BARNES, DIRECTOR DE RELACIONES FEDERALES-ESTATALES DE LA FDA
(citado en *USA Today*, 7 de mayo de 2009, p. 1B)

estaba cumpliendo con las metas que había establecido para auditar los programas de inspección de seguridad de alimentos. Para abordar este tema, la FDA también anunció planes de revisar su programa de inspección y de vincular sus calificaciones individuales de desempeño con las auditorías de seguridad de alimentos.[9]

Tipos de metas

Las organizaciones establecen numerosos tipos de metas. En general, éstas varían por nivel, área y marco temporal.[10] En la figura 7.2 se proporcionan ejemplos de cada tipo de meta para una cadena de comida rápida.

Nivel Las metas se establecen por y para distintos niveles dentro de una organización. Como lo señalamos antes, los cuatro niveles básicos de metas son la misión y las metas estratégicas, tácticas y operativas. La **misión** de una organización es una declaración de su "propósito fundamental y único que distingue a una empresa de otras en su tipo e identifica el alcance de las operaciones de negocios en términos de mercado y producto".[11] Por ejemplo, la declaración de misión de Starbucks es ser "el principal proveedor del café más fino en el mundo, al tiempo que mantenemos nuestros principios firmes mientras crecemos". Los principios a los que se refieren en la declaración de misión incluyen los siguientes:

- Proporcionar un gran entorno de trabajo y tratarse con respeto y dignidad.
- Adoptar la diversidad como un componente esencial de la forma en la que hacemos negocios.
- Aplicar los estándares de excelencia más altos a las compras, tostado y entrega fresca de nuestro café.
- Desarrollar de manera entusiasta clientes satisfechos todo el tiempo
- Contribuir en forma positiva en nuestras comunidades y entorno.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro.[12]

Por tanto, la declaración de misión y los principios básicos ayudan a los gerentes en Starbucks a tomar decisiones y recursos directos en formas claras y específicas.

Las **metas estratégicas** son metas establecidas por la alta gerencia de la organización. Se enfocan en temas amplios y generales. Por ejemplo, Starbucks en la actualidad tiene la meta estratégica de incrementar la rentabilidad de cada una de sus tiendas de café 25% durante los próximos cinco años. Las **metas tácticas** son establecidas por y para los gerentes de nivel medio. Su enfoque está en la forma de operar las acciones necesarias para alcanzar las metas estratégicas. Para alcanzar la meta de Starbucks de aumentar su rentabilidad por tienda, los gerentes trabajan en metas tácticas relacionadas con las tiendas propiedad de la empresa frente a las licenciadas y la distribución global de las tiendas en distintos países.

Las **metas operativas** son establecidas por y para los gerentes del nivel inferior. Su preocupación son los temas a más corto plazo asociados con las metas tácticas. Una meta operativa de Starbucks podría ser impulsar la rentabilidad de cierto número de tiendas en cada uno de los siguientes cinco años. (Algunos gerentes utilizan las palabras *objetivo* y *meta* en forma intercambiable. Sin embargo, cuando se distinguen, el término *objetivo* se utiliza en lugar de *meta operativa*).

Área Las organizaciones también establecen metas para distintas áreas. La cadena de restaurantes que se muestra en la figura 7.2 tiene metas para operaciones, marketing y finanzas. Hewlett-Packard (HP) establece de manera rutinaria metas de producción de calidad, productividad y demás. Al mantener las actividades enfocadas en estas importantes áreas, HP se ha encargado de seguir siendo competitiva frente a organizaciones de todo el mundo. Se podría establecer metas de recursos humanos para la rotación de empleados y el ausentismo. 3M y Rubbermaid establecen metas para la innovación de productos. En forma similar, Bath & Body Works tiene la meta de que 30% de los productos que se

misión
Declaración del propósito fundamental de una organización

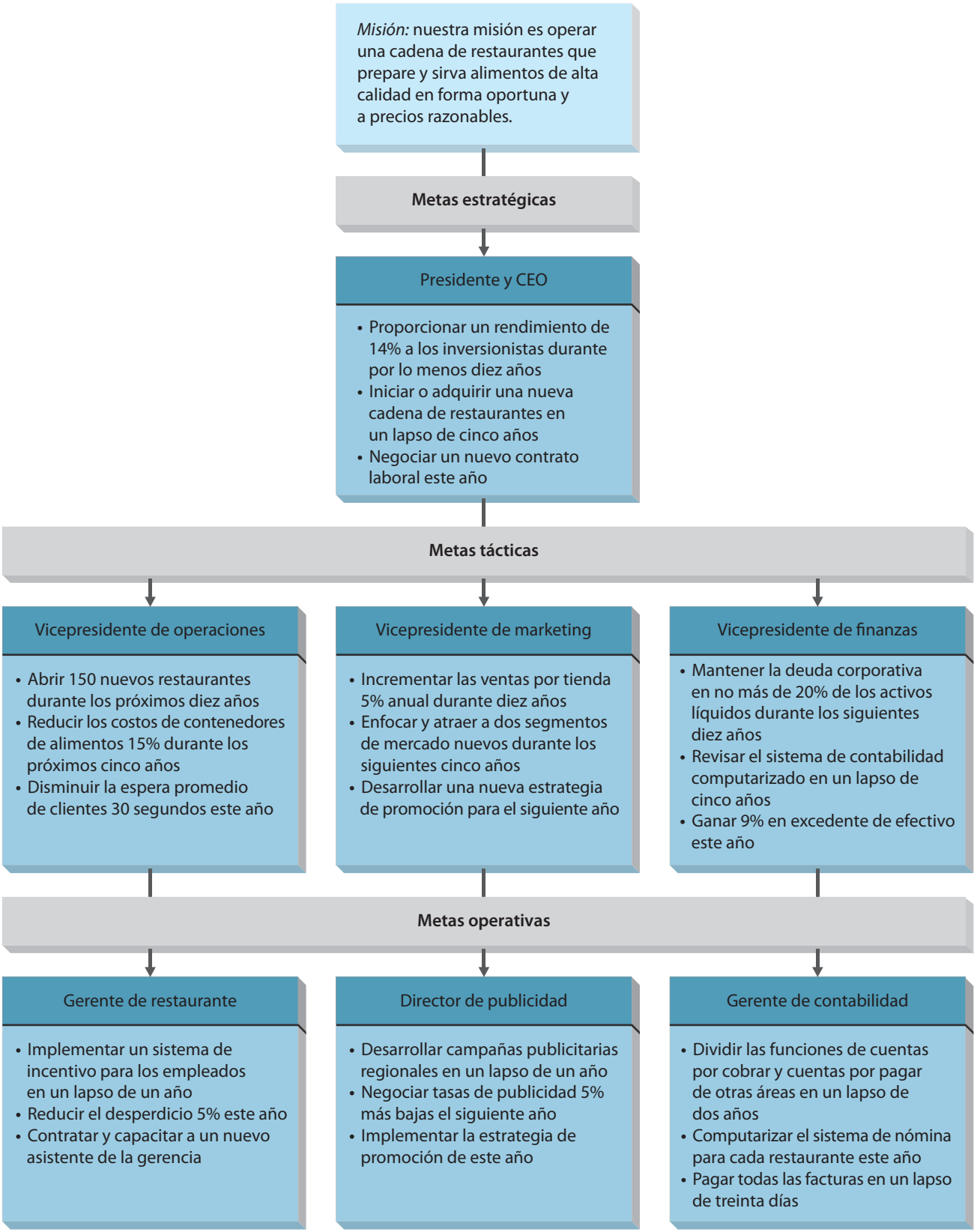
meta estratégica
Meta establecida por y para la alta gerencia de la organización

meta táctica
Meta establecida por y para los gerentes de nivel medio de la organización

meta operativa
Meta establecida por y para los gerentes del nivel inferior de la organización

Figura 7.2 TIPOS DE METAS ORGANIZACIONALES PARA UNA CADENA DE COMIDA RÁPIDA

Las organizaciones desarrollan numerosos tipos de metas. Por ejemplo, una cadena regional de comida rápida podría desarrollar metas en varios niveles distintos y para diferentes áreas.



venden cada año en sus establecimientos minoristas sean nuevos. Además de sus metas de crecimiento de utilidades, Starbucks también tiene metas financieras relacionadas con la retención de empleados y metas de marketing relacionadas con la participación y la penetración del mercado.

Marco temporal Las organizaciones también establecen metas a través de distintos marcos temporales. En la figura 7.2 se listan tres metas en los niveles estratégico, táctico y operativo. La primera es una meta a largo plazo, la segunda una meta de plazo medio y la tercera una meta a corto plazo. Algunas metas tienen un marco temporal explícito (abrir 150 restaurantes durante los siguientes diez años) y otras tienen un horizonte temporal de terminación abierta (mantener un crecimiento de 10% anual). Por último, también debemos señalar que el significado de distintos marcos temporales varía por nivel. Por ejemplo, a nivel estratégico, *largo plazo* significa diez años o más, *mediano plazo* alrededor de unos cinco años y *corto plazo* alrededor de un año. Pero dos o tres años pueden ser largo plazo a nivel operativo y corto plazo puede significar cuestión de semanas o incluso días.

Responsabilidades del establecimiento de metas

¿Quién establece las metas? La respuesta es en realidad bastante sencilla. Todos los gerentes deben participar en el proceso del establecimiento de metas. Sin embargo, cada gerente tiene responsabilidades de establecer las metas que corresponden a su nivel en la organización. La misión y las metas estratégicas se determinan por el consejo de administración y los altos directivos. Luego los gerentes de nivel alto e intermedio trabajan juntos para establecer las metas tácticas. Por último, los gerentes de nivel medio y bajo son responsables en forma conjunta de las metas operativas. Numerosos gerentes también establecen metas individuales para ellos mismos. Estas metas pueden tener que ver con rutas de carrera, metas informales relacionadas con el trabajo fuera del conjunto normal de metas oficiales o prácticamente todo lo de interés o preocupación para el gerente.

Manejo de metas múltiples

Las organizaciones establecen muchos tipos de metas y en ocasiones experimentan conflictos o contradicciones entre ellas. Nike tuvo problemas con metas inconsistentes hace algunos años. La empresa producía calzado de alta calidad (una meta de manufactura), pero no estaban particularmente a la moda (meta de marketing). Como resultado, la empresa perdió una importante participación de mercado cuando Reebok y Adidas empezaron a fabricar calzado que era de alta calidad y de moda. Cuando la gerencia de Nike reconoció y corrigió las inconsistencias, la empresa recuperó su posición en la industria.

"Los CEO deben... definir metas de crecimiento realistas."

—A.G. LAFLEY, EX CEO DE PROCTER & GAMBLE
(citado en *Harvard Business Review*, mayo de 2009, p. 60)

Para abordar esos problemas, los gerentes deben entender el concepto de optimización. La optimización incluye equilibrar y conciliar los posibles conflictos entre las metas. Como las metas pueden estar en conflicto entre ellas, el gerente debe buscar las inconsistencias y decidir si dar seguimiento a una meta con la exclusión de otra o encontrar un punto medio entre los dos extremos. Por ejemplo, Home Depot primero alcanzó el éxito en la industria minorista al ofrecer productos para mejorar la casa tipo hágalo-usted-mismo a precios bajos con un buen servicio. Luego la empresa agregó la meta de duplicar sus ingresos de contratistas profesionales. Para ayudar a alcanzar esto, muchas tiendas de Home Depot ahora tienen distintas áreas de pago y productos especiales para contratistas. Sin embargo, el desafío ha sido mantener a los clientes individuales leales mientras también se satisface a los contratistas profesionales.[13] El competidor más grande de Home Depot, Lowe's, también está optimizando, pero entre distintas alternativas: intentar retener a su grupo central de clientes (principalmente hombres) mientras atrae a más mujeres.[14] Starbucks enfrenta un desafío de optimización mientras intenta mantener su estatus como proveedor de alto nivel de café fino, al tiempo que también abre tiendas con servicio al automóvil

optimización
Equilibrar y conciliar los posibles conflictos entre metas

ubicadas al lado de la carretera. Y las aerolíneas casi siempre parecen enfrentar la cuestión clásica de optimización: llevar más pasajeros por precios más bajos o menos pasajeros por precios más altos.[15]

¿Cuáles son los cuatro propósitos fundamentales de las metas en una organización?

Identifique una situación reciente en la que usted haya tenido que optimizar entre las metas en conflicto.

Revisión del concepto

PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL

Dado el vínculo claro entre las metas y los planes, ahora enfocamos nuestra atención en diversos conceptos y temas asociados con la planeación misma. En particular, en esta sección identificamos los tipos de planes, marcos de referencia para la planeación, quién es responsable de la misma y la planeación por contingencias.

Tipos de planes organizacionales

Las organizaciones establecen muchos tipos de planes. A nivel general, éstos incluyen planes estratégicos, tácticos y operativos.

Planes estratégicos Los planes estratégicos son planes desarrollados para alcanzar las metas estratégicas. En forma más precisa, un plan estratégico es un plan general que delinea las decisiones de la asignación de recursos, las prioridades y los pasos de acción necesarios para alcanzar las metas estratégicas.[16] Estos planes son establecidos por el consejo de administración y los altos directivos, han ampliado el horizonte temporal y abordan cuestiones de alcance, despliegue de recursos, ventaja competitiva y sinergia. La planeación estratégica se analiza con mayor detalle en el capítulo 8.

Planes tácticos Un plan táctico, enfocado en alcanzar metas tácticas, se desarrolla para implementar partes específicas de un plan estratégico. Los planes tácticos incluyen a las gerencias alta y media y, en comparación con los planes estratégicos, tienen un horizonte temporal algo más corto y un enfoque más específico y concreto. Por tanto, los planes tácticos se ocupan más de realmente hacer las cosas que de decidir qué hacer. La planeación táctica se estudia con detalle en una sección posterior.

Planes operativos Un plan operativo se enfoca en realizar planes tácticos para alcanzar las metas operativas. Los planes operativos, desarrollados por gerentes de nivel medio y bajo, tienen un enfoque a corto plazo y son de alcance relativamente estrecho. Cada uno de ellos enfrenta un conjunto de actividades relativamente pequeño. La planeación operativa también se estudia más adelante.

plan estratégico
Plan general que delinea las decisiones de asignación de recursos, las prioridades y los pasos de acción necesarios para alcanzar las metas estratégicas

plan táctico
Plan enfocado a alcanzar las metas tácticas y se desarrolla para implementar partes de un plan estratégico

plan operativo
Se enfoca en realizar los planes tácticos para alcanzar las metas operativas

Marcos temporales para la planeación

Como se señaló antes, los planes estratégicos tienden a ser de enfoque a largo plazo, los planes tácticos de enfoque a mediano plazo y los planes operativos de enfoque a corto plazo. En las siguientes secciones se abordan estos marcos temporales con mayor detalle. Desde luego, también debemos recordar que los marcos temporales varían mucho de una industria a otra.

Planes a largo plazo Un plan a largo plazo abarca varios años, incluso décadas. El fundador de Matsushita Electric (fabricante de los productos electrónicos Panasonic y JVC), Konosuke Matsushita, una vez redactó un plan de 250 años para su empresa.[17] Sin embargo, en la actualidad la mayoría de los gerentes reconoce que los cambios en el entorno hacen que no sea factible planear demasiado lejos, pero las empresas grandes como Ford Motor Company y ExxonMobil aún desarrollan planes rutinarios por intervalos de cinco a diez años. Por ejemplo, los ejecutivos de Ford tienen una muy buena idea en la actualidad acerca de los modelos de automóviles nuevos que planean introducir en la siguiente década.

"Nuestra meta era tomar a una empresa 'ineficiente' y levantar su desempeño a 'extraordinario' para el final de una década; eso es para 2011."

—DOUGLAS CONANT, CEO DE CAMPBELL SOUP, AL HABLAR DE UNA META QUE ESTABLECIÓ EN 2001
(citado en *USA Today*, 26 de enero de 2009, p. 1B)

El lapso de tiempo de la planeación a largo plazo varía entre una organización y otra. Para nuestros fines, consideramos cualquier plan que se extiende más allá de los cinco años como largo plazo. Los gerentes de las organizaciones en entornos complejos y volátiles enfrentan un dilema especial. Estas organizaciones quizá necesiten un horizonte temporal más largo que las organizaciones en entornos menos dinámicos, pero la complejidad de su entorno dificulta la planeación a largo plazo. Por tanto, los gerentes en estas empresas desarrollan planes a largo plazo, pero también deben monitorear en forma constante su entorno en busca de posibles cambios.

Planes a mediano plazo Un plan a mediano plazo es menos tentativo y está sujeto a más cambios que un plan a largo plazo. Los planes inmediatos por lo general abarcan periodos de uno a cinco años y son especialmente importantes para los gerentes de nivel medio y de primera línea. Así, por lo general son paralelos a los planes tácticos. Para muchas organizaciones, la planeación intermedia se ha convertido en el enfoque central de las actividades de planeación. Por ejemplo, Nissan cayó en rentabilidad y productividad detrás de sus rivales nacionales Toyota y Honda. Para cambiar las cosas, la empresa desarrolló dos planes que oscilan en duración de dos a cuatro años, cada uno con la intención de mejorar alguna parte de las operaciones de la empresa. Un plan (tres años de duración) incluía actualizar la tecnología de manufactura que se utiliza en cada planta de ensamble de Nissan. Otro (cuatro años de duración) requería cambiar más producción a plantas extranjeras para reducir los costos de mano de obra. Y la implementación exitosa de estos planes ayudó a dar un giro completo a Nissan.

plan a largo plazo
Plan que abarca muchos años, tal vez incluso décadas; los planes comunes a largo plazo son por cinco años o más

plan a mediano plazo
Plan que por lo general abarca de uno a cinco años

plan a corto plazo
Plan que por lo general abarca un tramo de un año o menos

plan de acción
Plan que se utiliza para poner en operación cualquier otro tipo de plan

plan de reacción
Plan desarrollado para reaccionar a una circunstancia no prevista

Planes a corto plazo Los gerentes también desarrollan planes a corto plazo, que tienen un marco temporal de un año o menos. Los planes a corto plazo afectan en gran medida las actividades cotidianas de los gerentes. Hay dos tipos básicos de planes a corto plazo. Un plan de acción pone en operación cualquier otro tipo de plan. Cuando una planta en específico de Nissan estaba lista para modernizar su tecnología, sus gerentes enfocaron su atención en reemplazar el equipo existente por uno nuevo lo más rápido y eficiente posible, para minimizar el tiempo de producción perdido. En la mayoría de los casos, esto se hizo en cuestión de unos meses, con la producción real detenida por sólo unas semanas. Así, un plan de acción coordina los cambios reales en una fábrica determinada. A su vez, un plan de reacción es un plan diseñado para permitir a la empresa reaccionar a una circunstancia no prevista. En una fábrica de Nissan, el equipo nuevo llegó antes de lo esperado y los gerentes de planta tuvieron que cerrar la producción más rápido de lo que esperaban. Así, estos gerentes tuvieron que reaccionar a sucesos más allá de su control en formas que aún permitieran alcanzar sus metas. De hecho, la reacción a cualquier forma de turbulencia en el entorno, como se describe en el capítulo 3, es una forma de planeación de reacción. En la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* se describe el dilema que enfrenta el dueño de una pequeña empresa cuando los sucesos en el entorno económico toman un giro inesperado.

TIEMPOS DIFÍCILES
DECISIONES DIFÍCILES

Cómo fijar el precio a una envoltura corporal en una recesión

Digamos que usted maneja un spa y que uno de sus productos de mejor venta es un paquete especial que ofrece por $100. Sin embargo, ha escuchado que estamos en una recesión; de hecho acaba de leer que, de acuerdo con el CEO de AmEx Kenneth Chenault, estamos en medio de "uno de los entornos económicos más desafiantes que hemos visto en muchas décadas". Usted mismo puede dar testimonio de que los negocios van lentos y empieza a pensar: tal vez sería más competitivo en este duro entorno si redujera sus precios. Tal vez atraería a más clientes si redujera el precio de su paquete especial un modesto 10%, de $100 a $90. Después de todo, proporcionarlo sólo le cuesta a usted $50 y aún ganaría $40 en cada venta.

Como idea de planeación de negocios, parecería tener sentido, pero en realidad no. Piense de esta manera: ¿Cuántos paquetes tendría que vender a $90 con el fin de ganar tanta utilidad como obtenía cuando los vendía a $100?

Hagamos los cálculos. Si vendiera 100 paquetes a $100, obtendría una utilidad de $50 por paquete ($100 menos su costo de $50) para una utilidad total de $5 000 ($50 × 100). Sin embargo, si usted vendiera 100 paquetes a $90, lograría una utilidad de $40 por paquete para una utilidad total de $4 000. Con el fin de recuperar la diferencia de $1 000, tendría que vender otros 25 paquetes a una utilidad por paquete de $40 cada uno. Así, con el fin de recuperar la utilidad que está sacrificando con la reducción de precios de 10%, tendría que vender 125 paquetes, que es 25% de aumento sobre 100 paquetes.

Reducir los precios durante una recesión es una idea tentadora, pero la mayoría de los expertos recomienda que lo piense bien. La mayoría de las empresas grandes trata de mantenerse en línea. Según la firma de consultoría McKinsey & Company, la empresa promedio de S&P 1500 tendría que aumentar las ventas 19% con el fin de justificar una reducción de precios de sólo 5%. Ese salto en ventas de 19% no es muy probable, ni tampoco lo es un aumento de 25% en su spa diario. En muchos casos, las empresas también prefieren mantener los precios con el fin de proteger el valor de sus productos. Algunos productos han agregado valor debido a que los consumidores los conocen y han tenido experiencias positivas con ellos. Un precio más bajo (incluso temporal) puede sugerir que ese producto es, después de todo, en gran medida como sus competidores de precios más bajos, y a una empresa puede tomarle mucho tiempo reestablecer la percepción del valor superior del producto.

Desde luego, no todas las empresas piensan igual. Por ejemplo, las aerolíneas redujeron tarifas en enero de 2008, mientras la demanda de viajes aéreos se debilitó y los asientos permanecían vacíos incluso después de que muchas compañías aéreas habían reducido la capacidad. Muchos también extendieron los descuentos normales de enero, que por lo general aplican hasta marzo, hacia mayo y junio. Walt Disney, que es renuente a hacerlo, anunció descuentos en los precios de los hoteles y las admisiones en febrero.

Por otro lado, algunas empresas en realidad incrementaron los precios. El precio de una hamburguesa doble de McDonald's aumentó 19 centavos en diciembre de 2008 y Colgate-Palmolive Co. incrementó los precios en una diversidad de productos de cuidado personal al inicio del cuarto trimestre de 2008. La estrategia funcionó: a pesar de una economía global débil, los incrementos de precios de 7.5% impulsaron las utilidades del cuarto trimestre por arriba del nivel del año anterior y Colgate procedió a aumentar sus precios en otros productos en 2009.

Así que ¿por qué esas diferencias en la estrategia de fijación de precios en recesión? Principalmente porque la sensibilidad de los consumidores a los precios varía entre un mercado y otro (o entre una categoría de producto y otra). Por ejemplo, a pesar de la recesión, Colgate aumentó los precios en marcas internacionales bien conocidas de pastas dentales por dos razones: 1) sabía que las personas no dejarían de cepillarse los dientes debido a la recesión, y 2) no estaba preocupada acerca de perder participación de mercado frente a marcas de etiqueta privada de pasta dental. Las preferencias del consumidor por

(continúa)

los productos de marca en la categoría de cuidado personal (por ejemplo, la pasta dental) están profundamente arraigadas y los usuarios leales de la pasta Colgate pagarán unos centavos más por Colgate, porque no están dispuestos a sustituirla por alguna otra marca. En pocas palabras, no son sensibles al precio cuando se trata de la pasta dental Colgate.

Por otro lado, los usuarios potenciales de viajes aéreos son muy sensibles al precio. En primer lugar, aunque las personas se cepillan los dientes con la misma frecuencia en una recesión, ciertamente no tomarán la misma cantidad de viajes aéreos. Esto es porque la mayor parte de los viajes son discrecionales: las personas están dispuestas a posponerlos o incluso no hacerlos. Es más, aunque algunas compañías aéreas se especializan en diversas rutas, la mayoría de los usuarios de viajes aéreos considera que una aerolínea es muy parecida a otra. Por último, con los precios de la gasolina en niveles razonables, un cierto porcentaje de viajes por avión se pueden hacer por automóvil. Las aerolíneas saben que, hasta cierto grado, esas objeciones a comprar su producto se pueden superar al reducir su precio.

Lo que nos lleva de regreso a su paquete de spa de día especial. ¿Sus clientes potenciales son sensibles al precio? Quizá no. Desde luego, su producto es discrecional; nadie necesita un viaje a un spa por un día. Pero a diferencia de los viajes aéreos, también es más o menos único. Hay otras formas de gratificarse en un momento de calma de lujo de cuidado personal (por ejemplo, recibir un masaje), pero los productos en competencia no son necesariamente sustitutos entre sí: un cliente que quiere una envoltura corporal y un facial europeo no es probable que considere un masaje de tejidos profundos como un sustituto aceptable, incluso si la combinación de la envoltura corporal y el facial son un poco más costosos. Ese cliente tal vez pagará $100 por el producto, al igual que los $90, porque si consideramos todo, él o ella no es sensible al precio.

Referencias: Steven Nelson, "Bad Business Planning Mistakes in a Recession", EzineArticles.com, 7 de febrero de 2009, http://ezinearticles.com el 12 de febrero de 2009; Geoff Colvin, "How to Manage Your Business in a Recession", CNNMoney.com, 8 de enero de 2009, http://money.cnn.com el 12 de febrero de 2009; Geoff Colvin, "Yes You Can Raise Prices", CNNMoney.com, http://money.cnn.com el 24 de febrero de 2009; y Vinnee Tong, "Higher Prices Boost Colgate-Palmolive 4Q Profit", Associated Press Business News, 29 de enero de 2009, http://news.moneycentral.msn.com el 24 de febrero de 2009.

Responsabilidades de planeación

Señalamos antes quién es responsable de establecer las metas. Ahora podemos ampliar esa perspectiva inicial y examinar con mayor detalle cómo las distintas partes de la organización participan en el proceso de planeación general. Todos los gerentes participan en la planeación hasta cierto grado. Los gerentes de marketing de ventas desarrollan planes para los mercados meta, la penetración de mercado y los aumentos en las ventas. Los gerentes de operaciones planean programas de reducción de costos y mejores métodos de control de inventarios. Sin embargo, como regla general, entre más grande se hace una organización, más se asocian las actividades de planeación primaria con grupos de gerentes más que con gerentes individuales.

Staff de planeación Algunas organizaciones grandes mantienen un staff profesional de planeación. General Motors, Caterpillar, Raytheon, NCR, Ford y Boeing lo tienen. Y aunque dicho staff se inició en Estados Unidos, las empresas extranjeras como Nippon Telegraph y Telephone también empezaron a usarlos. Las organizaciones podrían emplear al staff de planeación por diversas razones. En particular, puede reducir la carga de trabajo individual de los gerentes, ayudar a coordinar las actividades de planeación de los gerentes en lo individual, llevar muchas herramientas y técnicas a un problema en particular, adoptar un punto de vista más amplio que los gerentes en lo individual e ir más allá de los proyectos favoritos y los departamentos en particular. Pero en años recientes, algunas empresas se han percatado de que pueden planear con mayor eficacia al distribuir la responsabilidad de planeación en su organización o al utilizar fuerzas de tarea de planeación. Por ejemplo, Disney y Shell Oil han eliminado o reducido recientemente sus unidades de planeación centralizada.[18]

Fuerza de tarea de planeación Las organizaciones en ocasiones utilizan una fuerza de tarea de planeación para ayudar a desarrollar los planes. Dicha fuerza está conformada por gerentes de línea, con un interés especial en el área de planeación pertinente. La fuerza de tarea también puede tener miembros del staff de planeación si la organización cuenta con él. Una fuerza de tarea de planeación se crea cuando la organización quiere abordar una circunstancia especial. Por ejemplo, cuando Electronic Data Systems (EDS) decidió ampliar estos servicios de administración de la información a Europa, los gerentes sabían que el enfoque de planeación normal de la empresa no sería suficiente y la alta gerencia creó una fuerza de tarea de planeación especial. La fuerza de tarea incluía representantes de cada una de las principales unidades dentro de la empresa, personal de planeación corporativa y el equipo gerencial que manejaría la operación europea. Una vez que se elaboró e implementó el plan para ingresar el mercado europeo, la fuerza de tarea desapareció.



© DIEGO VITO CERVO | DREAMSTIME.COM

La planeación de crisis ha adquirido nueva importancia en los años recientes. Por ejemplo, California recientemente realizó un simulacro en todo el estado para ayudar a evaluar las capacidades de respuesta a un terremoto de magnitud 7.8 a lo largo de la Falla de San Andrés. Este empleado de Nestlé USA, junto con sus colegas, fue instruido a "Caer, Cubrirse y Sostenerse", básicamente a buscar resguardo bajo su escritorio. En los demás lugares, los primeros en actuar mejoraban sus tiempos de respuesta, los sistemas de transportación probaban los planes de contingencia y las escuelas y los hospitales practicaban sus procedimientos que se deben seguir durante ese tipo de desastres.

Consejo de administración Entre sus otras responsabilidades, el consejo de administración establece la misión y la estrategia corporativa. En algunas empresas, el consejo asume un rol activo en el proceso de planeación.[19] Por ejemplo, en CBS, el consejo de administración tradicionalmente ha tenido un rol importante en la planeación. En otras empresas, el consejo elige a un CEO y delega la planeación a ese individuo.

Presidente ejecutivo o CEO El CEO por lo general es el presidente del consejo de administración. Es tal vez el individuo más importante en el proceso de planeación de cualquier empresa. El CEO tiene un importante rol en el proceso de planeación y es responsable de implementar la estrategia. Por tanto, el consejo y el CEO asumen roles directos en la planeación. Los demás jugadores organizacionales que participan en el proceso de planeación tienen más un rol de consultoría.

Comité ejecutivo El comité ejecutivo está conformado por los altos directivos en la organización que trabajan juntos como un grupo. Los miembros del comité se reúnen en forma regular para proporcionar aportes al CEO acerca de las propuestas que afectan sus propias unidades y para revisar los diversos planes estratégicos que se desarrollan a partir de estos aportes. Los miembros del comité ejecutivo son asignados a diversos comités de personal, subcomités y fuerzas de tarea para concentrarse en proyectos específicos o problemas que podrían confrontar a la organización completa en algún momento en el futuro.

Administración o gerencia de línea El componente final de la mayor parte de las actividades de planeación de las organizaciones es la administración de línea. Los gerentes de línea son aquellas personas con autoridad y responsabilidad formal de la gerencia de la organización. Tienen un rol importante en el proceso de planeación por dos razones. Primero, son una fuente valiosa de información interna para otros gerentes, al tiempo que se elaboran e implementan los planes. Segundo, los gerentes de línea en los

niveles intermedio y bajo de la organización deben ejecutar los planes desarrollados por la alta gerencia. La gerencia de línea identifica, analiza y recomienda programas alternos, desarrolla presupuestos y los envía para su aprobación, y por último, pone en acción los planes.

Planeación por contingencias y manejo de crisis

Un tipo importante de planeación es la **planeación por contingencias** o la determinación de cursos de acción alternos que se tomarán si un plan de acción pretendido se interrumpe de manera inesperada o si resulta inapropiado.[20] El **manejo de crisis**, un concepto relacionado, es el conjunto de procedimientos que utiliza la organización en el caso de un desastre o alguna otra calamidad inesperada. Algunos elementos del manejo de crisis pueden ser ordenados y sistemáticos mientras que otros pueden ser más *ad hoc* y desarrollarse mientras se presentan los sucesos.

Un ejemplo excelente de planeación por contingencias ocurrió a finales de la década de 1990 en anticipación de lo que se conocía como "Y2K bug". Las preocupaciones acerca del impacto de fallas imprevistas en las computadoras derivadas de sus relojes internos al cambiar de 1999 a 2000 dieron lugar a una planeación por contingencias en la mayoría de las organizaciones. Por ejemplo, muchos bancos y hospitales tuvieron disponible personal adicional; algunas organizaciones crearon sistemas de cómputo de respaldo y algunas incluso acumularon inventario en caso de que no pudieran comprar productos o materiales nuevos.[21]

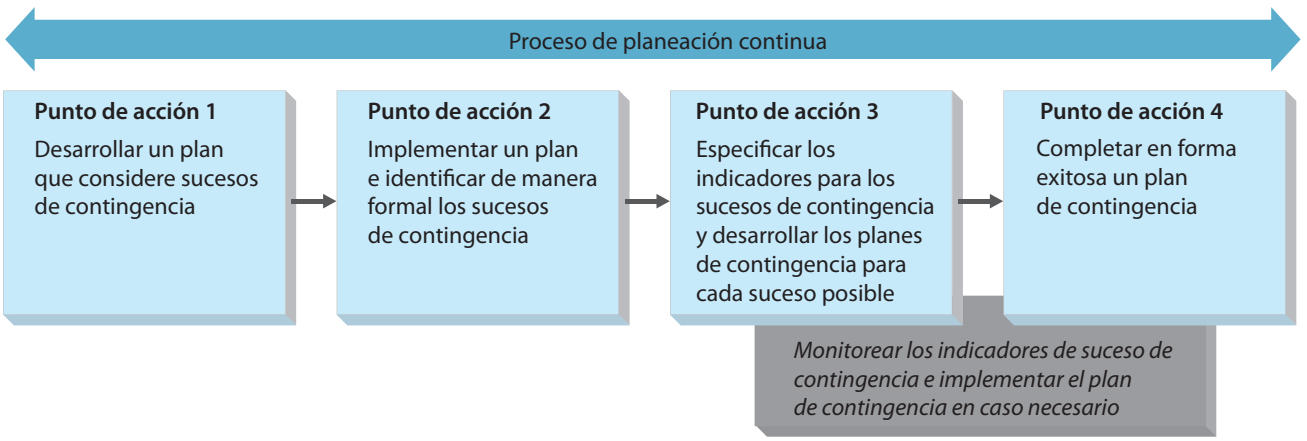
planeación por contingencias
Determinación de cursos de acción alternos que se tomarán si el plan pretendido se interrumpe de manera inesperada o resulta inapropiado

manejo de crisis
Conjunto de procedimientos que utiliza la organización en el caso de un desastre u otra calamidad inesperada

Los devastadores huracanes que golpearon la costa del golfo en 2005 (Katrina y Rita) subrayaron en forma dramática la importancia de un manejo eficaz de la crisis. Por ejemplo, las respuestas inadecuadas e ineficaces de la llamada Federal Emergency Management Agency (FEMA) ilustraron a muchas personas las debilidades de la organización al enfrentar situaciones de crisis. Por otro lado, algunas organizaciones respondieron con mucha mayor eficiencia. Walmart comenzó a incrementar su preparación de emergencia el mismo día que Katrina aumentó de nivel de depresión tropical a tormenta tropical. En los días antes de que golpeara la tormenta, las tiendas de Walmart tenían generadores de electricidad y grandes suministros de hielo seco para poder reabrir lo más pronto posible después de que pasara la tormenta. En los estados vecinos, la empresa también tenía filas de camiones en

Figura 7.3 PLANEACIÓN POR CONTINGENCIAS

La mayoría de las organizaciones desarrolla planes por contingencias. Estos planes especifican cursos de acción alternos que se deben tomar si un plan pretendido se interrumpe de manera inesperada o si resulta inapropiado.



espera llenos de inventario relacionado con emergencias para sus tiendas y suministros de emergencia que tenía preparados para donar, como agua embotellada, artículos médicos y demás. Y Walmart con frecuencia llegó antes que FEMA por varios días al hacer que se entregaran esos suministros.[22]

Al ver las consecuencias de un mal manejo de la crisis luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y los huracanes de 2005, muchas empresas indicaron la fuerte intención de desarrollar y mantener planes y procedimientos eficaces de manejo de crisis. Por ejemplo, Reliant Energy y Duke Energy confían en centros de comercio por computadora donde los gerentes comerciales compran y venden en forma activa servicios relacionados con la energía. Si un ataque terrorista o un desastre natural como un huracán golpeara sus centros de comercio, esencialmente quedarían en bancarrota. Antes del 11 de septiembre, cada empresa tenía planes de crisis relativamente vagos y superficiales. Pero ahora ellos y la mayoría de otras empresas tienen planes mucho más detallados y completos en el caso de otra crisis. Por ejemplo, tanto Reliant como Duke han creado centros de comercio secundarios en otras ubicaciones. En caso de cierre en sus principales centros de comercio, estas empresas pueden transferir con rapidez prácticamente todas sus actividades de comercio centrales a sus centros secundarios en 30 minutos o menos.[23]

Pero, de manera sorprendente, muchas empresas aún no tienen planes de contingencia completos. Un estudio reciente reveló que sólo 27% de los empleadores estadounidenses tenía planes de contingencia para enfrentar una crisis de pandemia o una importante crisis de salud. Entonces, no sorprende que durante la epidemia de influenza H1N1 en 2009, algunos empleadores afectados por la epidemia tuvieron que desarrollar planes con rapidez o tomar decisiones fragmentadas al tiempo que evolucionaban las condiciones.[24] Es más, como es imposible pronosticar el futuro con precisión, ninguna organización puede alguna vez estar perfectamente preparada para todas las crisis.

La mecánica de los planes de contingencia se muestra en la figura 7.3. En relación con los otros planes de una organización, los planes de contingencia se activan en cuatro puntos de acción. En el punto de acción 1, la gerencia desarrolla los planes básicos de la organización. Esto puede incluir planes estratégicos, tácticos y operativos. Como parte de este proceso de desarrollo, los gerentes consideran diversos sucesos de contingencia. Algunos grupos de gerencia incluso asignan a alguien el rol de abogado del diablo para preguntar, "Pero qué pasa si..." acerca de cada curso de acción. Por lo general se considera una diversidad de contingencias.

"En tiempos de crisis, las personas anhelan un liderazgo fuerte y de apoyo."

—DAVID KONG, CEO DE BEST WESTERN
(citado en *USA Today*, 4 de octubre de 2005, p. 2B)

En el punto de acción 2, el plan que la gerencia elige se pone en marcha. También se definen los sucesos de contingencia más importantes. Sólo los sucesos que tienen probabilidad de ocurrir y cuyos efectos tendrían un impacto significativo en la organización se utilizan en el proceso de planeación por contingencias. A continuación, en el punto de acción 3, la empresa especifica ciertos indicadores o señales que sugieren que un suceso de contingencia está a punto de ocurrir. Un banco podría decidir que una caída de 2% en las tasas de interés debe considerarse un suceso de contingencia. Un indicador podría ser dos meses consecutivos con una caída de 0.5% en cada uno. Mientras se definen los indicadores de contingencia, también se debe desarrollar los planes mismos de contingencia. Ejemplos de planes de contingencia para diversas situaciones son retrasar la construcción de una planta, desarrollar un nuevo proceso de manufactura y reducir los precios.

Después de esta etapa, los gerentes de la organización monitorean los indicadores identificados en el punto de acción 3. Si la situación lo requiere, se implementa un plan de contingencia. De otra manera, el plan de acción principal continúa vigente. Finalmente, el punto de acción 4 marca la terminación exitosa del plan original o el plan de contingencia.

La planeación por contingencias se vuelve cada vez más importante para la mayoría de las organizaciones, en especial para las que operan en entornos complejos o dinámicos. Pocos gerentes tienen un punto de vista tan preciso del futuro que puedan anticipar y planear para todo. La planeación por contingencias es una técnica útil para ayudar a los gerentes a lidiar con la incertidumbre y el cambio. Sin embargo, el manejo de crisis, por su misma naturaleza, es más difícil de anticipar. Pero las organizaciones que tienen una

cultura fuerte, un liderazgo fuerte y la capacidad de enfrentar lo inesperado tienen una mejor oportunidad de manejar con éxito una crisis que otras organizaciones.[25]

Revisión del concepto

DISTINGUIR ENTRE LA PLANEACIÓN DE CONTINGENCIA Y LA ADMINISTRACIÓN DE CRISIS.

¿CÓMO PODRÍAN VARIAR LOS MARCOS TEMPORALES PARA LA PLANEACIÓN ENTRE EMPRESAS DE DISTINTAS INDUSTRIAS?

PLANEACIÓN TÁCTICA

Como lo señalamos antes, los planes tácticos se desarrollan para implementar partes específicas de un plan estratégico. Quizá ha escuchado el dicho acerca de ganar la batalla pero perder la guerra. Los **planes tácticos** son a las batallas lo que la estrategia es a la guerra: una secuencia organizada de pasos diseñados para ejecutar planes estratégicos. La estrategia se enfoca en los recursos, el entorno y la misión, mientras que la táctica se enfoca de manera principal en las personas y en la acción.[26] En la figura 7.4 se identifican los principales elementos en el desarrollo y ejecución de los planes tácticos.

Desarrollo de planes tácticos

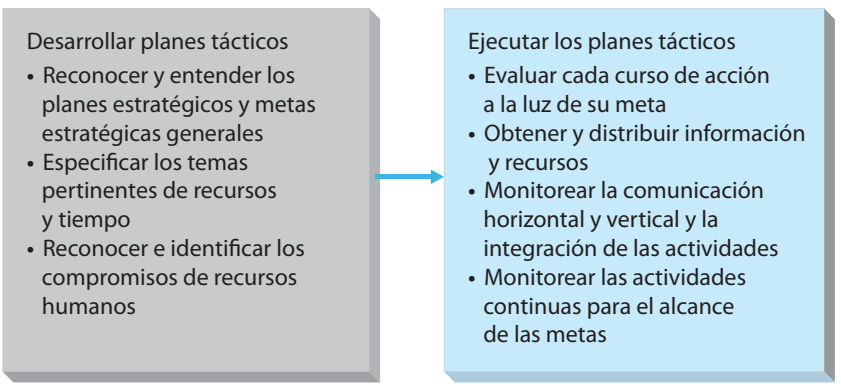
Aunque una planeación táctica eficaz depende de muchos factores, que varían entre una situación y otra, podemos identificar algunos lineamientos básicos. Primero, el gerente necesita reconocer que la planeación básica debe abordar varias metas tácticas derivadas de una meta estratégica más amplia.[27] Una situación ocasional puede requerir un plan táctico independiente, pero la mayor parte del tiempo los planes tácticos fluyen y deben ser consistentes con un plan estratégico.

plan táctico
Plan enfocado a alcanzar las metas tácticas y que se desarrolla para implementar partes específicas de un plan estratégico

Por ejemplo, los principales directivos de Coca-Cola desarrollaron una vez un plan para reforzar el dominio de la empresa en la industria de las bebidas carbonatadas. Como parte del desarrollo del plan, identificaron una amenaza del entorno crítica: incomodidad considerable e incertidumbre entre los embotelladores independientes que empacaban y distribuían los productos de Coca-Cola. Para contrarrestar en forma simultánea esta amenaza y fortalecer la posición de la empresa, Coca-Cola adquirió varios embotelladores

Figura 7.4 DESARROLLAR Y EJECUTAR LOS PLANES TÁCTICOS

Los planes tácticos se utilizan para lograr partes específicas de un plan estratégico. Cada plan estratégico se implementa por medio de varios planes tácticos. La planeación táctica eficaz incluye tanto el desarrollo como la ejecución táctica.



independientes y los combinó en una nueva organización llamada Coca-Cola Enterprises. La venta de la mitad de las acciones de la empresa nueva les dio millones de dólares en utilidades al tiempo que mantenían el control de la empresa en manos de Coca-Cola. Así, la creación de la nueva empresa fue un plan táctico desarrollado para contribuir con el logro de una meta estratégica general.[28]

Segundo, aunque las estrategias con frecuencia se expresan en términos generales, las tácticas deben especificar recursos y marcos temporales. Una estrategia puede requerir ser el número uno en un mercado o industria en particular, pero un plan táctico debe especificar con precisión qué actividades se realizarán para alcanzar esa meta. Considere de nuevo el ejemplo de Coca-Cola. Otro elemento de su plan estratégico incluye una mayor participación de mercado a nivel mundial. Para facilitar las ventas adicionales en Europa, los gerentes desarrollaron planes tácticos para construir una nueva planta en el sur de Francia con el fin de hacer el concentrado de bebidas carbonatadas y construir otra planta de enlatado en Dunkirk. La empresa también ha invertido mucho en India.[29] Construir estas plantas representa una acción concreta que incluye recursos mensurables (fondos para construir las plantas) y un horizonte temporal claro (una fecha meta de terminación).

Por último, la planeación táctica requiere de recursos humanos. Los gerentes que participan en la planeación táctica emplean mucho tiempo en trabajar con otras personas. Deben estar en la posición de recibir información de otros dentro y fuera de la organización, procesar esa información en la forma más eficaz y luego transmitirla a otros que podrían hacer uso de ella. Los ejecutivos de Coca-Cola han estado intensamente involucrados en la planeación de plantas nuevas, en el establecimiento de las nuevas compañías embotelladoras antes señaladas y en la exploración de una joint venture (empresa conjunta) con Cadbury Schweppes en el Reino Unido. Cada actividad ha requerido de considerable tiempo y esfuerzo de docenas de gerentes. Por ejemplo, un gerente cruzó el Atlántico 12 veces mientras negociaba el trato con Cadbury.

Ejecución de planes tácticos

Sin importar lo bien que se elabora un plan táctico, su éxito final depende de la forma en que se realice. A su vez, la implementación exitosa depende de un uso astuto de los recursos, una toma de decisiones efectiva y de los pasos inteligentes para asegurar que se hagan las cosas bien, en los momentos adecuados y de la manera correcta. Un gerente puede ver fracasar una idea absolutamente brillante debido a una ejecución inadecuada.

La ejecución adecuada depende de diversos factores. Primero, el gerente necesita evaluar cada curso de acción posible a la luz de la meta que tiene la intención de alcanzar. A continuación necesita asegurarse de que cada tomador de decisiones tenga la información y los recursos necesarios para hacer el trabajo. La comunicación vertical y horizontal y la integración de las actividades deben estar presentes para minimizar el conflicto y las actividades inconsistentes. Y por último, el gerente debe monitorear las actividades continuas que se derivan del plan para asegurar que están alcanzando los resultados deseados. Este monitoreo tiene lugar dentro del contexto de los sistemas de control continuo de la organización.

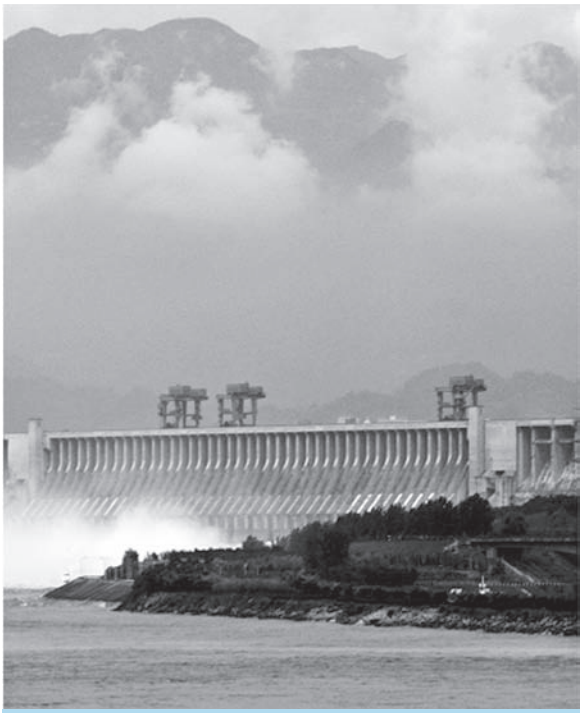
Por ejemplo, los gerentes en Walt Disney Company en tiempos recientes desarrollaron un nuevo plan estratégico dirigido a impulsar el crecimiento y las utilidades en los mercados extranjeros. Un plan táctico que se desarrolló para estimular el crecimiento tiene que ver con la expansión del Disney Channel a cada vez más mercados extranjeros; otro incluye la expansión del parque temático cerca de Hong Kong que abrió en 2006. Aunque expandir la televisión por cable y un parque temático son proyectos grandes en sí mismos, siguen siendo planes tácticos dentro del plan estratégico general que se enfoca en el crecimiento internacional.[30]

Revisión del concepto

¿Cómo se desarrollan los planes tácticos?

¿Qué cree usted que sea más fácil, desarrollar planes tácticos o implementarlos? ¿Por qué?

PLANEACIÓN OPERATIVA



© KUN YANG | DREAMSTIME.COM

Un programa es un plan de un solo uso para un conjunto grande de actividades. La construcción de Three Gorges Dam en China ciertamente califica como un programa. Uno de los programas de construcción más largos alguna vez realizados, la presa Three Gorges Dam ha tomado años en ser terminada, se basó en los talentos de cientos de miles de personas, requirió millones de toneladas de concreto y forzó el desplazamiento de miles de personas. Sin embargo, los funcionarios esperan que la presa ayude a eliminar problemas de inundaciones con siglos de antigüedad y proporcione una fuente valiosa y confiable de electricidad.

Otro elemento crítico en la planeación organizacional eficaz es el desarrollo y la implementación de los planes operativos, los cuales se derivan de los planes tácticos y están enfocados en alcanzar las metas operativas. Así, los planes operativos tienden a estar muy enfocados, tienen horizontes temporales relativamente cortos e incluyen a gerentes de nivel más bajo. Las dos formas más básicas de planes operativos y los tipos específicos de cada uno se resumen en la tabla 7.1.

Las organizaciones desarrollan diversos planes operativos para ayudar a alcanzar las metas operativas. En general, hay dos tipos de planes de uso único y tres tipos de planes fijos.

Planes de uso único

Un **plan de uso único** se desarrolla para realizar un curso de acción que no sea probable que se repita en el futuro. Mientras Disney planea la expansión de su parque temático en Hong Kong, desarrollará numerosos planes de uso único para juegos individuales, atracciones y hoteles. Las dos formas más comunes de planes de uso único son los programas y los proyectos.

Programas Un **programa** es un plan de uso único para un conjunto grande de actividades. Podría consistir en identificar procedimientos para presentar una nueva línea de productos, abrir una instalación nueva o modificar la misión de la organización. Como parte de sus propios planes estratégicos de crecimiento, Black & Decker compró la empresa de electrodomésticos pequeños de General Electric. El acuerdo incluyó el cambio de marca más grande en la historia: 150 productos fueron convertidos de la etiqueta de GE a la de Black & Decker. Cada producto se estudió, rediseñó e reintrodujo en forma cuidadosa con una garantía extendida. Se utilizó un total de 140 pasos para cada producto. Tomó tres años convertir los 150 productos a Black & Decker. La conversión total de la línea de productos fue un programa.

Proyecto Un **proyecto** es similar a un programa, pero por lo general tiene un menor alcance y complejidad. Un proyecto puede ser parte de un programa más amplio o puede ser un plan de uso único contenido. Para Black & Decker, la conversión de cada uno de los 150 productos fue un proyecto separado en sí mismo. Cada producto tuvo su propio gerente, calendario y demás. Los proyectos también se utilizan para introducir un producto nuevo dentro de una línea de producto existente o agregar una nueva opción de prestaciones a un paquete de remuneración existente.

plan de uso único
Se desarrolla para realizar un curso de acción que no es probable que se repita en el futuro

programa
Plan de uso único para un conjunto grande de actividades

proyecto
Plan de uso único de menor alcance y complejidad que un programa

plan fijo
Se desarrolla para actividades que recurren en forma regular durante un periodo

Planes fijos

Mientras que los planes únicos se desarrollan para situaciones no recurrentes, un **plan fijo** se utiliza para las actividades que se realizan en forma regular durante un periodo. Los planes fijos pueden mejorar mucho la eficiencia al hacer una rutina de toma de decisiones. Las políticas, los procedimientos de operación y las reglas y regulaciones son tres tipos de planes fijos.

Tabla 7.1
TIPOS DE PLANES OPERATIVOS

Plan	Descripción
Plan de uso único	Se desarrolla para tomar un curso de acción que no es probable que se repita en el futuro
Programa	Plan de uso único para un conjunto grande de actividades
Proyecto	Plan de uso único de menos alcance y complejidad que un programa
Plan fijo	Se desarrolla para actividades que recurren en forma regular durante un periodo
Política	Plan fijo que especifica la respuesta general de la organización a un problema o situación designados
Procedimiento de operación estándar	Plan fijo que describe los pasos a seguir en circunstancias particulares
Reglas y regulaciones	Planes fijos que describen con precisión cómo se deben realizar las actividades específicas

Políticas Como una guía general para la acción, una política es la forma más general de un plan fijo. Una política especifica la respuesta general de una organización a un problema o situación designados. Por ejemplo, McDonald's tiene la política de no otorgar una franquicia a un individuo que ya sea propietario de otro restaurante de comida rápida. En forma similar, Starbucks tiene una política de no otorgar franquicias en absoluto y en lugar de eso retener toda la propiedad de las cafeterías de Starbucks. De igual forma, la oficina de admisiones de la universidad podría establecer una política de otorgar la admisión sólo a los solicitantes con un promedio de calificaciones mínimo satisfactorio y una clasificación en el cuartil superior de su clase de bachillerato. Los funcionarios de admisiones pueden negar la admisión en forma rutinaria a quienes no alcanzan estos mínimos. También es probable que una política describa la forma en que se manejarán las excepciones. Por ejemplo, la declaración de política de la universidad podría crear un comité de apelaciones de admisión para evaluar solicitantes que no cumplan con los requisitos mínimos, pero que puedan ser merecedores de una consideración especial.



© LISA F. YOUNG | DREAMSTIME.COM

Las reglas y regulaciones se utilizan para guiar una variedad de actividades en las organizaciones. Por ejemplo, Austin, Texas, tiene uno de los códigos de construcción más severos y exigentes en Estados Unidos. Todos los edificios están sujetos a una auditoría detallada antes de poder ser ocupados. John Umphress está inspeccionando el aislamiento detrás de una tina de baño de una casa nueva como parte de la auditoría de energía de la ciudad. Los constructores que no siguen las reglas y procedimientos de la ciudad están sujetos a multas y sus proyectos pueden enfrentar serios retrasos.

Procedimientos de operación estándar Otro tipo de plan fijo es el procedimiento de operación estándar (POE). Un POE es más específico que una política, en cuanto a que delinea los pasos que se seguirán en circunstancias particulares. Por ejemplo, se le podría decir al empleado de admisiones en la universidad que cuando se reciba una aplicación, debe 1) abrir un expediente electrónico del solicitante; 2) fusionar los registros de calificaciones de las pruebas, sus calificaciones del bachillerato y las cartas de referencia en el expediente electrónico en el momento en que sean recibidos, y 3) turnar el expediente electrónico al director de admisiones apropiado cuando esté completo.

política
Plan fijo que especifica la respuesta general de la organización a un problema o situación designado

procedimiento de operación estándar (POE)
Plan estándar que describe los planes que se seguirán en circunstancias particulares

Gallo Vineyards en California tiene un manual de 300 páginas de POE. Este manual de planeación recibe el crédito de hacer de Gallo una de las más eficientes operaciones de vino en Estados Unidos. McDonald's tiene una planeación de POE en la que se explica con precisión cómo se deben cocinar las Big Mac, cuánto tiempo pueden estar en la parrilla de calentado y demás.

Reglas y regulaciones El tipo de plan fijo más concreto, las **reglas y regulaciones**, describe con precisión cómo se realizarán las actividades específicas. Más que guiar la toma de decisiones, las reglas y regulaciones en realidad ocupan el lugar de la toma de decisiones en diversas situaciones. Por ejemplo, cada restaurante McDonald's tiene la regla de prohibir que los clientes utilicen los teléfonos de la empresa. La oficina de admisiones de la universidad podría tener una regla que estipule que si el expediente de un solicitante no se completa dos meses antes del inicio del semestre, no podrá ser admitido sino hasta el siguiente semestre. Desde luego, en la mayoría de las organizaciones un alto directivo puede suspender o flexibilizar las reglas. Si las calificaciones de bachillerato del hijo de un prominente ex alumno y donador llegan unos días más tarde, el director de admisiones puede cancelar la regla de los dos meses. De hecho, las reglas y regulaciones pueden volverse problemáticos si son excesivos y si se aplican con demasiada rigidez.

Las reglas y regulaciones y los POE son similares en muchas formas. Ambos son de alcance relativamente estrecho y cada uno puede servir como sustituto en la toma de decisiones. Sin embargo, un POE describe una secuencia de actividades, mientras que las reglas y regulaciones se enfocan en una actividad. Recuerde nuestros ejemplos: el POE de admisiones consistía en tres actividades, mientras que la regla de dos meses se relacionaba con sólo una actividad. En un entorno industrial, el POE para inducir a un nuevo empleado podría incluir inscribir a la persona en diversas opciones de prestaciones, presentarlo con sus compañeros de trabajo y supervisores y proporcionar un recorrido por las instalaciones. Una regla pertinente para el nuevo empleado podría incluir cuándo llegar al trabajo cada día.

Revisión del concepto

DISTINGUIR ENTRE LOS PLANES ÚNICOS Y LOS PLANES FIJOS.

IDENTIFICAR UNA REGLA O REGLAMENTO QUE SE RELACIONE CON USTED, PERO QUE USTED PIENSE QUE ES EXCESIVA O DEMASIADO RESTRICTIVA.

MANEJO DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN

Es evidente que todos los elementos del establecimiento de metas y de planeación analizados hasta este punto incluyen administrar estos procesos en una forma u otra. Sin embargo, debido además a que importantes barreras en ocasiones impiden el establecimiento de metas y la planeación, es importante saber cómo superar algunas de las barreras.

Barreras al establecimiento de metas y la planeación

reglas y regulaciones
Describen con precisión cómo se realizarán las actividades específicas

Varias circunstancias pueden servir como barreras para el establecimiento de metas y la planeación eficaz; las más comunes se listan en la tabla 7.2.

Como parte del manejo de los procesos de establecimiento de metas y de planeación, los gerentes deben entender las barreras que los pueden interrumpir, así como saber cómo superarlas.

Tabla 7.2 BARRERAS AL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y LA PLANEACIÓN

Barreras principales	Metas inapropiadas
	Sistema de recompensas inapropiado
	Entorno dinámico y complejo
	Renuencia a establecer metas
	Resistencia al cambio
	Restricciones
Superar las barreras	Entender los propósitos de las metas y la planeación
	Comunicación y participación
	Consistencia, revisión y actualización
	Sistemas de recompensa eficaces

Metas inapropiadas Las metas inapropiadas vienen en diversas formas. Pagar un dividendo grande a los accionistas puede ser inapropiado si viene a costa de la investigación y desarrollo. Las metas también pueden ser inapropiadas si son inalcanzables. Si KMart estableciera una meta de tener más ingresos que Walmart el siguiente año, las personas en la empresa probablemente se sentirían avergonzadas, porque alcanzar esa meta sería imposible. Las metas pueden también ser inapropiadas si ponen demasiado énfasis en las mediciones cuantitativas o cualitativas del éxito. Algunas metas, en especial las que se relacionan con las áreas financieras, son cuantificables, objetivas y verificables. Otras metas, como la satisfacción de los empleados y el desarrollo, son difíciles, si no imposibles de cuantificar. Las organizaciones se ven en problemas si ponen demasiado énfasis en un tipo de meta con exclusión de otro. Hace unos años, Starbucks estableció la meta ambiciosa de tener 40 000 ubicaciones a nivel global. Pero en su empeño por lograr el objetivo, la empresa tomó muchas malas decisiones en nuevos sitios, aglomeró sus tiendas con demasiada mercancía y perdió el enfoque en el café. Como resultado, cuando la recesión global golpeó a finales de 2008 y principios de 2009, Starbucks se vio forzado a posponer nuevas aperturas y a eliminar varios miles de puestos.[31] Esto también estimuló su enfoque actual de mejorar la rentabilidad de las tiendas individuales contrario a sólo agregar tiendas nuevas.

Sistema de recompensas inapropiado En algunos entornos, un sistema inapropiado de recompensas actúa como una barrera al establecimiento de metas y a la planeación. Por ejemplo, de manera inadvertida las personas pueden ser recompensadas por un comportamiento deficiente en el establecimiento de metas o no recibir recompensa o incluso ser castigadas por un comportamiento apropiado en el establecimiento de metas. Suponga que un gerente establece la meta de reducir la rotación el siguiente año. Si disminuye la rotación incluso en una fracción, el gerente puede afirmar el éxito y tal vez ser recompensado por el logro. En contraste, un gerente que intenta disminuir la rotación 5%, pero en realidad alcanza una disminución de sólo 4%, puede recibir una recompensa menor debido a su fracaso en alcanzar la meta establecida. Y si una organización pone demasiado énfasis en el desempeño y los resultados a corto plazo, los gerentes pueden ignorar los temas a más largo plazo mientras que establecen las metas y elaboran planes para alcanzar utilidades más cuantiosas a corto plazo.

Entorno dinámico y complejo La naturaleza del entorno de una organización también es una barrera para el establecimiento eficaz de metas y la planeación. El cambio rápido, la innovación tecnológica y la competencia intensa pueden aumentar la dificultad

de que una organización evalúe en forma precisa las oportunidades y amenazas futuras. Por ejemplo, cuando una compañía de electrónica como IBM desarrolla un plan a largo plazo, trata de considerar cuánta innovación tecnológica es probable que ocurra durante ese intervalo. Pero pronosticar dichos eventos es extremadamente difícil. Durante los primeros años de auge de las computadoras personales, los datos se almacenaban principalmente en discos flexibles. Como estos discos tenían una capacidad de almacenamiento limitada, se desarrollaron los discos duros. Mientras que el disco flexible típico puede tener cientos de páginas de información, un disco duro puede almacenar miles de páginas. En la actualidad, las computadoras almacenan cada vez más información en los servidores compartidos u otros aparatos capaces de almacenar millones de páginas. El gerente que intenta establecer metas y un plan en este entorno de rápido cambio enfrenta una tarea realmente formidable.

Renuencia a establecer metas Otra barrera para una planeación eficaz es alguna renuencia de los gerentes a establecer las metas para ellos mismos y sus unidades de responsabilidad. La razón de esta renuencia puede ser una falta de confianza o temor al fracaso. Si un gerente establece una meta que sea específica, concisa y definida en el tiempo, entonces es evidente que sí la alcanzará. Los gerentes que en forma consciente o inconsciente intentan evitar este grado de responsabilidad es probable que obstaculicen los esfuerzos de planeación de la organización. Pfizer, una compañía farmacéutica grande, enfrentó problemas porque sus gerentes no establecieron metas de investigación y desarrollo. En consecuencia, la organización se fue quedando atrás debido a que los gerentes no tenían forma de saber qué tan eficaces realmente eran sus esfuerzos de investigación y desarrollo.

"Mi consejo... es estar listo para revisar cualquier sistema, desechar cualquier método, abandonar toda teoría si el éxito del trabajo lo demanda."

—HENRY FORD
(citado en *Fortune*, 27 de junio de 2005, p. 98)

Resistencia al cambio Otra barrera al establecimiento de metas y la planeación es la resistencia al cambio. La planeación esencialmente incluye cambiar algo acerca de la organización. Como se verá en el capítulo 13, las personas tienden a resistirse al cambio. Avon Products casi se fue a la bancarrota hace varios años porque insistía en una política de grandes dividendos para sus accionistas. Cuando las utilidades comenzaron a caer, los gerentes se resistían a reducir los dividendos y empezaron a pedir prestado para pagarlos. La deuda de la empresa creció de 3 millones a $1 100 millones en ocho años. Los gerentes se vieron forzados a enfrentar el problema y a reducir los dividendos.

Restricciones Las restricciones que limitan lo que una organización puede hacer son otro importante obstáculo. Las restricciones comunes incluyen falta de recursos, restricciones gubernamentales y una fuerte competencia. Por ejemplo, Owens-Corning Fiberglass asumió una enorme carga de deuda como parte de su lucha por evitar una adquisición hostil de Wickes Ltd. La empresa tenía una deuda tan grande que se vio forzada a reducir los gastos de capital y de investigación y desarrollo. Y esos recortes limitaron en gran medida lo que la empresa podía planear para el futuro. Las restricciones de tiempo también son un factor. Es fácil decir: "estoy muy ocupado para planear hoy; lo haré mañana". La planeación eficaz demanda tiempo, energía y una creencia inquebrantable en su importancia.

Superar las barreras

Por fortuna, existen varios lineamientos para hacer que el establecimiento de metas y la planeación sean eficaces. Algunos de los lineamientos se listan en la tabla 7.2.

Entender los propósitos de las metas y la planeación Una de las mejores formas de facilitar el establecimiento de metas y los procesos de planeación es reconocer sus propósitos básicos. Los gerentes también deben reconocer que hay límites para

la eficacia del establecimiento de metas y la planeación. La planeación no es una panacea que resuelva todos los problemas de una organización, ni es un conjunto acorazado de procedimientos que se deban seguir a cualquier costo. Y las metas y la planeación eficaces no necesariamente aseguran el éxito; se esperan ajustes y excepciones mientras pasa el tiempo. Por ejemplo, Coca-Cola siguió un enfoque lógico y racional para establecer las metas y la planeación hace unos años cuando introdujo la nueva fórmula para combatir el incremento en participación de mercado de Pepsi. Pero todos los planes demostraron estar equivocados cuando los consumidores rechazaron la nueva versión de Coca-Cola. Los gerentes rápidamente revirtieron la decisión y reintrodujeron la vieja fórmula como Coca-Cola Classic. Así, aunque una planeación cuidadosa resultó en un tremendo error, la empresa pudo recuperarse del mismo.

Comunicación y participación Aunque las metas y los planes pueden iniciar en los niveles altos, también se deben comunicar a todos en la organización. Quienes participan en el proceso de planeación deben saber cuál es la estrategia organizacional dominante, cuáles son las diversas estrategias funcionales y cómo se integrarán y coordinarán. Las personas responsables de alcanzar las metas y de implementar los planes deben tener voz al momento de desarrollarlos desde el inicio. Estos individuos casi siempre tienen información valiosa para contribuir y, debido a que implementarán los planes, su participación es crucial: están más comprometidos con los planes que han ayudado a moldear. Incluso cuando una organización está de alguna manera centralizada o utiliza personal de planeación, los gerentes de diferentes niveles en la organización deben participar en el proceso de planeación. Mientras tanto, al analizar los usos de una herramienta de recolección de información llamada *tablero digital*, la sección *Tecnología de administración* toca algunos argumentos interesantes a favor y en contra de la participación intensiva de los altos directivos en el proceso de planeación.

Consistencia, revisión y actualización Las metas deben ser consistentes tanto en forma horizontal como vertical. La consistencia horizontal debe ser congruente en toda la organización, entre un departamento y otro. La consistencia vertical significa que las metas deben ser congruente hacia arriba y hacia abajo en la organización; las metas estratégicas, tácticas y operativas deben coincidir entre sí. Como el establecimiento de metas y la planeación son procesos dinámicos, también deben revisarse y actualizarse en forma cada vez más frecuente. Por ejemplo, Citigroup utilizó una vez un horizonte de planeación de tres años para desarrollar y proporcionar servicios financieros nuevos. El ciclo fue recortado después a dos años y el banco ahora utiliza un horizonte de un año.

Sistemas de recompensa eficaces En general, las personas deben ser recompensadas tanto por establecer metas y planes eficaces como por alcanzarlos con éxito. Sin embargo, como el fracaso en ocasiones resulta de factores fuera del control del gerente, a las personas también se les debe asegurar que no alcanzar una meta no necesariamente acarreará consecuencias punitivas. Frederick Smith, fundador y CEO de FedEx, ha expresado la meta de alentar el riesgo. Así, cuando FedEx perdió 233 millones de dólares en un servicio no exitoso llamado ZapMail, nadie fue castigado. Smith creyó que la idea original era buena, pero que no tuvo éxito debido a razones más allá del control de la empresa.

Uso de metas para implementar los planes

Las metas con frecuencia se utilizan para implementar los planes. Los programas formales de establecimiento de metas representan un método ampliamente utilizado para administrar los procesos de establecimiento de metas y de planeación para asegurar que ambas cosas se realicen de manera eficaz. Algunas empresas llaman a este enfoque **administración por objetivos (APO)**. Sin embargo, también debemos señalar que aunque muchas empresas utilicen este enfoque básico, a menudo lo personalizan para sus propias circunstancias

administración por objetivos (APO)
Proceso formal de establecimiento de metas que incluye la colaboración entre gerentes y subordinados; el grado al que se cumplan las metas es un importante factor en la evaluación y la recompensa del desempeño de los subordinados

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

El tablero que orienta las decisiones

Por tradición, los accesorios de escritorio de los importantes presidentes ejecutivos (CEO) no incluían computadoras. De hecho, un escritorio con nada más que un teléfono era un cierto tipo de símbolo de estatus, que indicaba que el estratega número uno de una empresa ocupaba sus días en pensar y comunicar sus pensamientos profundos, no en la búsqueda de datos. Aun en la actualidad, el CEO de General Electric se preocupa de perder la imagen general si está pegado a una computadora, así que hace que sus subdirectores examinen cualquier dato que necesite. El CEO de Oracle Corp. Lawrence Ellison recuerda una vez cuando obtenía los informes financieros al llamar a unas personas y "trabajaba en sus sentimientos". Después de todo, antes tomaba días que las personas elaboraran las hojas de cálculo y llevaran los informes a su escritorio, y para ese momento ya eran por lo general noticias viejas.

Desde luego, lo que cambió todo fue la tecnología de Internet y de la Web. En la actualidad, Ellison recibe información al minuto en su tablero digital, una interfaz de sistema de información de fácil lectura. Un tablero digital (digital dashboard) puede obtener información del sistema operativo local de una computadora, de una aplicación que maneja la computadora o de sitios web remotos que ha accedido. Los datos de diversas fuentes se fusionan en puntos de vista simples y la tecnología de tablero hace posible empezar a partir de procesos a nivel superficie y luego "profundizar" los datos almacenados en los niveles inferiores, incluidos niveles a los que los altos directivos normalmente no ingresan. "Veo mi tablero varias veces al día", informa Ellison, en especial en los periodos pico cuando "gran parte de nuestra actividad de ventas se contrae en unos días". Otro usuario comprometido es el CEO de Verizon, Ivan G. Seidenberg. Su tablero, dice, "me pone a mí y a cada vez más ejecutivos en contacto en tiempo real con la empresa". Para Seidenberg, la tecnología de tablero es particularmente valiosa para ayudar a su equipo directivo a tomar decisiones oportunas: "Entre más ojos vean los resultados que obtenemos cada día, mayor será la calidad de las decisiones que podemos tomar".

El tablero en la oficina del director de información Shaygan Kheradpir en realidad es una pantalla de video de plasma. Apodada la "Pared de Shaygan" por los compañeros de trabajo, representa cada nodo en la red de la empresa y utiliza codificación de colores de luces de tránsito para decir a Kheradpir cómo van los diversos aspectos de la empresa en el momento. Si un sector es verde, las cosas van bien. Si es amarillo, Kheradpir puede desacelerar para dar un vistazo, y si es rojo, sabe que algo ha dejado de funcionar como debería.

El tablero de gran tamaño de Kheradpir muestra piezas clave de información como el número de clientes que se registran para un servicio de Verizon en Internet y el número de clientes que hacen sus pagos de facturas a través de la Web. Éstas son algunas de sus métricas clave: las mediciones de desempeño que Kheradpir quiere rastrear. Desde luego, los distintos gerentes necesitan mantenerse al día con las diferentes métricas, pero el denominador común es la capacidad de tecnología del tablero de colocar diferentes perspectivas sobre el desempeño en gráficas comúnmente cuantificadas como diagramas de barras y gráficas de pay o pastel, gráficas sparklines, gauges y mapas de calor. En un sentido, toda esta llamada "visualización de datos" representa una colección de diagramas de información que rastrea los cambios en las proporciones seleccionadas en tiempo real. "No puede administrar algo que no puede medir", afirma Ken Rau, un consultor en el área de San Francisco.

Al igual que Verizon, muchas empresas desarrollan sus propios tableros digitales para incorporar los datos que ya están recabando en diversos sistemas de información. En las empresas grandes, las unidades de negocio por lo general se eligen como impulsores primarios de datos pertinentes, pero los tableros también se pueden especializar con base en la función corporativa: recursos humanos, administración de operaciones, tecnología de información, administración de las relaciones con el cliente y demás. La tecnología también está disponible de muchos proveedores de software bajo nombres de marcas personalizables como Kipfolio, QlikView y CenterView. Las características comunes incluyen herramientas

(*continúa*)

de administración del desempeño como los indicadores clave del desempeño y balanced scorecards (tableros de control balanceados).

Y los tableros digitales ya no son sólo para ejecutivos. Cada vez más empresas los usan para tener disponible información en tiempo real para los gerentes que pueden hacer un uso de ella en tiempo real. Por ejemplo, Verizon utiliza su tablero para proporcionar a los gerentes datos actualizados acerca de las quejas de los clientes y los apagones de energía. Por último, una tendencia más reciente es la extensión de la tecnología de tablero a los teléfonos celulares, PDA y otros aparatos inalámbricos. Verizon ha lanzado un portal (¿de qué otra forma podría llamarse? Dashboard) para entregar información de multimedia y servicios de entretenimiento a los usuarios de Mobile Web, GetItNow y otros servicios inalámbricos.

Referencias: Spencer E. Ante, "Giving the Boss the Big Picture", *BusinessWeek*, 13 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 6 de febrero de 2009, Danny Bradbury, "Go Straight to the Info You Need", *Computer Weekly*, 20 de abril de 2006, www.computerweekly.com el 1 de abril de 2006; "Verizon Business Adds 'Dashboard' to Customer Center Portal", 21 de abril de 2006, Broadband News, http://broadband.wordpress.com el 6 de febrero de 2009 y Ovidiu Rautu, "Verizon Wireless Launches Dashboard", Softpedia, 25 de septiembre de 2008, http://news.softpedia.com el 6 de febrero de 2009.

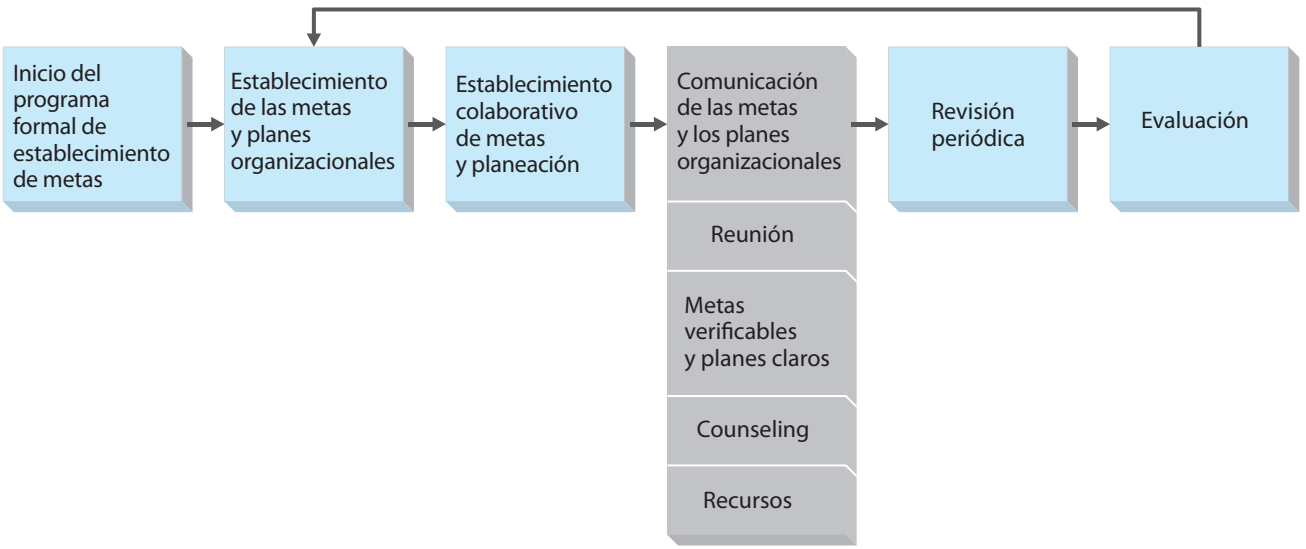
especiales y utilizan un término o nombre especial para él.[32] Por ejemplo, Tenneco Inc. utiliza un sistema tipo APO, pero lo llama *Performance Agreement System* o PAS.

Naturaleza y propósito del establecimiento formal de metas El propósito del establecimiento formal de metas es dar a los subordinados voz en los procesos de establecimiento de metas y de planeación y aclararles exactamente lo que se espera que logren en un lapso. Así, el establecimiento formal de metas con frecuencia se ocupa del establecimiento de metas y la planeación para los gerentes en lo individual y sus unidades o grupos de trabajo.

El proceso formal del establecimiento de metas La mecánica básica del proceso formal del establecimiento de metas se muestra en la figura 7.5. Este proceso se describe aquí desde una perspectiva ideal. En cualquier organización es probable

Figura 7.5 EL PROCESO FORMAL DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

El establecimiento formal de metas es una técnica eficaz para integrar el establecimiento de metas y la planeación. En esta figura se presentan los pasos generales que la mayoría de las organizaciones utiliza cuando adopta un establecimiento formal de metas. Desde luego, la mayoría de las organizaciones adopta este proceso general para concordar con sus propias necesidades y circunstancias únicas.



que varíen en importancia los pasos del proceso e incluso que tomen una secuencia distinta. Sin embargo, como punto de inicio, la mayoría de los gerentes cree que para que un programa formal de establecimiento de metas tenga éxito, debe empezar en la cima de la organización. Los altos directivos deben comunicar por qué han adoptado el programa, lo que piensan que hará y que han aceptado y están comprometidos con el establecimiento formal de metas. También se debe educar a los empleados acerca de lo que es el establecimiento de metas y qué rol tendrán en él. Al haberse comprometido con el establecimiento formal de metas, los gerentes deben implementarlo en una forma que sea congruente con las metas y los planes organizacionales generales. La idea es que las metas establecidas en la parte superior bajen en cascada a toda la organización.

Aunque establecer las metas básicas y los planes de la organización es extremadamente importante, el establecimiento colaborativo de metas y la planeación son la esencia del establecimiento formal de las metas. La colaboración incluye una serie de pasos distintos. Primero, los gerentes le dicen a los subordinados qué metas y planes organizacionales y unitarios ha establecido la alta gerencia. Luego los gerentes se reúnen con sus subordinados uno a uno para llegar a un conjunto de metas y planes para cada subordinado, que tanto el subordinado como el gerente han ayudado a desarrollar y con la cual ambos están comprometidos. A continuación, las metas se afinan para ser tan verificables (cuantitativas) como sea posible y especificar un marco temporal para su cumplimiento. También debe estar por escrito. Además, los planes desarrollados para alcanzar las metas deben expresarse en la forma más clara posible y relacionarse en forma directa con cada meta. Los gerentes deben desempeñar el rol de consejeros en la reunión de establecimiento de metas y de planeación. Por ejemplo, deben asegurar que las metas y los planes de los subordinados sean alcanzables y factibles y que faciliten tanto las metas y planes unitarios como los de la organización. Por último, en la reunión se debe especificar los recursos que el subordinado necesitará para implementar sus planes y trabajar en forma eficaz hacia el cumplimiento de las metas.

Es aconsejable realizar revisiones periódicas al tiempo que los subordinados trabajan en dirección a sus metas. Si las metas y los planes son por un periodo de un año, reunirse en forma trimestral para analizar el progreso puede ser una buena idea. Al final del periodo el gerente se reúne con cada subordinado una vez más para revisar el grado de cumplimiento de las metas. Analizan cuáles metas se cumplieron y cuáles no en el contexto de los planes originales. Se exploran las razones tanto para el éxito como para el fracaso y se recompensa al empleado con base en el cumplimiento de sus metas. En un programa continuo de establecimiento de metas, la reunión de evaluación puede servir también como la reunión colaborativa de establecimiento de metas y de planeación para el siguiente periodo.

Eficacia del establecimiento formal de las metas Un gran número de organizaciones, como Alcoa, Tenneco, DuPont, General Motors, Boeing, Caterpillar, Westinghouse Electric y Black and Decker, utiliza alguna forma de establecimiento de metas. Como se podría esperar, el establecimiento de metas tiene fortalezas y debilidades. Un importante beneficio del establecimiento de metas es una motivación mejorada de los empleados. Al aclarar con precisión lo que se espera, al permitir al empleado tener voz para determinar las expectativas y al basar las recompensas en el logro de esas expectativas, las organizaciones crean un sistema motivacional poderoso para sus empleados.

La comunicación también se mejora por medio del proceso de análisis y colaboración. Y las evaluaciones del desempeño pueden hacerse en forma más objetiva, con menos confianza en la evaluación arbitraria o subjetiva. El establecimiento de metas enfoca la atención en las metas y planes apropiados, ayuda a identificar el talento directivo para futuras promociones y proporciona una filosofía de administración sistemática que puede tener un efecto positivo en la organización general. El establecimiento de metas también facilita el control. El desarrollo periódico y la evaluación subsecuente de las metas y los planes individuales ayudan a mantener en curso a la organización hacia sus metas y planes a largo plazo.

Por otro lado, el establecimiento de metas fracasa ocasionalmente debido a una implementación deficiente. Tal vez el principal problema que puede afectar un programa de establecimiento de metas es la falta de apoyo de la alta gerencia. Algunas organizaciones deciden utilizar el establecimiento de metas, pero luego su implementación la delegan a la gerencia

operativa o básica. Esto limita la eficacia del programa porque las metas y planes que bajan en cascada en la organización pueden no ser en realidad las metas y los planes de la alta gerencia y porque otros en la organización no están motivados a aceptarlas y a comprometerse con ellas. Otro problema con el establecimiento de metas es que algunas empresas conceden demasiada importancia a las metas y los planes cuantitativos y cargan sus sistemas con demasiado papeleo y mantenimiento de registros. Algunos gerentes no quieren o no pueden sentarse a descifrar las metas y los planes con sus subordinados. En lugar de eso, "sugieren" o incluso "asignan" metas y planes a las personas. El resultado es el resentimiento y la falta de compromiso con el programa de establecimiento de metas.[33]

¿Cuáles son las principales barreras al establecimiento de metas y la planeación?

Describa cómo un sistema de establecimiento de metas como la APO podría utilizarse en un entorno de aula universitaria

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Resumir la función de la toma de decisiones y el proceso de planeación.
   - El proceso de planeación es la primera función administrativa básica que deben abordar las organizaciones.
   - Con la comprensión del contexto del entorno, los gerentes desarrollan distintos tipos de metas y planes.
   - La toma de decisiones es el marco de referencia subyacente de toda la planeación, porque cada paso del proceso de planeación incluye una decisión.
2. Analizar el propósito de las metas organizacionales, identificar los distintos tipos de metas, analizar quién las establece y describir la forma de administrar las múltiples metas.
   - Las metas sirven a cuatro propósitos básicos:
     - Proporcionar guía y dirección
     - Facilitar la planeación
     - Inspirar la motivación y el compromiso
     - Promover la evaluación y el control
   - Las metas se pueden diferenciar por nivel, área y marco temporal.
   - Todos los gerentes dentro de una organización necesitan participar en el proceso de establecimiento de metas.
   - Los gerentes deben prestar especial atención a la importancia de administrar metas múltiples por medio de la optimización y otros enfoques.
3. Identificar distintos tipos de planes organizacionales, señalar los marcos temporales para planear, analizar quién planea y describir la planeación por contingencias.
   - Los principales tipos de planes son estratégicos, tácticos y operativos.
   - Los planes se desarrollan a lo largo de varios horizontes temporales, como los marcos temporales a largo, mediano y corto plazo.
   - Las personas esenciales en una organización responsable de una planeación eficaz son el personal de planeación, las fuerzas de tarea de planeación, el consejo de administración, el CEO, el comité ejecutivo y la gerencia o administración de línea.
   - La planeación por contingencias ayuda a los gerentes a anticipar y planear los cambios inesperados.
4. Analizar cómo se desarrollan y ejecutan los planes tácticos.
   - Los planes tácticos están en la parte intermedia de la organización, tienen un horizonte temporal intermedio y son de alcance moderado.
   - Los planes tácticos se desarrollan para implementar partes específicas de un plan estratégico.
   - Los planes tácticos deben fluir de la estrategia, especificar los temas de recursos y tiempo y comprometer los recursos humanos.
   - Los planes tácticos deben ejecutarse de manera eficaz.
5. Describir los tipos básicos de planes operativos que emplean las organizaciones.
   - Los planes operativos están en los niveles inferiores de la organización, tienen un horizonte temporal más corto y un alcance más estrecho.
   - Los planes operativos se derivan de un plan táctico y están enfocados en alcanzar una o más metas operativas.
   - Dos principales tipos de planes operativos son los planes de uso único y los planes fijos.

- Los planes de uso único están diseñados para realizar un curso de acción que no es probable que se repita en el futuro. Los programas y los proyectos son ejemplos de planes de uso único.
- Los planes fijos están diseñados para realizar un curso de acción que es probable que se repita varias veces. Las políticas, los procedimientos de operación estándar y las reglas y regulaciones son todos planes fijos.

6. Identificar las principales barreras al establecimiento de metas y la planeación, la forma en que las organizaciones superan esas barreras y en que utilizan las metas para implementar los planes.
   - Existen varias barreras al establecimiento eficaz de metas y la planeación:
     - Sistema de recompensas inapropiado
     - Entorno dinámico y complejo
     - Renuencia a establecer metas
     - Resistencia al cambio
     - Restricciones
   - Los métodos para superar estas barreras incluyen lo siguiente:
     - Entender los propósitos de las metas y la planeación
     - Comunicación y participación
     - Consistencia, revisión y actualización
     - Sistemas de recompensa eficaces
   - Una técnica particularmente útil para administrar el establecimiento de metas y la planeación es el establecimiento formal de metas, un proceso colaborativo de establecimiento de metas y planeación.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa la naturaleza de las metas organizacionales. Asegúrese de incluir los propósitos y los tipos de metas.
2. Describa el alcance, el personal responsable y los marcos temporales para cada tipo de plan organizacional. ¿En qué forma están relacionados los distintos tipos de planes?
3. Explique los diferentes tipos de planes operativos. Dé un ejemplo real o hipotético de cada uno de ellos. No utilice ejemplos del libro.
4. Liste los pasos en el proceso formal para el establecimiento de metas. ¿Cuáles son algunas ventajas para las empresas que utilizan esta opción? ¿Qué problemas pueden surgir del uso de este proceso?

Preguntas para análisis

5. Los gerentes a menudo son criticados por enfocar demasiada atención en el logro de las metas a corto plazo. En su opinión, cuánta atención debe darse a las metas a largo plazo frente a las de corto plazo? En caso de un conflicto, ¿a qué se le debe dar prioridad? Explique sus respuestas.
6. ¿Qué tipos de planes y decisiones es más probable que requieran la participación del consejo de administración y por qué? ¿Qué tipos de decisiones y planes no son apropiados para la participación del consejo y por qué?
7. Los planes fijos ayudan a hacer que una organización sea más efectiva. Sin embargo pueden inhibir la experimentación y el aprendizaje organizacional. ¿Bajo qué condiciones, en su caso, las organizaciones deben ignorar sus propios planes fijos? En el área de planeación, ¿cómo una organización puede equilibrar la necesidad de eficacia contra la necesidad de creatividad?

Preguntas para aplicación

8. Entreviste al jefe de un departamento académico o a una persona de responsabilidad en el departamento de deportes, vida estudiantil o recaudación de fondos en su colegio o universidad. ¿Qué tipos de metas existen para el departamento y los miembros del mismo? Comparta sus resultados con el resto del grupo.
9. Mencione alguna vez cuando una organización no haya podido alcanzar por completo todas sus metas en forma simultánea. ¿Por qué ocurrió esto? ¿La realización completa de todas las metas es imposible para una organización? ¿Por qué?
10. Desde su biblioteca o Internet, encuentre información acerca de la declaración de misión y las metas de la empresa. Liste su misión y algunas de las metas estratégicas, tácticas y operativas. Explique la relación que usted ve entre las metas en distintos niveles.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de toma de decisiones* se refieren a la capacidad de reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades y luego elegir un curso de acción apropiado para solucionar los problemas o capitalizar las oportunidades. En este ejercicio se le pide aplicar sus habilidades de toma de decisiones a una situación que requiere un buen sentido de negocios y un juicio de valores personales.

Antecedentes

Usted es el propietario de una empresa que fabrica vestidos y calzado casuales en dos fábricas pequeñas, cada una con una fuerza de trabajo de 40 personas. Una está ubicada en Smallville, Illinois y la otra en Modesto, Texas, ambos pueblos pequeños. Usted ha estado en los negocios durante 40 años y ambas fábricas han sido rentables desde hace mucho tiempo. Sin embargo, desafortunadamente las condiciones competitivas en la industria han cambiado en años recientes. En particular, usted enfrenta ahora una fuerte competencia de las empresas italianas cuyo calzado no sólo se vende por menos dinero sino que también presumen de mayor calidad.

Usted está confiado en que puede cerrar la brecha de calidad con equipo nuevo de alta tecnología, pero sus gastos fijos son aún 30% más altos que los de sus competidores italianos. En el momento, usted piensa que la mejor opción es cerrar la fábrica de Smallville y despedir a los trabajadores, pero está un poco renuente a hacer eso. Usted es el principal empleador en Smallville, que depende de su fábrica y que acaba de gastar una gran cantidad de dinero en mejorar sus servicios generales y el acceso de vías rápidas. Además, la mayoría de sus empleados son personas mayores que han vivido la mayor parte de su vida en Smallville.

Tarea

1. Su profesor dividirá al grupo en equipos de tres o cuatro personas cada uno. Cada equipo se reunirá como el equipo gerencial responsable de decidir el destino de la planta de Smallville.
2. El equipo puede decidir cerrar la planta o mantenerla abierta, pero la meta del proceso de toma de decisiones es doble: 1) mantener la empresa viable y 2) reflejar los valores individuales y de equipo.
3. Si el equipo decide cerrar la planta, debe hacer una lista de factores en los que base su decisión y estar preparado para justificarlo.
4. Si el equipo decide mantener la planta abierta, debe elaborar un plan en el que explique cómo la empresa puede seguir siendo competitiva.
5. Cada miembro de cada equipo debe estar preparado para explicar las elecciones que él o ella tomaron para ayudar al grupo a llegar a su decisión.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de administración del tiempo* se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera apropiada. Este ejercicio requiere que aplique sus habilidades de administración del tiempo al proceso de optimización de metas.

Antecedentes

Todos los gerentes enfrentan una diversidad de metas, desafíos, oportunidades y, desde luego, demandas en su tiempo. Conjugar todas estas demandas con éxito requiere una comprensión clara de las prioridades, la programación y diversos factores relacionados. Usted está por averiguar qué tan difícil es esta tarea porque está a punto de iniciar su propio negocio; una tienda minorista en un centro comercial local. Está empezando desde cero, sin ninguna conexión de negocios previa, pero tiene un plan de negocios sólido y está seguro de que funcionará.

Al alistarse para abrir su empresa, usted sabe que necesitará reunirse y elaborar planes con cada una de las siguientes partes:

1. El gerente del centro comercial para negociar la renta
2. Un banquero local para arreglar un financiamiento parcial
3. Un abogado para incorporar su empresa
4. Un contador para establecer un sistema contable
5. Proveedores, para acordar los términos del crédito y los programas de entrega
6. Una agencia de publicidad para empezar a promover su empresa
7. Una agencia de personal, para contratar empleados
8. Una firma de diseño, para planear la disposición física de la tienda

Tarea

Revise toda la información anterior y luego haga lo siguiente:

1. Desarrolle un programa que liste la secuencia en la que necesita reunirse con las ocho partes que se han listado antes. Haga lo mejor que pueda para minimizar los retrocesos (ver a una parte y luego tener que verla de nuevo después de ver a alguien más).
2. Compare su programa con el de un compañero de grupo y analice las diferencias.
3. ¿Encuentra que es posible elaborar diferentes programas que de cualquier forma son igualmente válidos? Si es así, ¿por qué? Si no, ¿por qué no?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Para quiénes construyen los Toll

Las mansiones conocidas como McMansions, condominios, casas lujosas, campos de golf, comunidades de retiro y barrios suburbanos orientados a las familias (la visión de Bob Toll, fundador y jefe de Toll Brothers, una de las compañías de construcción de vivienda más grande de Estados Unidos) es lo suficientemente amplia para incluirlos a todos. No es sorprendente que los proyectos de construcción de casas requieran de mucha planeación, de materiales, tiempo, mano de obra, dinero y todos los recursos normales que se requieren para hacer productos de cualquier tamaño. Pero en los negocios de Toll eso no es todo. Los trabajos grandes como los proyectos más ambiciosos de Toll significan planear en una escala aún más amplia; se requiere planeación para el cumplimiento con los códigos de construcción, proporcionar caminos y parques y para integrar las propiedades residenciales y comerciales con los servicios de emergencia y las escuelas. Y además de todo lo demás, hay planeación para la empresa misma: Bob Toll tiene planes para expandir su empresa más allá de sus mercados y productos actuales y por último quiere dominar la industria de construcción de casas.

Bruce y Bob Toll empezaron en 1967, construían casas personalizadas únicas en su tipo con base en las especificaciones del cliente en el área de Filadelfia. Empezaron a desarrollar parcelas de terrenos rurales en barrios completos y, para principios de 1980, Toll se había expandido a los estados cercanos. Sin embargo, para el momento en que se volvieron públicos, los hermanos habían desarrollado una visión nueva para su empresa. Todo comenzó cuando se percataron de que las casas personalizadas de alto nivel como las que eran su especialidad, eran más costosas y menos rentables que las casas construidas con base en algunos estilos selectos con un espectro limitado de opciones personalizables. Así que los hermanos decidieron entrar a los negocios hechos a la medida, construían un tipo de casas de lujo similares que Bob Toll llama "casas tipo hacienda" y que muchas personas, con menos entusiasmo visionario llaman "McMansions".

El cambio en la estrategia demostró ser muy rentable, y para 2000 la empresa se había expandido a 18 estados, principalmente en las regiones del noreste y del Atlántico central. Hoy, las propiedades de Toll también se encuentran en Florida, el Medio Oeste y el Oeste y la línea de productos se ha expandido también, al adoptar una gama de estilos desde casas de familias sencillas hasta casas urbanas de lujo y hasta villas de retiro. La gama de productos ahora refleja la visión de Bob Toll de una empresa que "pudiera construir cualquier casa de lujo, en cualquier estilo y lugar donde hubiera oportunidad".

En la actualidad, la mayoría de las metas estratégicas de Toll son típicas de las empresas en su industria; desarrollar nuevos conceptos de vivienda de la comunidad, entrar a nuevas regiones y demás. Sin embargo, por lo menos un elemento sorprendente en la estrategia más reciente de Toll: quiere extender su alcance a nivel nacional. La construcción de vivienda es una de las últimas industrias en Estados Unidos que no son dominadas por algunas empresas nacionales o internacionales. De hecho, sólo 20% de las casas construidas en Estados Unidos es producto de constructores nacionales de vivienda. Para obtener el tipo de alcance a nivel nacional que Toll tiene en mente, la empresa necesita crecer entre 15 y 20% cada año.

Para respaldar tanto sus metas estratégicas ambiciosas como las modestas, Toll ha diseñado un conjunto de metas tácticas que depende de las actividades de sus gerentes de nivel medio que ahora son responsables de identificar y aprovechar las áreas de crecimiento. Por ejemplo, los equipos de diseño son responsables de identificar los patrones de compra de los clientes y determinar las preferencias de diseño regionales. Toll quiere que sus diseñadores no sólo evalúen los diseños de productos de los competidores, sino también que analicen los tipos de mejoras que sus clientes eligen. Por ejemplo, hasta ahora, los gerentes de Toll han

encontrado que aunque pocos compradores pagarán por un aislamiento adicional, muchos de ellos desean tinas de hidromasaje y molduras de madera de tamaño más grande. Además, Toll contrata sólo por medio de subcontratistas que con frecuencia siguen a la empresa de un sitio a otro y ahora construye muchos de sus propios subcomponentes, como armaduras de cubiertas, en fábricas regionales; una práctica que mejora la calidad, reduce los costos y asegura un suministro oportuno.

Toll despliega un equipo de compradores para explorar propiedades deseables, por medio de anuncios en los periódicos, grupos cívicos y dueños de propiedades locales como fuentes de ideas. Una vez que se adquiere una propiedad, otros gerentes que funcionan en un nivel operativo trabajan con funcionarios locales para diseñar un desarrollo que cuente con la aprobación de la comunidad. Cada desarrollo ofrece algunos modelos de casas para que los compradores elijan de ellos, pero si los clientes quieren modificaciones en los modelos existentes, los diseñadores de Toll pueden acomodarlos en semanas, ya sea al cambiar los planes de los pisos o adaptar los exteriores completos para cumplir con los gustos locales.

Es evidente que ni siquiera una integración de metas y estrategias desarrollada en forma tan cuidadosa como la de Toll puede garantizar el éxito. Para empezar, la industria de la vivienda misma existe en un entorno muy volátil. Por ejemplo, el mercado de la vivienda está sujeto a fluctuaciones en las condiciones económicas, tanto locales como nacionales. En cualquier área en un momento dado, factores como empleo, tasas hipotecarias y hasta el precio de la gasolina pueden influir en las decisiones de compra de casa.

A nivel nacional, los mercados de vivienda también tienden a ser caracterizados por ciclos de auge y crisis, periodos de precios a la alza y un rápido crecimiento seguidos por periodos de precios que colapsan y un crecimiento lento. Así, la década que termina a mediados de 2006, había sido extremadamente buena para las empresas en el negocio de construcción de vivienda; de hecho, para algunos fue espectacular. En los mercados populares que Toll favorece, el precio promedio de venta de una casa aumentó de $425 000 a $695 000 entre 2003 y 2006. Sin embargo, para el final del año el mercado de la vivienda se desfondó. De un máximo en los precios de la vivienda de mediados de 2006, los precios habían caído 19% para abril de 2008, la peor tasa de declinación desde la Gran Depresión. Es más, la mayoría de los expertos espera que empeore antes de mejorar, con precios que disminuyan 30% del pico de mediados de 2006 al final de 2010. En diciembre de 2008, la construcción de vivienda nueva había disminuido 45% de la del año anterior y la tasa de contratos de ventas cancelados era de más de 40%. Para el año fiscal que terminó en octubre de 2008, Toll Brothers presentó una pérdida de $297.8 millones con ingresos totales debajo de 32%. La empresa también anunció que esperaba que los ingresos en el año fiscal 2009 fueran significativamente más bajos.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los distintos marcos temporales de planeación en Toll? Dé un ejemplo de cada marco temporal que usted identifique.
2. ¿En qué forma los gerentes en distintos niveles en la organización contribuyen a la planeación en Toll?
3. Elija un elemento de la visión de Bob Toll para su empresa. Muestre cómo se relaciona con las metas en los niveles estratégicos, tácticos y operativos.
4. ¿Qué pasos de la administración por contingencias podría haber tenido establecidos una empresa como Toll en caso de una crisis del mercado de la vivienda como la que golpeó la economía en 2008? ¿Qué pasos del manejo de crisis podría haber tomado en vista de la crisis? En su opinión, ¿cuál es la mejor estrategia de Toll a corto plazo? ¿A largo plazo?

Referencias

Jon Gertner, "Chasing Ground", *New York Times Magazine*, 16 de octubre de 2005, www.nytimes.com el 8 de febrero de 2009; Jack Healy, "Home Construction Ends Its Worst Year since 1959", *New York Times*, 23 de enero de 2009, www.nytimes.com el 8 de febrero de 2009; Prashant Gopal, "Housing Industry Wants a Big Government Bailout", *BusinessWeek*, 24 de noviembre de 2008, www.businessweek.com el 8 de febrero de 2009; "Toll Brothers Reports Preliminary 4th Qtr and FY 2008 Totals for Home Building Revenues, Backlog and Contracts", comunicado de prensa. Página Web de Toll Brothers, www.tollbrothers.com el 8 de febrero de 2009 y Alex Veiga, "Toll Brothers CEO Got $8.8M in '08 Compensation", MSNBC.com, 6 de febrero de 2009, www.msnbc.com el 8 de febrero de 2009.

USTED DECIDE

Cómo tener éxito en los negocios

1. ¿En qué formas puede considerarse la planeación de la sucesión como un tipo de planeación por contingencias? ¿Bajo qué circunstancias podría ser necesario que una empresa adapte su proceso de planeación de la sucesión como un proceso de manejo de crisis?
2. ¿En qué forma una empresa utiliza el proceso de establecimiento de metas para ayudarle a implementar su plan de sucesión? Asegúrese de considerar las barreras para la implementación exitosa que pudiera encontrar.
3. Revise el *Caso de cierre del capítulo* en el capítulo 15 para obtener una idea de por qué Steve Jobs es considerado tan importante para el éxito de Apple. Entre los factores de éxito que pueden ser atribuidos a Jobs, ¿cuál cree usted que sería el más difícil de mantener si él ya no fuera CEO? Si usted fuera su sucesor, ¿qué haría para tratar de mantener esos factores?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F La piedra angular de la planeación es el crecimiento proyectado de los ingresos.

2. V F Cuando una empresa quiere mantener bajos sus precios sin comprometer su nivel de servicio, sus gerentes deben optimizar.

3. V F Aumentar el número de establecimientos de una cadena de tiendas en una cierta región es un ejemplo de una meta estratégica.

4. V F Los planes de qué hacer en caso de un desastre o alguna otra calamidad inesperada se llaman planes de reacción.

5. V F El establecimiento eficaz de metas y la planeación detallada aseguran el éxito organizacional.

6. Las metas sirven a todos los siguientes propósitos EXCEPTO _____.
   a. proporcionar guía y dirección para los empleados
   b. promover una buena planeación
   c. servir como fuente de motivación para los empleados
   d. proporcionar un mecanismo eficaz para evaluación y control
   e. probar la flexibilidad de los recursos de la empresa

7. Al haber desarrollado un plan estratégico para su organización, Jennifer ahora está lista para implementar una parte específica de él. Para hacerlo, ella debe desarrollar _____.
   a. un plan operativo
   b. un plan táctico
   c. un plan fijo
   d. un plan único
   e. un plan a corto plazo

8. Cada curso que usted debe tomar para poder graduarse es un proyecto. Tomado todo junto, estos proyectos constituyen un plan único llamado _____.
   a. política
   b. currículo
   c. programa
   d. procedimiento estándar de operación
   e. curso de acción

9. Usted quiere iniciar un servicio en su campus para recoger y lavar la ropa de los estudiantes. Sin embargo, averigua que una lavandería operada con monedas abrirá pronto en un centro comercial cercano. ¿Qué tipo de barrera importante para su meta representa una lavandería operada con monedas?
   a. Una restricción
   b. Renuencia a establecer límites
   c. Una meta inapropiada
   d. Un entorno dinámico y complejo
   e. Resistencia al cambio

10. Como gerente de un establecimiento de hamburguesas, Fred convenció al propietario, Flip, que agregar pollo frito al menú aumentaría el número de clientes de Flip, quien estuvo de acuerdo, pero resultó que no hubo suficientes clientes nuevos para cubrir el costo de un nuevo producto en el menú. Flip registró el episodio como experiencia y le aseguró a Fred que el fracaso en alcanzar una meta _____.
    a. no necesariamente afecta la misión de una organización
    b. refuerza la necesidad de la administración por objetivos
    c. expone los límites de todo el establecimiento de metas
    d. no necesariamente conlleva consecuencias disciplinarias
    e. demuestra el valor de los planes a corto plazo

CAPÍTULO 8

Administración y planeación estratégicas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Analizar los componentes de la estrategia, los tipos de alternativas estratégicas y la distinción entre la formulación y la implementación de la estrategia.
2. Describir cómo utilizar el análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para diseñar la estrategia.
3. Identificar y describir diversos enfoques alternos en el diseño de estrategias de negocios.
4. Describir cómo se implementan las estrategias de negocios.
5. Identificar y describir diversos enfoques alternos en la formulación de la estrategia corporativa.
6. Describir cómo se implementan las estrategias corporativas.
7. Analizar las estrategias internacional y global.

PRIMERO LO PRIMERO

Avances recientes en la teoría de juegos

Establecida en 1982 como Amazin' Software por un ejecutivo de marketing ex Apple de nombre Trip Hawkins, Electronic Arts (EA) fue pionero en la industria de los juegos de cómputo domésticos. Desde el inicio, EA publicó juegos creados por desarrolladores externos: una propuesta desafiante, dado que los minoristas preferían las marcas conocidas de distribuidores establecidos. Sin embargo, la estrategia ofrecía mayores márgenes y forzó a la nueva empresa a permanecer en contacto cercano con su mercado, y para 1984, al haber construido la mayor fuerza de ventas en la industria, EA había generado ingresos por 18 millones de dólares.

> "EA ha intentado hacer del desarrollo un producto. No absorberemos [a los desarrolladores] en una cultura de gran Estrella de la Muerte."
>
> —ROBERT KOTICK, CEO, ACTIVISION

EA daba crédito a sus desarrolladores como "artistas de software", créditos de fotografías en el empaque a los creadores de los juegos y en la difusión publicitaria, y lo que es más importante, desarrolló una política generosa de participación de utilidades que ayudó a atraer parte del mejor talento de desarrollo de la industria. De los títulos legendarios lanzados en la década de 1980 (como *M.U.L.E.*, *The Seven Cities of Gold*, *The Bard's Tale* y *Starflight*), todos fueron desarrollados por estudios independientes o creadores individuales, y EA se especializaba en la distribución. Para 1986 la empresa se había convertido en el proveedor más grande del país de software de entretenimiento. Se hizo pública en 1989, y los ingresos netos despegaron a principios de 1990, pasaron de 113 millones en 1991 a 298 millones de dólares en 1993, en gran medida porque EA había introducido otra estrategia novedosa: fabricó sus propios cartuchos de juego para consolas populares como Genesis de Sega.

En 1991, EA hizo su primera adquisición, un desarrollador canadiense mejor conocido por sus juegos de deportes y carreras, pero su estrategia de crecimiento (y dominio competitivo) por medio de la adquisición no despegó hasta 1995, cuando EA compró Bullfrog, un desarrollador británico. Entre 1995 y 2006 EA tuvo un promedio

Robert Kotick se hizo cargo de Activision cuando era una empresa pequeña y con dificultades que luchaba por sobrevivir. Sin embargo, mediante una serie de maniobras estratégicas expertas, ha ayudado a lanzar a la compañía de juegos electrónicos al frente de su industria.



© ANTONIO JODICE | DREAMSTIME.COM

de 1.2 adquisiciones por año. Bajo la administración del CEO Larry Probst (Hawkins había salido en 1991), la estrategia de la empresa de adquirir y administrar un portafolio floreciente de estudios desarrolló (al menos de acuerdo con sus más severos críticos) un patrón estándar: identificar un juego extremadamente popular, comprar al desarrollador, delegar al equipo creativo original a producir abundantes secuelas hasta que el equipo se agotara o la franquicia fracasara, y luego cerrar o absorber lo que quedara.

La otra iniciativa estratégica de principios de 2000 también aprovechó las ventajas de lanzar productos en serie. *John Madden Football* había sido lanzado por primera vez en 1988, y en 1997 se agregó un *Franchise Mode* (que permitía a los usuarios jugar múltiples temporadas, hacer elecciones de *draft* fuera de temporada y cambiar jugadores). La serie *Madden* sigue siendo una de las series más ganadoras de dinero en la historia de los videojuegos, y en 2004 EA hizo el primero de varios tratos de licenciamiento de deportes: un acuerdo de exclusividad con la National Football League (NFL). En 2005 siguió un acuerdo de 15 años con la cadena de televisión ESPN, y EA desde entonces ha llegado a acuerdos multianuales por series deportivas como *FIFA*, *NHL*, *NBA Live* y *Tiger Woods*. EA ha disfrutado de éxitos similares con series licenciadas de películas (notablemente *Harry Potter*) y otras franquicias de mucho tiempo (*Need for Speed*, *Medal of Honor* y *Battlefield*).

La ruta de Activision hacia el éxito en la industria no fue tan suave como la de EA. Activision fue fundada en 1979 por un ex ejecutivo de la industria de la música y cuatro programadores descontentos de Atari, pionero en los videojuegos y consolas domésticas de videojuegos. En parte, Activision fue fundada como un paraíso para los desarrolladores de juegos, quienes estaban descontentos con la política industrial prevaleciente. En ese tiempo los proveedores de sistemas como Atari contrataron desarrolladores para crear juegos sólo para sus propios sistemas; a los desarrolladores internos se les pagaban sueldos directos y se les negaba el crédito por sus contribuciones individuales, y no había un canal en absoluto para todos los probables independientes. Al posicionarse como el primer desarrollador de terceros de la industria, Activision comenzó a promover a los creadores, así como a los juegos. La empresa se hizo pública en 1983 y se deslizó con éxito en la ola de auge del mercado hasta mediados de la década de 1980.

Las dificultades de la empresa comenzaron en 1986, cuando ingresó a una fusión desacertada con Infocom, una compañía de software fundada para desarrollar juegos de ficción interactivos. La relación tuvo problemas desde el inicio y Activision cerró las operaciones de Infocom en 1989, después de tres años de una mala administración y pérdidas crecientes. Mientras tanto, Activision había empezado a expandir el negocio de los videojuegos hacia otros tipos de software, y con el fin de subrayar su nuevo compromiso con una línea de producto más amplia, cambió su nombre a Mediagenic. Sin embargo, para este momento la competencia en el mercado de los videojuegos había aumentado en forma significativa y la decisión de expandirse a áreas más allá de su competencia distintiva resultó ser un grave error estratégico. Para 1991 Mediagenic estaba en quiebra.

Este es el punto en el que Robert Kotick se encontró con Activision/Mediagenic, una "empresa", como lo menciona la revista *Forbes*, "con un balance general deficiente pero una celebrada historia". Kotick, un emprendedor en serie sin ninguna pasión particular por los videojuegos, compró un tercio de la empresa por $440 000 y de inmediato miró a Electronic Arts para un escrutinio de las mejores prácticas en la industria. Lo que descubrió fue una organización cuya cultura fue interrumpida por el conflicto interno, es decir, entre los gerentes motivados por la productividad y la utilidad y los desarrolladores impulsados por la independencia y la imaginación. Pero EA también vendía muchos videojuegos, y para Kotick la tensión básica en la cultura EA no era completamente sorprendente: es claro que el negocio de hacer y comercializar los videojuegos tuvo éxito cuando el lado creativo de la empresa era respaldado por el financiamiento y el músculo de la distribución, pero fue igualmente verdadero que un flujo fijo de juegos exitosos llegó de las personas creativas de la empresa. La clave para regresar a Activision al juego, decidió Kotick, era administrar este complejo de recursos esenciales mejor de lo que lo hacía la competencia.

Así que el siguiente año Kotick recaudó $40 millones mediante una oferta de acciones, mudó a la empresa (que se volvió a llamar Activision) a Los Ángeles y comenzó a reclutar personas que pudieran proveer los recursos que más necesitaba: experiencia creativa y una conexión con la pasión que sus clientes llevaron a la industria de los videojuegos. Activision prometió a los probables desarrolladores que no manejaría sus recursos humanos en la forma en que EA lo hacía: EA, afirmó, "ha hecho que el desarrollo se vuelva un producto. No los absorberemos en una cultura de Gran Estrella de la Muerte".

Entre 1997 y 2003, Kotick procedió a comprar no menos de nueve estudios, pero este concepto de un sistema de estudio de videojuegos era muy distinto al del de EA, que estaba determinado a hacer más eficiente la producción al centralizar grupos de diseñadores y programadores en oficinas regionales. Kotick permite a sus estudios mantener sus propios nombres, con frecuencia les permite quedarse donde están, y además alienta la autonomía al proporcionar capital de trabajo inicial para los ex integrantes de Activision que quieren independizarse. Realiza investigación de mercados fuera de las oficinas corporativas de la empresa en Los Ángeles, pero no utiliza los resultados para colocar presión sobre sus equipos creativos; en lugar de eso, comparte la información con sus estudios y les

permite formular sus conclusiones. Cada estudio elabora sus estados financieros y hace uso de su conjunto de bonos, y la remuneración de los jefes de estudio refleja tanto las utilidades como las pérdidas de la empresa.

Como hemos visto, la estrategia de Kotick ha dado muchos rendimientos. En 1999 el estudio Neversoft de Activision lanzó *Tony Hawks' Pro Skater*, que rompió con la monotonía de los juegos deportivos al dejar que los jugadores procedieran a su propio ritmo por medio de un paisaje virtual. La siguiente franquicia exitosa de Activision (el juego de la Segunda Guerra Mundial llamado *Call of Duty*) llegó en 2003 de un grupo de desarrolladores que salieron de EA para fundar un estudio llamado Infinity Ward. En 2006, Kotick pagó $100 millones por una empresa llamada Harmonix, que había desarrollado un juego que giraba en torno a un periférico con forma de guitarra: la franquicia de *Guitar Hero* ha revolucionado no sólo los videojuegos sino también la relación entre los videojuegos y la música popular, y al momento de escribir esto, había generado $2000 millones en ingresos.

Para este momento, Activision había construido o desarrollado juegos para cada categoría de producto rentable en el mercado, excepto una: los juegos llamados "multijugadores en masa", en los que los jugadores pagan cuotas mensuales de suscripción para entrar a mundos en línea y construir personajes en el curso de meses o incluso años. El atractivo de esta categoría es evidente: mientras que un juego de consola puede tener un precio de venta al detalle (o menudeo) de una vez de $40, un juego multiplayer (de jugadores múltiples) en línea podría cobrar $15 al mes a cada uno de millones de jugadores. En diciembre de 2007, Activision anunció un movimiento estratégico que de inmediato lo transformaría en un jugador principal (por decirlo de algún modo) en la categoría multiplayer: una fusión con la unidad fabricante de juegos del conglomerado de entretenimiento francés Vivendi, el cual era grande, pero sólo tenía un juego de éxito, la franquicia multiplayers número uno en el mundo, llamada *World of Warcraft,* desarrollada por un estudio de California propiedad de Vivendi llamado Blizzard. Esta franquicia tenía 11 millones de suscriptores y $1100 millones de ventas anuales, y tal vez era el videojuego más rentable que se haya inventado alguna vez. La fusión, de acuerdo con Kotick, fue la mejor estrategia de Activision para hacer un movimiento crucial en una industria cada vez más dominada por las innovaciones basadas en Internet. "Buscamos todas las formas de descifrar la manera de participar en lo que Blizzard había creado. No podíamos encontrar la forma de replicarlo, pero podíamos adquirir el expertise (conocimiento experto)", explicó Kotick, quien agregó que adquirir *World of Warcraft* y el *know-how* de Blizzard había ahorrado a Activision otros $150 millones en costos de desarrollo.

La nueva empresa, conocida como Activision Blizzard, estimó ingresos combinados de $3800 millones para el año calendario 2007, apenas lo suficiente para pasar de los $3700 millones de EA y colarse a la cima como el mejor editor de videojuegos de mayor venta en el mundo no afiliado con los fabricantes de consolas (como Nintendo y Microsoft). Kotick atribuyó el éxito de la empresa a un "enfoque en un número selecto de franquicias y géneros probados donde hemos demostrado el expertise del desarrollo... Buscamos formas de ampliar las huellas de nuestras franquicias y, donde es apropiado, desarrollamos modelos de negocio innovadores como juegos en línea basados en suscripciones".

¿Y qué hay acerca del alguna vez líder de la industria EA? Alguna vez conocido por su "atrevida visión", EA, afirmó un observador a principios de 2008, "se ha estancado en forma creativa y financiera", redujo su producción en serie a una letanía no inspiradora de secuelas de deportes e imitaciones de otros juegos... En Electronic Arts, el talento recientemente ha sido reducido a un mero ingrediente en una sopa financiera de MBA". El presidente del consejo, John Riccitiello, está de acuerdo en que la empresa cometió un error grave al intentar desarrollar videojuegos como si estuvieran en el negocio de detergentes para ropa. "Un proceso descendente que utiliza muchas herramientas centralizadas para intentar construir una marca común con muchas llamadas creativas centralizadas simplemente no es una buena idea", dijo en una conferencia de la industria en febrero de 2008.

Lo primero y más importante, Riccitiello pretende dar más latitud al lado creativo del proceso de desarrollo de productos. "Francamente, el centro de nuestro negocio, al igual que cualquier empresa creativa", admite, "son los hombres y mujeres que en realidad elaboran el producto. No se puede comprar personas e intentar alguna sinergia de escuela de negocios en ellos. Simplemente no funciona". Paul Lee, presidente de Worldwide Studios de EA, quiere impulsar la proporción de juegos creados en forma interna de 30 a 50% e introducir por lo menos una nueva franquicia al año. Un nuevo estudio de desarrollo en Montreal, Canadá, se dedica al desarrollo de títulos originales, y en el estudio de EA de Los Ángeles, el gerente general Neil Young experimenta con pequeñas "células" de seis a ocho personas, con cada célula asignada a una tarea creativa especial acerca de un título importante próximo. La idea es alentar a los desarrolladores a hacer contribuciones creativas en cada etapa del proyecto. Para estimular la polinización cruzada entre las células, se transmiten los descubrimientos semanales en las pantallas planas de televisión que se ubican a lo largo de las instalaciones.

Young dice: "Lo que estoy tratando de construir es un estudio de fabricantes de juegos". Tiene el respaldo completo de su jefe, quien está comprometido con cambiar la forma en que EA administra sus recursos creativos y operativos. "Las empresas que tienen éxito", reconoce Riccitiello, "son las que proporcionan un escenario para sus mejores personas y les permiten hacer lo que mejor hacen, y nos ha tomado tiempo entender eso".[1]

Entre las preocupaciones más importantes para cualquier empresa en el mercado de juegos de cómputo está la administración estratégica. Una empresa dominante en la industria, Electronic Arts, floreció originalmente al seguir una estrategia, mientras que otra, Activision, encontró el éxito al hacer una variación significativa de esa estrategia. Cada empresa debe permanecer vigilante al monitorear los modelos estratégicos presentados por los recién llegados que buscan porciones de su lucrativo mercado. Es prácticamente seguro que las empresas que administran sus estrategias de manera eficaz (y llevan el recuento de las estrategias de los competidores) cosechen enormes recompensas, pero si EA o Activision tropiezan, se perderán millones de dólares en ingresos. En este capítulo se analiza la forma en que las organizaciones manejan la estrategia y la planeación estratégica. Empezamos por examinar la naturaleza de la administración estratégica, incluidos sus componentes y alternativas. Luego se describen los tipos de análisis necesarios para que las empresas elaboren sus estrategias. A continuación se analiza la forma en que las organizaciones elaboran y luego implementan las estrategias de negocios, seguido de un análisis paralelo de estrategia corporativa. Concluimos con un análisis de las estrategias internacional y global.

"Las grandes empresas se pueden tornar aisladas por el éxito; el impulso acumulado puede llevar hacia adelante a una empresa durante un tiempo, incluso si sus líderes toman malas decisiones o pierden disciplina."

—JIM COLLINS, EXPERTO Y AUTOR EN ADMINISTRACIÓN
(citado en *BusinessWeek*, 25 de mayo de 2009, p. 31)

NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Una **estrategia** es un plan exhaustivo para alcanzar la meta de una organización. A su vez, la **administración estratégica** es una forma de abordar las oportunidades y desafíos de negocios; es un proceso detallado y continuo dirigido a elaborar e implementar las estrategias eficaces. Por último, las **estrategias eficaces** son las que promueven una alineación superior entre la organización y su entorno y el logro de las metas estratégicas.[2]

estrategia
Plan exhaustivo para alcanzar las metas organizacionales

administración estratégica
Proceso de administración exhaustivo y continuo dirigido a elaborar e implementar estrategias eficaces; una forma de abordar las oportunidades y los desafíos de negocios

estrategia eficaz
Estrategia que promueve una alineación superior entre la organización y su entorno y el logro de las metas estratégicas

Los componentes de la estrategia

En general, una estrategia bien concebida aborda tres áreas: competencia distintiva, alcance y despliegue de recursos. Una **competencia distintiva** es algo que la organización hace excepcionalmente bien. (Las competencias distintivas se analizan con mayor detalle más adelante.) Una competencia distintiva de Abercrombie & Fitch es su velocidad para desplazar el inventario. Rastrea cada día las preferencias de los consumidores con sus computadoras en el punto de venta, transmite los pedidos en forma electrónica a los proveedores en Hong Kong, renta aviones 747 para volar los productos a Estados Unidos y tiene productos en sus tiendas 48 horas más tarde. Como otros minoristas tardan semanas o a veces meses para lograr lo mismo, Abercrombie & Fitch utiliza su competencia distintiva para permanecer competitivo.[3]

competencia distintiva
Fuerza organizacional que posee sólo un pequeño número de empresas en competencia

El **alcance** de una estrategia especifica la gama de los mercados en los que una organización competirá. Hershey Foods ha restringido en forma esencial su alcance al negocio de confitería, con pocas actividades relacionadas en otras áreas de procesamiento de alimentos. En contraste, su mayor competidor, Mars, ha adoptado un alcance más amplio al competir en el negocio de alimento para mascotas y la industria electrónica, entre otros. Algunas organizaciones, llamadas *conglomerados*, compiten en docenas o incluso cientos de mercados.

alcance
Especifica la gama de mercados en los que una organización competirá cuando se aplica a una estrategia

Una estrategia debe también incluir una descripción del **despliegue de recursos** proyectado de la organización: la forma en que distribuirá sus recursos en las diferentes áreas en que compite. Por ejemplo, General Electric emplea las utilidades de sus operaciones en Estados Unidos para invertir en empresas nuevas en Europa y Asia. De igual modo, la empresa podría haber elegido invertir en distintas industrias en su mercado doméstico o invertir más fuertemente en América Latina. Las elecciones que hace en cuanto a dónde y cuánto invertir reflejan los temas del despliegue de recursos.

despliegue de recursos
Forma en que una organización distribuye sus recursos en las diferentes áreas en que compite

Tipos de alternativas estratégicas

La mayoría de las empresas en la actualidad también desarrolla estrategias en dos niveles distintos, los cuales proporcionan una combinación rica de alternativas estratégicas para las organizaciones. Los dos niveles generales son las estrategias de negocios y las estrategias corporativas. Una **estrategia de negocios** es el conjunto de alternativas estratégicas del que una organización elige, al tiempo que conduce las empresas en una industria o mercado en particular. Dichas alternativas ayudan a la organización a enfocar sus esfuerzos competitivos para cada industria o mercado en forma dirigida y enfocada.

Una **estrategia corporativa** es el conjunto de alternativas estratégicas del que una organización elige, al tiempo que maneja sus operaciones en forma simultánea en diversas industrias y varios mercados. Como se analiza más adelante, la mayoría de las empresas grandes compite en la actualidad en una diversidad de industrias y mercados. Así, aunque desarrollan estrategias de negocios para cada industria o mercado, también desarrollan una estrategia general que ayuda a definir la mezcla de industrias y mercados que son de interés para la empresa.

estrategia de negocios
Conjunto de alternativas estratégicas de las que una organización elige mientras realiza negocios en una industria o mercado en particular

estrategia corporativa
Conjunto de alternativas estratégicas de las que una organización elige, al tiempo que administra sus operaciones en forma simultánea en varias industrias y diversos mercados

formulación de la estrategia
Conjunto de procesos incluido en la creación y determinación de estrategias de la organización; se enfoca en el contenido de las estrategias

implementación de la estrategia
Métodos por los cuales se operan o ejecutan las estrategias dentro de la organización; se enfoca en los procesos mediante los cuales se logran las estrategias

estrategia deliberada
Plan de acción que elige e implementa una organización para respaldar las metas específicas

estrategia emergente
Patrón de acción que se desarrolla en el tiempo en una organización en ausencia de la misión y las metas o a pesar de la misión y las metas

Formulación e implementación de la estrategia

Establecer la distinción entre la formulación de la estrategia y la implementación de la misma también es instructivo. La **formulación de la estrategia** es el conjunto de procesos que participa en la creación o determinación de las estrategias de la organización, mientras que la **implementación de la estrategia** son los métodos por los que se operan o ejecutan las estrategias dentro de la organización. La principal distinción es a lo largo de las líneas de contenido frente al proceso. La etapa de formulación determina lo que es la estrategia y la etapa de implementación se enfoca en la forma en que se logra la misma.

Algunas veces los procesos de formulación e implementación de las estrategias son racionales, sistemáticos y planeados. Esto se conoce como **estrategia deliberada**: un plan elegido e implementado para respaldar metas específicas.[4] Texas Instruments (TI) es excelente en la elaboración e implementación de estrategias deliberadas. TI utiliza un proceso de planeación que asigna a sus gerentes más antiguos dos responsabilidades distintas: una responsabilidad operativa a corto plazo y una responsabilidad estratégica, a largo plazo. Así, un gerente puede ser responsable de incrementar la eficiencia de las operaciones de semiconductores durante el siguiente año (operativa, corto plazo) e investigar materiales nuevos para manufactura de semiconductores en el siglo XXI (estratégica, largo plazo). El objetivo de TI es ayudar a los gerentes a tomar decisiones operativas a corto plazo mientras tienen en mente metas y objetivos a más largo plazo.

Sin embargo, en otras ocasiones, las organizaciones utilizan una **estrategia emergente**, un patrón de acción que se desarrolla en el tiempo en una organización, en ausencia de la misión y las metas o a pesar de la misión y las metas.[5] Implementar las estrategias emergentes incluye asignar recursos, aunque una organización no ha elegido en forma explícita sus estrategias. 3M se ha beneficiado en ocasiones de las estrategias emergentes. Por ejemplo, la invención de la cinta invisible proporciona un buen ejemplo. Los ingenieros emprendedores que trabajan en forma independiente llevaron la invención a su jefe, quien concluyó que no tenía potencial de mercado importante porque no era parte de un plan aprobado de investigación y desarrollo. Sólo cuando el producto fue evaluado en los niveles más altos de la organización fue aceptado y se volvió parte de la mezcla de productos de 3M. Desde luego, el Scotch Tape de 3M se convirtió en un importante éxito, a pesar del hecho de que surgió fuera de las prácticas establecidas de la empresa. 3M ahora cuenta con las estrategias emergentes para ayudar a expandir sus numerosos negocios.

Revisión del concepto

¿Cuáles son los componentes básicos de la estrategia?

Distinga entre las estrategias de negocios y corporativa. ¿Tiene una u otra más probabilidades de ser deliberada o emergente?

USO DEL ANÁLISIS FODA PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA

El punto de inicio para formular la estrategia es el análisis FODA*. **FODA** es un acrónimo que por sus siglas significa *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas*. Como se muestra en la figura 8.1, el análisis FODA es una evaluación cuidadosa de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno. En el análisis FODA, las mejores estrategias realizan la misión de una organización al 1) explotar las oportunidades y las fortalezas de una organización mientras 2) neutralizan sus amenazas y 3) evitan (o corrigen) sus debilidades.

Evaluar las fortalezas de una organización

Las **fortalezas organizacionales** son las habilidades y capacidades que permiten a una organización concebir e implementar sus estrategias. Las fortalezas pueden incluir cosas como un conjunto profundo de talento gerencial, excedente de capital, reputación única y/o nombre de marca, así como canales de distribución bien establecidos.[6] Por ejemplo, Sears tiene una red nacional de empleados de servicio capacitados que reparan aparatos electrodomésticos Sears. Jane Thompson, ejecutiva de Sears, concibió un plan para consolidar la reparación y servicios de mejoramiento del hogar nacional bajo el nombre de marca muy conocido de Sears y promoverlo como una operación de reparaciones generales para todos los electrodomésticos, no sólo los adquiridos en Sears. Así, la empresa capitalizó las capacidades existentes y la fortaleza de su nombre para lanzar una nueva operación. Las distintas estrategias requieren diferentes habilidades y capacidades. Por ejemplo, Matsushita Electric ha demostrado fortalezas en la manufactura y la venta de electrónica de consumo bajo el nombre de marca Panasonic. Sin embargo, la fortaleza de Matsushita en electrónica no asegura el éxito si la empresa se expande hacia el negocio de seguros o manufactura o

FODA
Acrónimo que por sus siglas significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

fortaleza organizacional
Habilidad o capacidad que permite a una organización concebir e implementar sus estrategias

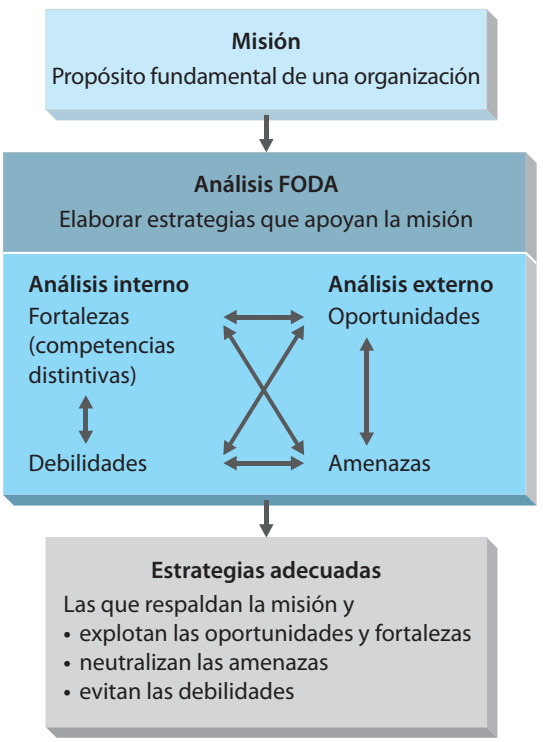


Figura 8.1
ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es uno de los pasos más importantes para formular la estrategia. Al usar la misión de la organización como contexto, los gerentes evalúan las fortalezas internas (competencias distintivas) y debilidades, así como las oportunidades y amenazas externas. La meta es entonces desarrollar adecuadas estrategias que explotan las oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.

* Análisis SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities and threats)

venta de albercas. El análisis FODA divide las fortalezas organizacionales en dos categorías: fortalezas comunes y competencias distintivas.

Fortalezas comunes Una fortaleza común es una capacidad organizacional que posee una gran cantidad de empresas en competencia. Por ejemplo, todos los importantes estudios cinematográficos de Hollywood poseen fortalezas comunes en iluminación, grabación de sonido, diseño de escenarios y vestuario y maquillaje. Existe una *paridad competitiva* cuando una gran cantidad de empresas en competencia tienen la capacidad de implementar la misma estrategia. En esta situación las organizaciones logran sólo niveles promedio de desempeño. Así, no es probable que una compañía cinematográfica que explota sólo sus fortalezas comunes al elegir e implementar estrategias vaya más allá del desempeño promedio.

Competencias distintivas Una *competencia distintiva* es una fortaleza que posee sólo una pequeña cantidad de empresas. Las competencias distintivas son poco usuales entre un conjunto de competidores. Por ejemplo, Industrial Light and Magic de George Lucas llevó el arte de los efectos especiales a nuevas alturas. Algunos de los efectos especiales de ILM no pueden ser producidos por ninguna otra organización; por tanto, estos extraños efectos especiales son las competencias distintivas de ILM. Las organizaciones que explotan sus competencias distintivas con frecuencia obtienen una *ventaja competitiva* y alcanzan un desempeño económico por encima de lo normal.[7] De hecho, un propósito principal del análisis FODA es descubrir las competencias distintivas de una organización para que la organización pueda elegir e implementar estrategias que exploten sus fortalezas organizacionales únicas.

fortaleza común
Habilidad o capacidad que tienen numerosas empresas que compiten

imitación estratégica
Práctica de replicar la competencia distintiva de otra organización y de esa manera implementar una estrategia valiosa

ventaja competitiva sostenida
Ventaja competitiva que existe después de que todos los intentos de imitación estratégica han cesado

Imitación de las competencias distintivas Una organización que posee competencias distintivas y que las explota en las estrategias que elige puede esperar obtener una ventaja competitiva y un desempeño económico superior al normal. Sin embargo, su éxito llevará a otras organizaciones a replicar esas ventajas. La imitación estratégica es la práctica de replicar la competencia distintiva de otra empresa y de esa manera implementar una estrategia valiosa. Aunque algunas competencias distintivas pueden ser imitadas, otras no. Cuando una competencia distintiva no puede ser imitada, las estrategias que explotan estas competencias generan una ventaja competitiva sostenida. Una ventaja competitiva sostenida es aquella que existe después de que han cesado todos los intentos de imitación estratégica.[8]



© STIAN IVERSEN | DREAMSTIME.COM

Las empresas que desarrollan competencias distintivas únicas pueden explotar esas competencias para dominar los nichos de mercado. Por ejemplo, al combinar sus habilidades sobresalientes de carpintería con su experiencia en los rompecabezas, Steve Richardson fundó Stave Puzzles. La empresa se especializa en complicados y muy detallados rompecabezas de madera.

Una competencia distintiva podría no ser imitada por tres razones. Primero, la adquisición o desarrollo de la competencia distintiva puede depender de circunstancias históricas que otras organizaciones no pueden replicar. Por ejemplo, Caterpillar obtuvo una ventaja competitiva cuando la Armada de Estados Unidos le otorgó un contrato a largo plazo durante la Segunda Guerra Mundial. La Armada se sintió obligada a ofrecer este contrato debido a los agudos requerimientos internacionales de construcción necesarios para satisfacer con las necesidades del ejército. Los competidores actuales de Caterpillar, como Komatsu y John Deere & Company, no pueden recrear estas circunstancias.

Segundo, una competencia distintiva podría ser difícil de imitar debido a que su naturaleza y carácter podría no ser conocido

o entendido por las empresas en competencia. Por ejemplo, Procter & Gamble considera que su ventaja competitiva sostenida está basada en sus prácticas de manufactura. Grandes secciones de las plantas de Procter & Gamble son filtradas para mantener esta información segura. Industrial Light and Magic también se rehúsa a revelar cómo crea algunos de sus efectos especiales.

Por último, una competencia distintiva puede ser difícil de imitar si está basada en un fenómeno social complejo, como el trabajo en equipo o la cultura organizacional. Por ejemplo, las empresas en competencia pueden saber que el éxito de una empresa es directamente rastreable al trabajo en equipo entre sus gerentes, pero como el trabajo en equipo es algo difícil de crear, puede no tener la capacidad de imitar esta competencia distintiva. Southwest Airlines es exitosa en parte debido a la cultura única que ha existido dentro de la empresa durante décadas.

Evaluación de las debilidades de una organización

Las **debilidades organizacionales** son habilidades y capacidades que no permiten a una organización elegir e implementar estrategias que respalden su misión. Una organización tiene esencialmente dos formas de abordar debilidades. Primero, necesita hacer inversiones para obtener las fortalezas requeridas para implementar estrategias que respalden su misión. Segundo, puede necesitar modificar su misión para que pueda ser alcanzada con las habilidades y capacidades que la organización ya posee.

En la práctica, las organizaciones tienen tiempos difíciles al enfocarse en las debilidades, en parte porque los miembros de la organización con frecuencia están renuentes a admitir que no poseen todas las habilidades y capacidades que se requieren. Evaluar estas necesidades también requiere cuestionar, en primer lugar, el juicio de los gerentes que eligieron la misión de la organización y que fracasaron en invertir en las habilidades y capacidades necesarias para lograrla.

Es probable que las organizaciones que fracasan en reconocer o en superar sus debilidades experimenten desventajas competitivas. Una organización tiene una **desventaja competitiva** cuando no implementa estrategias valiosas que están siendo implementadas por las organizaciones competidoras. Las organizaciones con una desventaja competitiva pueden esperar alcanzar niveles de desempeño por debajo del promedio.

Evaluación de las oportunidades y amenazas de una organización

Mientras que evaluar las debilidades y las estrategias enfoca la atención en el funcionamiento interno de una organización, evaluar las oportunidades y amenazas requiere analizar el entorno de una organización. Las **oportunidades organizacionales** son las áreas que pueden generar más alto desempeño. Las **amenazas organizacionales** son áreas que aumentan la dificultad de que una organización se desempeñe a un nivel superior. La sección *Ética en acción* presenta una paradoja interesante: muestra cómo una empresa puede utilizar sus fortalezas en ingeniería amigable con el ambiente para capitalizar en un conjunto de oportunidades, y al mismo tiempo trata de proteger las oportunidades futuras al eludir las amenazas en forma de una regulación en favor del ambiente.

El modelo de "cinco fuerzas" de Porter del entorno competitivo, como se analiza en el capítulo 3, puede utilizarse para distinguir el grado de oportunidad y amenaza en el entorno de una organización. Recuerde que las cinco fuerzas de Porter son el nivel de rivalidad competitiva, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes. En general, cuando el nivel de rivalidad competitiva, el poder de los proveedores y compradores y la amenaza de sustitutos y nuevos entrantes es alto, una industria tiene relativamente pocas oportunidades y numerosas amenazas. Las empresas en este tipo de industrias tienen el potencial de alcanzar sólo un desempeño económico normal. Por otro lado, cuando el nivel de rivalidad, el poder de proveedores y compradores y la amenaza de sustitutos y nuevos entrantes es bajo, entonces una industria tiene numerosas oportunidades y relativamente pocas amenazas. Estas industrias tienen el potencial de un desempeño por encima del normal para las organizaciones en ellas.[9]

debilidad organizacional
Habilidad o capacidad que no permite a una organización elegir e implementar estrategias que respaldan su misión

desventaja competitiva
Situación en la que una organización no está implementando estrategias valiosas implementadas por las organizaciones competidoras

oportunidad organizacional
Área en el entorno que, si se explota, puede generar un alto desempeño

amenaza organizacional
Área en el entorno que aumenta la dificultad de que una organización alcance un alto desempeño

ÉTICA EN ACCIÓN

El alboroto en torno a los híbridos

A mediados de la década de 1990, los fabricantes japoneses de automóviles desarrollaron una cantidad de vehículos pequeños, innovadores y costeables, incluidos "híbridos" que se impulsan con motores duales de gasolina y eléctricos. Prius de Toyota, el primer vehículo híbrido producido en masa en el mundo, fue presentado en Japón en 1997, y en 2000 en Estados Unidos. No era muy divertido de manejar, pero aparentemente a los consumidores no les importaba. Daba mejor kilometraje, presumía de emisiones más bajas y retenía 57% de su valor después de tres años. La segunda generación de Prius llegó al mercado estadounidense en 2003. Era más rápido y moderno y aún más eficiente en el consumo de gasolina y producía menos emisiones. Las ventas en Estados Unidos llegaron a un tope de 25 000, luego en 2004 se duplicaron y de nuevo en 2005. En 2006, *Consumer Reports* clasificó al Prius con el Corvette de Chevy como uno de los automóviles "más satisfactorios" de poseer, con incluso más propietarios de Prius que de 'Vette que afirmaban que comprarían otro (de 95 a 93%).

En 2007, las ventas del Prius aumentaron un sorprendente 67%, y aunque era seguro que disminuirían a un nivel más sostenible, en realidad continuaron a la alza a principios de 2008 antes de caer para el final del año. De hecho, después de vender más de 90 000 vehículos en la primera mitad del año, los concesionarios de Prius vendieron menos de 70 000 en la segunda mitad. ¿Por qué las cifras tan disparadas en ventas? La respuesta es los precios de la gasolina, que llegaron a un tope de $4 por galón en julio, pero cayeron a un promedio de $1.62 en diciembre (con las cifras de la segunda mitad que también reflejan el inicio de la crisis de crédito global que desestimuló las ventas de automóviles en el mundo).

"A $1.50 el galón, el público estadounidense no está dispuesto a pagar por tecnología de ahorro de gasolina", generaliza un ejecutivo automotriz estadounidense que subraya un punto interesante acerca de la economía de los automóviles híbridos: aunque cuesta menos surtir de gasolina manejar un automóvil híbrido, el precio de venta refleja la prima que cobran los fabricantes de automóviles por la tecnología eficiente de combustible. Una comparación de cuatro vehículos híbridos modelo 2008 y sus contrapartes no híbridos reveló una diferencia en precio (la prima híbrida) de $4 662 y una mejora promedio en economía de gasolina de 10 millas por galón. Entonces, técnicamente, estaría pagando un sobreprecio de $446 por milla por galón adicional por su vehículo híbrido. Es evidente que las variables son bastante complejas, pero un conjunto razonable de cálculos estima que necesitaría manejar su vehículo híbrido 15 000 millas al año durante 10 años antes de empezar a ver algún ahorro.

Sin embargo, no se equivoque: estaría haciendo una contribución al ambiente. Después de todo, cuando quema un galón de gasolina, emite 20 libras de dióxido de carbono a la atmósfera, y no debe sorprender que las organizaciones ambientales hayan dado la bienvenida a la aparición de híbridos y vehículos de combustible alternativo que consumen menos energético y emiten menos contaminantes. Los vehículos híbridos más eficientes aumentan la economía de combustible de 40 a 80% y, de acuerdo con Don MacKenzie, ingeniero de vehículos limpios de Union of Concerned Scientists (UCS), dichos automóviles, como el Toyota Prius y el Toyota Camry híbrido, "tienen el potencial de ayudar a reducir la dependencia de Estados Unidos del petróleo, reducir el impacto de... los altos precios de la gasolina y abordar el impacto del automóvil en el cambio climático". El UCS, un grupo ambiental sin fines de lucro, también citó a Toyota como "el único fabricante importante de automóviles en mejorar de manera consistente el desempeño del calentamiento global desde 2001, gracias a sus híbridos y una mejor tecnología convencional".

Sin embargo, en el otoño de 2007, UCS acusó a Toyota de "tratar de sabotear los estándares de economía de combustible" propuestos por el Congreso. ¿Qué amargó la relación entre el grupo ambiental y el fabricante de automóviles consciente del ambiente? El tema fueron los llamados Corporate Average Fuel Economy (CAFE)

(continúa)

contenidos en la llamada National Energy and Environmental Security Act de 2007. En su versión original, la legislación requirió que los vehículos estadounidenses (como los automóviles, SUV, pickups y vans) lograran un promedio de 35 millas por hora para el año 2020. Una versión de compromiso de la ley, "una alternativa débil y cargada de lagunas legales", de acuerdo con UCS, redujo este requerimiento y pedía un promedio de millas por hora de 32 a 35 para 2022. Los estándares originales más estrictos, afirmó la UCS, reducirían 140% más del consumo de petróleo y 240% más de la contaminación que provoca el calentamiento global. Sin embargo, Toyota se había unido con los Tres Grandes fabricantes automotrices (GM, Ford y Chrysler) en el cabildeo por la aprobación de una legislación más débil.

Toyota explicó su posición en un blog de la empresa publicado por el vicepresidente de comunicaciones corporativas, Irv Miller:

> *Al igual que los otros fabricantes de automóviles, Toyota está en el negocio de ofrecer una línea completa de automóviles y camiones que satisfagan a los conductores estadounidenses. Su éxito es el resultado de escuchar a los clientes y ofrecerles los productos que quieren... Nos guste o no, los estadounidenses seguirán queriendo variedad, como pickups y SUV. Nadie fuerza los automóviles y los camiones en los consumidores. Ellos votan con sus carteras.*

"Nuestra línea de automóviles de pasajeros", agregó Miller, "tiene la clasificación CAFE más alta en la industria", y los críticos de la empresa sugieren que su justificación para oponerse a estándares CAFE más estrictos puede explicarse por las distinciones que hace Miller entre los tipos de vehículos. Toyota vende muchos automóviles de pasajeros, y muchos de ellos con tecnología híbrida, pero la historia muestra que cuando los precios de la gasolina disminuyen, los estadounidenses adquieren vehículos más grandes; y no sólo automóviles sino SUV y camiones también. Por ejemplo, desde que Ford lanzó su Escape híbrido en 2004, más vehículos híbridos se han introducido como SUV que en cualquier otro segmento. Toyota lanzó la Highlander al siguiente año, pero sus millas por hora eran de apenas 25, muy lejos de las 46 millas por hora que ofrece el Prius. En 2008, Toyota reveló su pickup híbrida A-BAT, que como se podría esperar, es todavía menos eficiente de combustible con 20 millas por hora.

En pocas palabras, Toyota necesita crecer en el mercado estadounidense con vehículos más grandes (notablemente SUV y pickups), pero está apostando a que la tecnología de híbridos y la economía de combustible no serán factores críticos en el éxito que se tenga en esos mercados. Mientras que los híbridos constituyan el 1% de todos los vehículos en los caminos estadounidenses, no es probable que incluso un esfuerzo exitoso por mejorar las clasificaciones como las del Highlander y A-BAT a difíciles estándares de eficiencia de combustible, dé algún rendimiento en el tipo de crecimiento que se requiere para la estrategia de la empresa a largo plazo.

Referencias: Alex Taylor III, "The Birth of the Prius", *Fortune*, 6 de marzo de 2006, www.money.cnn.com el 16 de febrero de 2009; Chrissie Thompson, "Hybrid Sales in U.S. Slip 9.9% in 2008", *Automotive News*, 23 de enero de 2009, www.autonews.com el 16 de febrero de 2009; Pablo Päster, "Ask Pablo: Should I Buy a Hybrid?" Triple Pundit, 3 de diciembre de 2007, www.triplepundit.com el 16 de febrero de 2009; Union of Concerned Scientists, "Hybrid Watchdog: Hybrids' Contribution to Oil Savings", HybridCenter.org, 2007, www.hybridcenter.org el 16 de febrero de 2009; Irv Miller, "Irv's Sheet: Once More - We at Toyota Want New CAFE Standards!" Toyota: Open Road Blog, 3 de octubre de 2007, http://blog.toyota.com el 16 de febrero de 2009 y Union of Concerned Scientists, "Toyota Campaign to Scuttle Stronger Fuel Economy Measures in Energy Bill Undermines Its Green Reputation", comunicado de prensa, 5 de octubre de 2007, www.ucsusa.org el 16 de febrero de 2009.

¿Qué representan las letras F, D, O y A al realizar un análisis FODA?

¿Bajo qué circunstancias podría una empresa encontrar ventajoso compartir con otros los detalles de una de sus competencias distintivas?

Revisión del concepto

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Varios marcos de referencia han sido desarrollados para identificar las principales alternativas estratégicas que las organizaciones deben considerar al elegir sus estrategias de negocios. Tres esquemas de clasificación importantes son las estrategias genéricas de Porter, la tipología Miles y Snow y las estrategias basadas en el ciclo de vida del producto.

Estrategias genéricas de Porter

De acuerdo con Michael Porter, las organizaciones pueden buscar diferenciación, liderazgo en costos o una estrategia de enfoque de negocios.[10] En la tabla 8.1 se resume cada una de estas estrategias. Una organización que persigue una **estrategia de diferenciación** pretende distinguirse a sí misma de los competidores mediante la calidad (ampliamente definida) de sus bienes o servicios. Las empresas que implementan de manera exitosa una estrategia de diferenciación tienen la capacidad de generar más ingresos que sus competidores, porque los clientes están dispuestos a pagar más para obtener el valor adicional que perciben.[11] Rolex sigue una estrategia de diferenciación. Los relojes Rolex son hechos a mano, de metales preciosos, como oro o platino y acero inoxidable, y son sometidos a arduas pruebas de calidad y confiabilidad. La reputación de la empresa le permite cobrar miles de dólares por sus productos. Coca-Cola y Pepsi compiten en el mercado del agua embotellada sobre la base de la diferenciación. Coca ofrece su marca Dasani sobre la base de su sabor fresco, mientras que Pepsi promueve su marca Aquafina sobre la base de su pureza.[12] Otras empresas que utilizan estrategias de diferenciación son Lexus, Godiva, Nixon, Mont Blanc y Ralph Lauren. Durante la crisis económica a finales de 2008, la mayoría de los vendedores orientados a la juventud como American Eagle Outfitter, Quicksilver y Aeropostal redujo los precios con el fin de generar ventas. Pero Abercrombie & Fitch decidió mantenerse firme con sus precios estándar en un intento por mantener una imagen diferenciada de sus productos.[13] En forma similar, otras empresas intentaron proporcionar una fuerte diferenciación sobre la base de un notable servicio al cliente.[14]

estrategia de diferenciación
Estrategia en la que una organización busca distinguirse de los competidores por medio de la calidad de sus bienes o servicios

estrategia de liderazgo en costos
Estrategia en la que una organización intenta ganar una ventaja competitiva al reducir sus costos por debajo de las empresas competidoras

Una organización que implementa una **estrategia de liderazgo en costos** intenta obtener una ventaja competitiva al reducir sus costos por debajo de los de empresas competidoras. Al mantener los costos bajos, la organización puede vender sus productos a precios bajos y todavía obtener utilidades. Timex utiliza una estrategia de liderazgo en costos. Durante décadas, esta empresa se ha especializado en fabricar relojes relativamente simples de bajo costo para el mercado masivo. El precio de los relojes Timex, que empiezan en alrededor de $35.95, es bajo debido a la capacidad de fabricación eficiente de alto volumen de la empresa. Las aguas embotelladas de Poland Springs y Crystal Geyser se promueven con base en su bajo costo. Otras empresas que implementan estrategias de liderazgo efectivo en costos son Hyundai, BIC, Old Navy y Hershey. Cuando la recesión económica golpeó en 2008 y 2009, Hershey experimentó un salto en las ventas, durante

Tabla 8.1
ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Michael Porter ha propuesto tres estrategias genéricas. Se presume que cada una de ellas (diferenciación, liderazgo en costos y enfoque) es ampliamente aplicable a diversas situaciones competitivas.

Tipo de estrategia	Definición	Ejemplos
Diferenciación	Distinguir los bienes o servicios	Rolex (relojes) Godiva (chocolates) Mercedes-Benz (automóviles) Nikon (cámaras) Cross (instrumentos para escritura)
Liderazgo en costos	Reducir los costos de manufactura y otros	Timex (relojes) Hershey (chocolate) Hyundai (automóviles) Kodak (cámaras) BIC (instrumentos para escritura)
Enfoque	Concentrarse en específico en el mercado regional, el mercado de productos o el grupo de compradores	Tag Heuer (relojes) Vosger (chocolates) Fiat, Alfa Romeo (automóviles) Polaroid (cámaras) Waterman (instrumentos para escritura) Fisher-Price (calculadoras manuales)

los tiempos difíciles los consumidores empezaron a recortar sus productos de chocolate de alto nivel de Godiva, pero no estaban dispuestos a prescindir por completo del chocolate.[15] De igual manera, otros productores de bajo costo también se beneficiaron mientras los consumidores evitaron productos de marca de mayor precio (es decir, los que tenían una estrategia de diferenciación) en favor de los productos de precios más bajos. Por ejemplo, Procter & Gamble y Colgate vieron declinar las ventas de productos como Tide, Pampers y pasta dental Colgate, mientras que las ventas de productos de marcas privadas de menor precio tuvieron un salto.[16]

Una empresa que adopta una **estrategia de enfoque** se concentra en específico en un mercado regional, línea de producto o grupo de compradores. Esta estrategia puede tener un enfoque de diferenciación, en el que la empresa distingue sus productos en el enfoque de mercado o un enfoque de liderazgo en costos, en el que la empresa fabrica y vende sus productos a un costo bajo en el mercado de enfoque. En la industria de los relojes, Tag Heuer sigue una estrategia de diferenciación al vender sólo relojes a prueba de agua para consumidores activos. Fiat seguía una estrategia de enfoque de liderazgo en costos al vender sus automóviles sólo en Italia y regiones selectas de Europa; Alfa Romeo utiliza un enfoque de diferenciación al vender sus automóviles de alto desempeño en estos mismos mercados. Fisher-Price utiliza el enfoque de diferenciación para vender calculadoras electrónicas con botones grandes y de colores brillantes a los padres de alumnos de preescolar; el corredor de bolsa Edward Jones se enfoca en los entornos de ciudad pequeña. General Mills enfoca una parte de su desarrollo de nuevos productos en los consumidores que ingieren alimentos mientras manejan; su frase clave es "¿podemos hacerlo con sólo una mano?" para que los conductores puedan comerlo o beberlo de manera segura.

La tipología de Miles y Snow

Una segunda clasificación de opciones estratégicas fue desarrollada por Raymond Miles y Charles Snow.[17] Estos autores sugirieron que las estrategias de negocios caen en una de cuatro categorías: exploración, defensa, análisis y reacción. En la tabla 8.2 se resume cada una de estas estrategias. Desde luego, distintos negocios dentro de la misma empresa podrían perseguir diferentes estrategias.

estrategia de enfoque
Estrategia en la que una organización se concentra en un mercado regional específico, línea de producto o grupo de compradores

Tipo de estrategia	Definición	Ejemplos
Exploración	Es innovadora y orientada al crecimiento, busca nuevos mercados y oportunidades de crecimiento, alienta la toma de riesgos	Amazon.com 3M Rubbermaid
Defensa	Protege a los mercados actuales, mantiene un crecimiento estable, atiende a los clientes actuales	BIC eBay Mrs. Fields
Análisis	Mantiene los mercados actuales y la satisfacción actual de los clientes con énfasis moderado en la innovación	DuPont IBM Yahoo!
Reacción	No hay una estrategia clara, reacciona a los cambios en el entorno, cambia con los sucesos	International Harvester (ahora hace negocios como Navistar) Joseph Schlitz Brewing Co. Kmart Montgomery Ward (ya no está en los negocios)

Tabla 8.2
LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW

La tipología de Miles y Snow identifica cuatro tipos estratégicos de organizaciones. Tres de éstos (exploración, defensa y análisis) pueden ser eficaces en ciertas circunstancias. El cuarto tipo (reacción) representa un enfoque ineficaz de la estrategia.

Una empresa que persigue una **estrategia de exploración** es altamente innovadora y constantemente busca nuevos mercados y oportunidades; está orientada hacia el crecimiento y la toma de riesgos. Al paso de los años, 3M se ha enorgullecido de ser una de las corporaciones más innovadoras del mundo. A sus empleados se les alienta de manera constante a desarrollar nuevos productos e ideas en forma creativa y emprendedora. Este enfoque en la innovación ha llevado a 3M a desarrollar una amplia gama de productos y mercados nuevos, como la cinta adhesiva transparente y los tratamientos de telas antimanchas. Amazon.com también sigue una estrategia de exploración mientras busca de manera constante nuevas oportunidades de mercado para vender diferentes tipos de productos por medio de su sitio web.[18]

Más que buscar nuevas oportunidades de crecimiento e innovación, una empresa que sigue una **estrategia de defensa** se concentra en proteger sus mercados actuales, mantener un crecimiento estable y atender a los clientes actuales, por lo general al reducir sus costos y mejorar el desempeño de sus productos existentes. Con la madurez del mercado para instrumentos de escritura, BIC ha utilizado este enfoque; ha adoptado un estilo de administración menos agresivo y menos emprendedor y ha elegido defender su importante participación de mercado en la industria. Ha hecho esto al enfatizar la manufactura y la satisfacción del cliente. Aunque eBay se expande a mercados extranjeros, la empresa de subastas en línea aún sigue lo que representa una estrategia de defensa, en cuanto a que mantiene su principal enfoque en el negocio de las subastas. Así, mientras que explora los mercados nuevos, defiende su enfoque de negocios central.

Una empresa que utiliza una **estrategia de análisis**, en la que intenta mantener sus negocios actuales y ser de alguna manera innovadora en negocios nuevos, combina los elementos de los exploradores y defensores. La mayoría de las empresas grandes utiliza este enfoque, porque quieren proteger su base de operaciones y crear nuevas oportunidades de mercado. IBM utiliza estrategias de análisis. DuPont utiliza en la actualidad una estrategia de análisis; la empresa confía fuertemente en sus operaciones químicas y de fibra existentes para impulsar sus ganancias para el futuro previsible. Así, al mismo tiempo, se mueve en forma sistemática hacia áreas de negocios nuevas, como la biotecnología y los farmacéuticos. Yahoo! también utiliza esta estrategia al mantener su principal enfoque en su rol como un portal de Internet, mientras que al mismo tiempo busca extender ese portal hacia cada vez más aplicaciones.

Por último, una empresa que sigue una **estrategia de reacción** no tiene un enfoque estratégico consistente; cambia con los sucesos del entorno y reacciona, pero fracasa en anticipar o influir en tales sucesos. No sorprende que estas empresas no se desempeñan tan bien como las organizaciones que implementan otras estrategias. Aunque la mayoría de las organizaciones negará el uso de estrategias de reacción, durante la década de 1970 una empresa llamada International Harvester Company (IH) fue claramente de reacción. En un momento cuando el mercado de IH para camiones, equipos de construcción y agrícola estaba en auge, IH fracasó en mantener el ritmo de sus competidores. Para el momento en que una recesión redujo la demanda de sus productos, fue demasiado tarde para que IH respondiera y la empresa perdió millones de dólares. Se vio forzada a vender prácticamente todos sus negocios, excepto su empresa de fabricación de camiones. IH, ahora con el nuevo nombre de Navistar, se movió de ser una empresa dominante en los camiones, la agricultura y la construcción a ser un fabricante de camiones de tamaño mediano, porque fracasó en anticipar los cambios en su entorno.

estrategia de exploración
Estrategia en la que la empresa alienta la creatividad y la flexibilidad y con frecuencia es descentralizada

estrategia de defensa
Estrategia en la que la empresa se enfoca en reducir sus costos y en mejorar el desempeño de los productos actuales

estrategia de análisis
Estrategia en la que la empresa intenta mantener sus negocios actuales y ser de alguna manera innovadora en negocios nuevos

estrategia de reacción
Estrategia en la que una empresa no tiene un enfoque o estrategia consistente

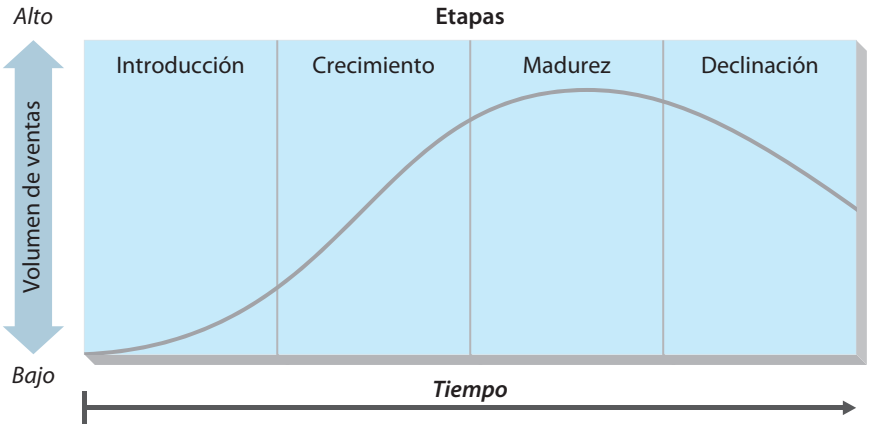
ciclo de vida del producto
Modelo que muestra cómo el volumen de ventas para los productos cambia con el transcurso de la vida de los productos

Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto

El **ciclo de vida del producto** es un modelo que muestra cómo cambia el volumen de ventas durante la vida de los productos. Entender las cuatro etapas del ciclo de vida del producto ayuda a los gerentes a reconocer qué estrategias deben evolucionar en el tiempo. Como se muestra en la figura 8.2, el ciclo comienza cuando un nuevo producto o tecnología se presenta por primera vez. En esta etapa de *introducción*, la demanda puede ser muy alta y en ocasiones excede la capacidad de la empresa de suministrar el producto. En esta etapa, los gerentes deben enfocar sus esfuerzos en "llevar el producto fuera de sus puertas"

Figura 8.2 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Los gerentes pueden utilizar el marco de referencia del ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declinación) para planear la estrategia. Por ejemplo, la gerencia puede decidir una estrategia de diferenciación para un producto en la etapa de introducción y un enfoque de exploración para un producto en la etapa de crecimiento. Al entender este ciclo y dónde un producto en particular cae dentro de él, los gerentes pueden desarrollar estrategias más eficaces para extender la vida del producto.



sin sacrificar la calidad. Administrar el crecimiento mediante la contratación de nuevos empleados y administrar los inventarios y el flujo de efectivo también son preocupaciones durante esta etapa.

Durante la *etapa de crecimiento*, más empresas comienzan a fabricar el producto y las ventas continúan su crecimiento. Las cuestiones importantes de administración incluyen asegurar la calidad y la entrega, así como empezar a diferenciar el producto de una organización de los productos de los competidores. La entrada de nuevas empresas a la industria durante la etapa de crecimiento puede amenazar la ventaja competitiva de una organización; así, las estrategias para desacelerar la entrada de los competidores son importantes.

Después de un periodo de crecimiento, los productos entran a una tercera fase. Durante esta *etapa de madurez*, el crecimiento general de la demanda de un producto empieza a desacelerarse y el número de nuevas empresas que fabrican el producto empieza también a disminuir, al igual que el número de empresas establecidas que fabrica el producto. Este periodo de madurez es esencial para que la organización sobreviva a largo plazo. Las preocupaciones de diferenciación del producto aún son importantes durante esta etapa, pero mantener los costos bajos e iniciar la búsqueda de bienes o servicios nuevos también son consideraciones estratégicas importantes.

En la *etapa de declinación*, la demanda del producto o tecnología disminuye, al igual que el número de organizaciones que fabrica el producto. La demanda disminuye porque todos los que estaban interesados en comprar un producto en particular ya lo han hecho. Las organizaciones que fracasan en anticipar la etapa de declinación en las primeras etapas del ciclo de vida pueden quedar fuera del negocio. Las que distinguen su producto, mantienen sus costos bajos o desarrollan bienes o servicios nuevos pueden tener buenos resultados durante esta etapa.

Revisión del concepto

DESCRIBA LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y DÉ UN EJEMPLO DE CADA UNA.

IDENTIFIQUE EJEMPLOS MÁS ALLÁ DE LOS ANTES SEÑALADOS PARA CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS EN LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Como señalamos antes, después de que se elaboran las estrategias de los negocios, luego deben implementarse. Para hacer esto de manera eficaz, los gerentes tienen que integrar las actividades de diferentes funciones. Por ejemplo, *marketing* y *ventas* se utilizan para promover bienes o servicios y la imagen pública general de la organización (con frecuencia por medio de diversos tipos de publicidad), los precios de los bienes o servicios, contactar en forma directa a los clientes y hacer ventas. *Contabilidad* y *finanzas* controlan el flujo de efectivo dentro de la organización y de las fuentes externas a la misma, y *manufactura* fabrica los bienes o servicios de la organización.[19] La *cultura* organizacional, como se analiza en el capítulo 3, también ayuda a las empresas a implementar sus estrategias.[20]

Implementación de las estrategias genéricas de Porter

La diferenciación y el liderazgo en costos se pueden implementar por medio de estas funciones organizacionales básicas. (El enfoque se implementa mediante los mismos métodos, según en cuál se base.)

Estrategia de diferenciación En general, para respaldar la diferenciación, marketing y ventas deben enfatizar la imagen de alta calidad, el gran valor de los bienes o servicios de la organización. Neiman Marcus, una tienda departamental para los consumidores financieramente seguros, es excelente en utilizar el marketing para respaldar su estrategia de diferenciación. Las personas no acuden a Neiman Marcus sólo para comprar ropa o electrodomésticos. En lugar de eso, un viaje a Neiman Marcus se anuncia como una "experiencia total de compras". Los clientes que quieren comprar casas para mascota de $3 000, abrigos de mink de $50 000 y máquinas de ejercicios de $7 000 reconocen que la tienda atiende sus necesidades. Otras organizaciones que han utilizado su función de marketing para implementar una estrategia de diferenciación incluyen Chanel, Calvin Klein y Bloomingdale's.



© PAUL MCKINNON | DREAMSTIME.COM

El helado Homemade Ice Cream de Ben & Jerry utiliza una estrategia de diferenciación para distinguirse de sus rivales. Por ejemplo, la empresa respalda varias causas sociales de alto perfil, regala conos de helado un día al año y desarrolla nombres extraños para sus nuevos sabores. Ed Robertson (izquierda) y Jim Creeggan, miembros del grupo musical canadiense Barenaked Ladies, se muestran aquí al presentar, "If I had one million flavors (Si tuviera un millón de sabores)", un juego con el nombre de una de las canciones más populares del grupo. La diferenciación permite a Ben & Jerry's fijar precios más altos por su helado.

La función de contabilidad y finanzas en una empresa que implementa una estrategia de diferenciación es controlar el flujo de fondos sin desalentar la creatividad necesaria para desarrollar de manera constante bienes y servicios nuevos para satisfacer las necesidades de los clientes. Si mantener un registro y control del flujo de efectivo se vuelve más importante que determinar cómo se gastan mejor el dinero y los recursos para satisfacer las necesidades de los clientes, entonces ninguna organización, ya sea una empresa de alta tecnología o un diseñador de modas, tendrá la capacidad para implementar en forma eficaz una estrategia de diferenciación. En la manufactura, una empresa que implementa una estrategia de diferenciación debe enfatizar la calidad y satisfacer las necesidades específicas de los clientes, más que simplemente reducir costos. Manufactura puede en ocasiones tener que mantener el inventario disponible para que los clientes tengan acceso a los productos cuando

lo deseen. Puede también tener que comprometerse con una personalización costosa para satisfacer las necesidades de los clientes.

La cultura de una empresa que implementa una estrategia de diferenciación al igual que sus otras funciones, también debe enfatizar la creatividad, la innovación y la respuesta a las necesidades de los clientes. La cultura en Lands' End coloca las necesidades de los clientes por delante de todas las demás consideraciones. Esta empresa, que vende ropa de descanso para hombres y mujeres mediante un servicio por catálogo, ofrece una garantía completa sobre la mercancía. Los clientes insatisfechos pueden devolver la ropa para un reembolso total o cambio, sin preguntas. Lands' End toma pedidos las 24 horas del día y enviará la mayoría de los pedidos dentro de las siguientes 24 horas. Los artículos con botones perdidos o cierres averiados son cambiados de inmediato. La prioridad que se da a las necesidades de los clientes es la típica de una organización que tiene éxito en implementar una estrategia de diferenciación.

Estrategia de liderazgo en costos Para respaldar el liderazgo en costos, es probable que marketing y ventas se enfoquen en los atributos de producto simples y en la forma en que éstos satisfacen las necesidades de los clientes en una forma eficaz de bajo costo. Estas organizaciones tienen mucha probabilidad de participar en la publicidad. Sin embargo, por medio de este esfuerzo, el énfasis está en el valor que los productos de una organización proporcionan por el precio, más que en las características especiales del bien o servicio. La publicidad de los bolígrafos BIC ("Escriben a la primera, todas las veces"), los relojes Timex ("Reciben una tunda y siguen haciendo tic tac") y las tiendas Walmart ("Siempre marcas de precios bajos en las que usted confía") ayudan a estas empresas a implementar estrategias de liderazgo en costos.

Un énfasis apropiado en contabilidad y finanzas también es básico. Como el éxito de la organización depende de tener costos más bajos que los de los competidores, la gerencia debe tener cuidado de reducir los costos en donde sea posible. Los estrictos controles financieros y contables de Walmart, Costco, Wells Fargo han ayudado a estas organizaciones a implementar estrategias de liderazgo en costos. Manufactura apoya con grandes corridas de productos altamente estandarizados, los cuales están diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes y ser fabricados con facilidad. Manufactura enfatiza el volumen cada vez mayor de producción para reducir los costos unitarios de producción. Las organizaciones de Toshiba (una compañía japonesa de semiconductores) y Texas Instruments han empleado este tipo de manufactura para implementar las estrategias de liderazgo en costos.

La cultura de las organizaciones que implementan las estrategias de liderazgo en costos tiende a enfocarse en mejorar la eficiencia de la manufactura, las ventas y otras funciones de negocios. Los gerentes en estas organizaciones son casi fanáticos de mantener sus costos bajos. Walmart atrae a sus clientes para dejar los carritos de compra en áreas designadas en sus estacionamientos con señales en las que se lee, "Por favor, ayúdenos a mantener *sus* costos bajos". Fujitsu Electronics en sus instalaciones de manufactura de Tokio, opera en instalaciones simples, sin pintar, de bloques grises de hormigón y cemento para mantener sus costos lo más bajo posible. Family Dollar, un próspero minorista de bajo costo, se concentra en marcas de segundo y tercer nivel que cuestan menos, pero tienen márgenes de utilidad más altos que las marcas de primer nivel (por ejemplo, el detergente Gain en lugar de Tide) y ubica sus tiendas en centros comerciales de franjas de tarifas de renta baja en ubicaciones poco glamorosas.[21]

Implementación de las estrategias de Miles y Snow

En forma similar, se deben considerar varios temas al implementar cualquiera de las opciones estratégicas de Miles y Snow. (Desde luego, ninguna organización elegiría de manera deliberada implementar una estrategia de reacción.)

Estrategia de exploración Una organización que implementa una estrategia de exploración es innovadora, busca nuevas oportunidades de mercado y asume numerosos riesgos. Para implementar esta estrategia, las organizaciones necesitan alentar la creatividad

y la flexibilidad.[22] La creatividad ayuda a una organización a percibir o incluso crear nuevas oportunidades en su entorno; la flexibilidad le permite cambiar con rapidez para aprovechar estas nuevas oportunidades. Las organizaciones incrementan la creatividad y la flexibilidad al adoptar una estructura organizacional descentralizada. (Una organización está descentralizada cuando la responsabilidad importante se delega a los gerentes de nivel intermedio y bajo.) Johnson & Johnson vincula la descentralización con una estrategia de exploración. Cada uno de los diferentes negocios de la empresa están organizados en unidades separadas, y los gerentes de estas unidades mantienen una completa responsabilidad y autoridad de la toma de decisiones. Estas empresas desarrollan con frecuencia productos nuevos para mercados nuevos. Conforme los productos se desarrollan y las ventas crecen, Johnson & Johnson se reorganiza para que cada producto nuevo sea manejado en una unidad separada.

Estrategia de defensa Una organización que implementa una estrategia de defensa intenta proteger su mercado de nuevos competidores. Tiende a minimizar la creatividad y la innovación al lanzar nuevos bienes o servicios y a enfocar sus esfuerzos en lugar de reducir los costos o mejorar el desempeño de los productos actuales. Una empresa que implementa una estrategia de exploración con frecuencia cambiará a una estrategia de defensa. Esto sucede cuando la empresa crea en forma exitosa un nuevo mercado o negocio y luego intenta proteger su mercado de la competencia. Un buen ejemplo es Mrs. Fields, una de las primeras empresas en introducir galletas de alta calidad y precio, la cual vendía sus productos en tiendas especiales de galletas y creció con mucha rapidez. Sin embargo, este éxito alentó a numerosas empresas a ingresar al mercado. La creciente competencia, más la demanda reducida por las galletas de precio alto, amenazaban la posición de mercado de Mrs. Fields. Para mantener su rentabilidad, la empresa frenó su crecimiento y se enfocó en hacer que su operación actual fuese más rentable. Este comportamiento es consistente con la estrategia de defensa.

Estrategia de análisis Una organización que implementa una estrategia de análisis intenta mantener su negocio actual y ser de alguna manera innovadora en los nuevos negocios. Como la estrategia de análisis cae en algún sitio entre la estrategia de exploración (con enfoque en la innovación) y la estrategia de defensa (con enfoque en mantener y mejorar los negocios actuales), los atributos de las organizaciones que implementan la estrategia de análisis tienden a ser similares a las de estos otros dos tipos de organizaciones. Tienen controles contables y financieros estrechos, así como una alta flexibilidad, producción eficiente y productos personalizados y creatividad junto con costos bajos. Las organizaciones mantienen estos procesos múltiples y contradictorios con dificultad.

Starbucks implementa una estrategia de análisis. Aunque la empresa crece con rapidez, su negocio fundamental es todavía el café. Sin embargo, al mismo tiempo, la empresa se diversifica hacia la música y el helado y otros productos alimenticios, y experimenta con restaurantes con selecciones de menú más completas. Este enfoque le permite a Starbucks permanecer enfocado en su negocio central de café, pero explorar nuevas oportunidades de negocio al mismo tiempo. En forma similar, Procter & Gamble también ha revisado algunas de sus estrategias de negocios en un intento por proteger sus negocios centrales y al mismo tiempo expandirse en nuevos.[23]

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE LOS TEMAS COMUNES DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y LAS ESTRATEGIAS DE MILES Y SNOW.

¿QUÉ ROL PODRÍA TENER LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS?

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La mayoría de las organizaciones participa en varios negocios, industrias y mercados. Cada negocio o conjunto de negocios dentro de una organización se conoce como *unidad estraté-*

gica de negocios (UEN). Una organización como General Electric opera cientos de negocios diferentes, hace y vende productos tan diversos como motores de aviones, plantas de energía nuclear y focos eléctricos. GE organiza estos negocios en aproximadamente 10 UEN. Incluso las organizaciones que venden sólo un producto pueden operar en diversos mercados.

Las decisiones acerca de a qué negocios, industrias y mercados entrará una organización y la forma de manejar estos diferentes negocios están basadas en la estrategia corporativa de una organización. El tema estratégico corporativo más importante se refiere a la extensión y naturaleza de la diversificación organizacional. La **diversificación** describe el número de distintos negocios en los que participa una organización y el grado al que estos negocios están relacionados entre sí. Hay tres tipos de estrategias de diversificación: estrategia de producto único, diversificación relacionada y diversificación no relacionada.[24]

Estrategia de producto único

Una organización que persigue una **estrategia de producto único** fabrica sólo un bien o servicio; este producto también se vende con frecuencia en sólo un mercado. Por ejemplo, la empresa WD-40 básicamente fabrica un producto, el aerosol lubricante WD-40, y durante años lo vendió sólo en Norteamérica. WD-40 ha empezado a vender su lubricante en Europa y Asia, pero aún centra todos los esfuerzos de manufactura, ventas y marketing en un producto.

La estrategia de producto único tiene una fortaleza y una debilidad importantes. Al concentrar sus esfuerzos en forma tan completa en un producto y un mercado, es probable que una empresa sea muy exitosa en fabricar y comercializar el producto. Como ha apostado su supervivencia en sólo un producto, la organización trabaja arduamente en asegurarse de que el mismo sea un éxito. Desde luego, si el producto no es aceptado por el mercado o es reemplazado por uno nuevo, la empresa sufrirá. Esto sucedió a los fabricantes de reglas de cálculo cuando las calculadoras electrónicas se volvieron ampliamente disponibles y a las empresas que fabricaban sólo televisores blanco y negro cuando los televisores de color a precio bajo se comercializaron por primera vez en forma masiva. En forma similar, Wrigley practicó desde hace mucho tiempo lo que significaba una estrategia de producto único con su línea de goma de mascar. Pero como los consumidores más jóvenes compran menos goma de mascar que las generaciones anteriores, Wrigley experimentó una reducción de ingresos y utilidades. Como resultado, la familia Wrigley vendió su empresa a Mars.[25]

Diversificación relacionada

Dada la desventaja de la estrategia de producto único, la mayoría de las empresas grandes en la actualidad opera en distintos negocios, industrias o mercados.[26] Si los negocios estuvieran vinculados de alguna manera, esa organización implementa una estrategia de **diversificación relacionada**. Casi todas las empresas más grandes en Estados Unidos utilizan la diversificación relacionada.

Bases de relación Las organizaciones vinculan sus diferentes negocios, industrias o mercados en distintas formas. En la tabla 8.3 se dan algunas bases de relación típicas. En empresas como Philips, una empresa europea de electrónica de consumo, un tipo similar de tecnología de electrónica subraya todos los negocios. Una tecnología común en el diseño de las aeronaves vincula las divisiones de aeronaves comerciales y militares de Boeing, y una tecnología común de diseño de computadoras vincula los diferentes productos y periféricos de cómputo de Dell.

Organizaciones como Philip Morris, Kraft Foods y Procter & Gamble operan negocios múltiples relacionados por una red de distribución común (tiendas de abarrotes) y habilidades comunes de marketing (publicidad). Disney y Universal se basan en sólidos nombres y reputaciones de marca para vincular sus diversos negocios, que incluyen estudios cinematográficos y parques temáticos. Las compañías farmacéuticas como Merck venden numerosos productos a un conjunto de consumidores: hospitales, médicos, pacientes y farmacias. En forma similar, AMF-Head vende esquís para nieve, raquetas para tenis y ropa deportiva para los clientes activos y atléticos.

diversificación
El número de negocios diferentes en los que participa una organización y el grado al que éstos se relacionan entre sí

estrategia de producto único
Estrategia en la que una organización fabrica sólo un bien o servicio y lo vende en un mercado geográfico

diversificación relacionada
Estrategia en la que una organización opera en diversos negocios que están de alguna manera vinculados entre sí

Tabla 8.3 BASES DE RELACIÓN AL IMPLEMENTAR LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Las empresas que implementan la diversificación pueden hacerlo al usar cualquier número de bases de relación. Cuatro bases de usos relacionados empleadas con frecuencia para la diversificación son tecnología similar, distribución común y habilidades de marketing, nombres de marcas, reputación y clientes también comunes.

Base de relación	Ejemplos
Tecnología similar	Philips, Boeing, Westinghouse
Distribución común y habilidades de marketing	Kraft Foods, Philip Morris, Procter & Gamble
Nombre de marca común y reputación	Disney, Universal
Clientes comunes	Merck, IBM, AMF-Head

Ventajas de la diversificación relacionada La búsqueda de una estrategia de diversificación relacionada tiene tres ventajas principales. Primero, reduce la dependencia de una organización en cualquiera de sus actividades de negocios y, por tanto, reduce el riesgo económico. Incluso si uno o dos de los negocios pierden dinero, la organización como un todo puede aún sobrevivir debido a que los negocios sanos generarán suficiente efectivo para respaldar a los demás.[27] En Disney, una reducción en la asistencia a un parque temático se puede contrarrestar con un aumento en las taquillas y ventas de DVD de las películas de Disney.

Segundo, al administrar varios negocios al mismo tiempo, una organización puede reducir los gastos fijos asociados con la administración de cualquier negocio. En otras palabras, si los costos administrativos normales requeridos para operar cualquier negocio, como los servicios legales y contables, pueden difundirse sobre un gran número de negocios, entonces los gastos fijos *por negocio* serán más bajos de lo que serían si cada negocio tuviera que absorber todos los costos por sí mismo. Así, los gastos generales de negocios en una empresa que busca una diversificación relacionada son por lo general más bajos que los de los negocios similares que no son parte de una corporación más grande.[28]

Tercero, la diversificación relacionada permite a una organización explotar sus fortalezas y capacidades en más de un negocio. Cuando las organizaciones hacen esto en forma exitosa, capitalizan sobre las sinergias, que son efectos complementarios que existen entre sus negocios. La *sinergia* existe entre un conjunto de negocios cuando el valor económico combinado de los negocios es mayor que su valor económico por separado. McDonald's utiliza su sinergia cuando se diversifica en otros negocios de restaurantes y comida. Por ejemplo, su café premium McCafé se encuentra en algunos de sus restaurantes y sus inversiones en Pret A Manger, una cadena europea de tiendas de sándwiches, cada una permite a la empresa crear nuevas oportunidades de ingresos mientras utiliza las fortalezas existentes de la organización en la compra de productos de alimentos y distribución.

Diversificación no relacionada

diversificación no relacionada
Estrategia en la que una organización opera múltiples negocios que no están lógicamente asociados entre sí

Las empresas que implementan una estrategia de diversificación no relacionada operan múltiples negocios que no están asociados en forma lógica entre sí. Por ejemplo, en una ocasión, Quaker Oats fue propietaria de cadenas de ropa, compañías de juguetes y un negocio de restaurante. La diversificación no relacionada fue una estrategia muy popular en la década de 1970. Durante este tiempo, varios conglomerados como ITT y Transamerica crecieron literalmente por la adquisición de cientos de otras organizaciones y luego manejar esos numerosos negocios como entidades independientes. Incluso si hay sinergias

probables importantes entre sus diferentes empresas, las organizaciones que implementan una estrategia de diversificación no relacionada no intentan explotarlas.

En teoría, la diversificación no relacionada tiene dos ventajas. Primero, una empresa que utiliza esta estrategia debe tener un desempeño estable en el tiempo. Durante cualquier periodo, si algunos negocios propiedad de la organización están en un ciclo de declinación, otros pueden estar en un ciclo de crecimiento. También se piensa que la diversificación no relacionada tiene ventajas de asignación de recursos. Cada año, cuando una corporación asigna capital, personas y otros recursos entre sus diversos negocios, debe evaluar la información acerca del futuro de esos negocios para poder asignar sus recursos donde tengan el mayor potencial de rendimiento. Dado que es propietaria de los negocios en cuestión, una empresa que implementa la diversificación no relacionada debe tener la capacidad de asignar capital para maximizar el desempeño corporativo.

A pesar de las ventajas que se presumen, la investigación sugiere que la diversificación no relacionada no conduce por lo general a un alto desempeño. Primero, los directores corporativos en una empresa de ese tipo a menudo no saben suficiente acerca del negocio no relacionado para proporcionar una guía estratégica útil o para asignar el capital en forma apropiada. Para tomar decisiones estratégicas, los gerentes deben tener una comprensión completa y sutil de un negocio y su entorno. Como los directores corporativos con frecuencia tienen dificultad para evaluar la importancia económica de las inversiones para todos los negocios bajo su protección, tienden a concentrarse sólo en el desempeño actual de un negocio. Esta atención estrecha a costa de una planeación más amplia perjudica a la organización. Muchos de los problemas de International Harvester señalados antes crecieron por el énfasis en el desempeño actual a costa de las inversiones para el éxito futuro de la empresa.

Segundo, como las organizaciones que implementan la diversificación no relacionada fracasan en explotar las sinergias importantes, están en desventaja competitiva en comparación con las organizaciones que utilizan la diversificación relacionada. Universal Studios ha tenido una desventaja competitiva en relación con Disney debido a que sus parques temáticos, estudios cinematográficos y divisiones de licenciamiento están menos integradas y, por consiguiente, alcanzan una menor sinergia.

Por estas razones, casi todas las organizaciones han abandonado la diversificación no relacionada como estrategia corporativa. Transamerica vendió numerosos negocios y ahora se concentra en un conjunto de negocios central y mercados relacionados. Las corporaciones grandes que no se han concentrado en un conjunto de negocios central han sido adquiridas por otras empresas y luego fragmentadas. La investigación sugiere que estas organizaciones en realidad valen más cuando se fragmentan que cuando están unidas.[29]

"[Sara Lee] tomó una marca con pedigrí y la expandió hasta que no tuvo ningún sentido en absoluto."

—PAM MURTAUGH, CONSULTORA DE BRANDING
(citada en *USA Today*, 11 de febrero de 2005, p. 1B)

Revisión del concepto

DISTINGA ENTRE LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA Y LA NO RELACIONADA.

EL ANÁLISIS ANTERIOR CITA LA INVESTIGACIÓN QUE SUGIERE QUE NO ES PROBABLE QUE LA DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA SEA UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA EXITOSA. SI ESTO ES ASÍ, EXPLIQUE POR QUÉ GENERAL ELECTRIC SIGUE TAN EXITOSA.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Al implementar una estrategia de diversificación, las organizaciones enfrentan dos preguntas importantes. Primero, ¿cómo se moverá la organización de una estrategia de

producto único a una forma de diversificación? Segundo, una vez que la organización se diversifica, ¿cómo manejará la diversificación de manera eficaz?

Convertirse en una empresa diversificada

La mayoría de las organizaciones no empiezan completamente diversificadas. En vez de eso, inician operaciones en un solo negocio y buscan una estrategia de negocios en particular. El éxito en esta estrategia crea entonces recursos y fortalezas que la organización puede utilizar en los negocios relacionados.[30]

Desarrollo de nuevos productos Algunas empresas se diversifican al desarrollar sus bienes y servicios nuevos dentro de las fronteras de sus operaciones de negocios tradicionales. Honda siguió su ruta hacia la diversificación. Al confiar en su fortaleza tradicional en el mercado de motocicletas, al paso de los años comenzó a aplicar sus fortalezas en un nuevo negocio: la fabricación de automóviles pequeños eficientes en combustible para el mercado japonés. Estos vehículos fueron vendidos por primera vez en Estados Unidos a finales de la década de 1960. El éxito de Honda en las exportaciones estadounidenses llevó a la empresa a aumentar el tamaño y a mejorar el desempeño de sus vehículos. Al paso de los años, Honda ha presentado automóviles de cada vez mayor calidad y culminó con la línea Acura de automóviles de lujo. Mientras se diversificaba hacia el mercado de automóviles, Honda también aplicó sus fortalezas de construcción de motores para producir una línea de vehículos todo terreno, generadores eléctricos portátiles y cortadoras de césped. En cada caso, Honda tuvo la capacidad de apostar por sus fortalezas y recursos en nuevos negocios exitosos.

Reemplazo de proveedores y clientes Las empresas también pueden diversificarse al reemplazar a sus anteriores proveedores y clientes. Una empresa que se detiene a comprar suministros (ya sea productos manufacturados o materia prima) de otras empresas y comienza a proporcionar sus propios suministros se ha diversificado mediante una **integración vertical hacia atrás**. Campbell Soup una vez compró latas de distintos fabricantes, pero más tarde comenzó a fabricar sus propias latas. De hecho, Campbell en la actualidad es uno de los fabricantes de latas más grandes del mundo, aunque casi todas las latas que fabrica se utilizan en sus operaciones de sopas.

Una organización que deja de vender a un cliente y en lugar de eso vende a los clientes de ese cliente se ha diversificado mediante una **integración vertical hacia adelante**. G.H. Bass utilizó una integración vertical hacia adelante para diversificar sus operaciones. Bass una vez vendió su calzado y otros productos sólo a los establecimientos minoristas. Sin embargo, en forma más reciente, Bass abrió numerosas tiendas de fábrica en las que vende productos directamente a los consumidores. Sin embargo, Bass no ha abandonado a sus anteriores clientes, los establecimientos minoristas. Numerosas empresas también emplean en la actualidad la integración vertical hacia adelante, mientras que usan Internet para comercializar sus bienes y servicios directamente a los consumidores.

integración vertical hacia atrás
El inicio de actividades de negocios de una organización antes realizadas por sus proveedores

integración vertical hacia adelante
El inicio de actividades de negocios de una organización antes realizadas por sus clientes

fusión
Compra de una empresa por otra aproximadamente del mismo tamaño

adquisición
Compra de una empresa por otra que es considerablemente más grande

Fusiones y adquisiciones Otra forma común en que las empresas se diversifican es por medio de fusiones y adquisiciones; es decir, mediante la compra de otra organización. Ese tipo de compra se llama **fusión** cuando las dos organizaciones que se combinan son aproximadamente del mismo tamaño. Se llama **adquisición** cuando una de las organizaciones que participan es considerablemente más grande que la otra. Las organizaciones participan en fusiones y adquisiciones para diversificarse mediante una integración vertical al adquirir a anteriores proveedores o clientes. Las fusiones y adquisiciones se han vuelto más comunes en otros países como Alemania y China.[31]

La mayoría de las organizaciones utiliza fusiones y adquisiciones para adquirir bienes o servicios complementarios, que son productos vinculados por una tecnología y clientes comunes. El objetivo de la mayoría de las fusiones y adquisiciones es la creación o explotación de sinergias.[32] La sinergia puede reducir los costos combinados de hacer

negocios de las organizaciones; puede aumentar los ingresos y abrir el camino para que la organización ingrese a negocios completamente nuevos. Por ejemplo, Procter & Gamble tomó la decisión de iniciar una cadena nacional de lavado de automóviles llamados Mr. Clean, una de sus marcas líderes de productos de limpieza. Para iniciar el negocio de Mr. Clean Car Wash, la empresa adquirió los activos de Carnett's Car Wash con sede en Atlanta y sus 14 ubicaciones.[33]

"Nuestro enfoque está en el crecimiento sostenido a largo plazo. Las adquisiciones y desinversiones han sido siempre parte de esa estrategia y lo seguirán siendo en el futuro."

—A.G. LAFLEY, CEO, PROCTER & GAMBLE
(citado en *BusinessWeek*, 13 de abril de 2009, p. 45)

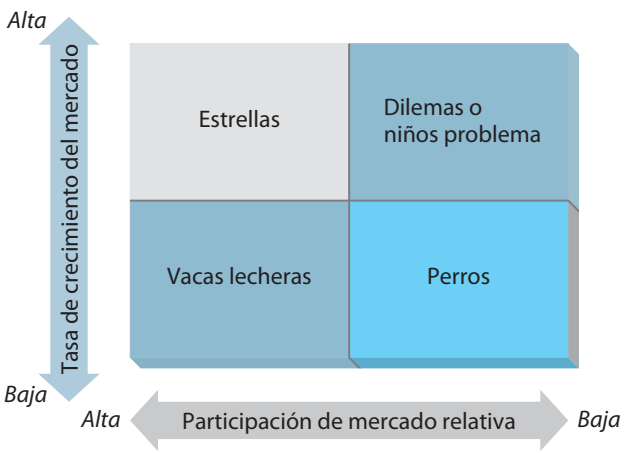
Manejo de la diversificación

Cualquiera que sea la forma en que una organización implemente la diversificación (ya sea por medio del desarrollo interno, la integración vertical o las fusiones y adquisiciones) debe monitorear y manejar su estrategia. Las dos principales estrategias para manejar la diversificación son 1) estructura organizacional y 2) técnicas de administración de portafolio. La forma en que la estructura de la organización se puede utilizar para manejar una estrategia de diversificación se analiza con detalle en el capítulo 12.[34] Las **técnicas de administración del portafolio** son métodos que las organizaciones diversificadas utilizan para determinar en qué negocios comprometerse y cómo manejarlos para maximizar el desempeño corporativo. Dos importantes técnicas de administración del portafolio son la matriz BCG y GE Business Screen.

Matriz BCG La **matriz BCG** (Boston Consulting Group) proporciona un marco de referencia para evaluar el desempeño relativo de los negocios en los que opera una empresa diversificada. También prescribe la distribución preferida de efectivo y otros recursos entre estos negocios.[35] La matriz BCG utiliza dos factores para evaluar el conjunto de negocios de la organización: la tasa de crecimiento de un mercado en particular y la participación de la organización en ese mercado. La matriz sugiere que los mercados de rápido crecimiento en los que una organización tiene la más alta participación de mercado son oportunidades de negocio más atractivas que los mercados de lento crecimiento en los que una organización tiene una pequeña participación de mercado. Dividir el crecimiento y la participación de mercado en dos categorías (alta y baja) crea la matriz simple que se presenta en la figura 8.3.

técnica de administración del portafolio
Método para determinar en qué negocios participar y cómo manejarlos para maximizar el desempeño corporativo

matriz BCG
Método para evaluar los negocios en relación con la tasa de crecimiento de su mercado y la participación de mercado de la organización



Fuente: *Perspectives*, No. 66, "The Product Portfolio", adaptada con autorización de The Boston Consulting Group, Inc. 1970.

Figura 8.3
LA MATRIZ BCG

La matriz BCG ayuda a los gerentes a desarrollar un mejor entendimiento de cómo las diferentes unidades estratégicas de negocio contribuyen a la organización en general. Al evaluar cada UEN sobre la base de su tasa de crecimiento del mercado, los gerentes pueden tomar decisiones acerca de si comprometer aún más recursos financieros a la UEN o venderlo o liquidarlo.

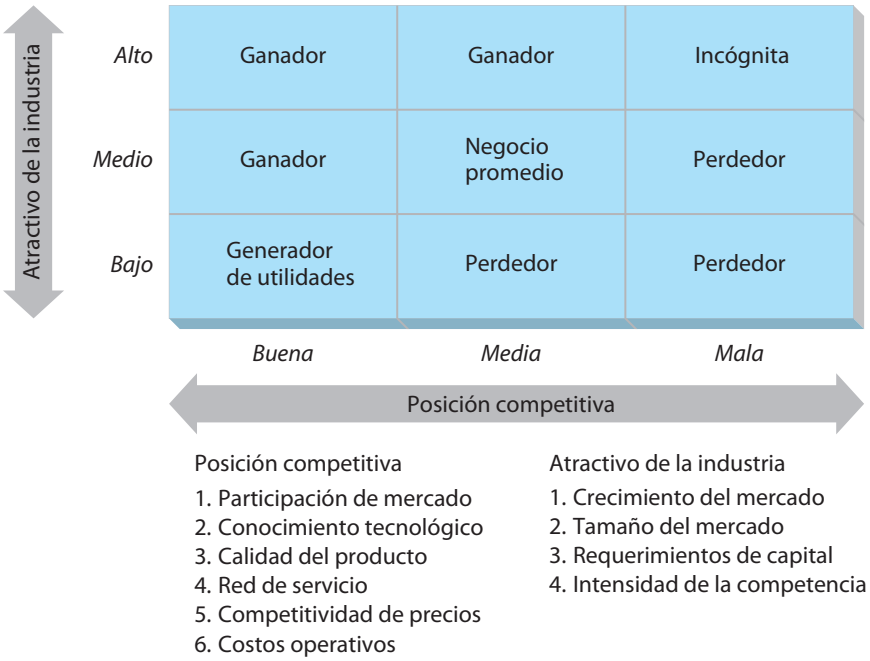
La matriz clasifica los tipos de negocios en los que una organización diversificada puede participar como perros, vacas lecheras, dilemas o niños problema y estrellas. Los *perros* son negocios que tienen una muy pequeña participación de un mercado que no se espera que crezca. Como estos negocios no representan una gran promesa económica, la matriz BCG sugiere que las organizaciones ya no deben invertir en ellos o deben considerar venderlos tan pronto como sea posible. Los productos *vaca lechera* son negocios que tienen una gran porción de un mercado que no se espera que crezca de manera significativa. Estos negocios de manera característica generan altas utilidades que la organización debe emplear para respaldar los dilemas y las estrellas. (Las vacas lecheras "se ordeñan" por efectivo para respaldar los negocios en los mercados que tienen un mayor potencial de crecimiento.) Los *dilemas* (o niños problema) son negocios que tienen sólo una pequeña porción del mercado de rápido crecimiento. El desempeño futuro de estos negocios es incierto. Un dilema que tiene la capacidad de capturar cantidades cada vez mayores de este mercado creciente puede ser muy rentable. Por otro lado, un dilema que puede no tener la capacidad de mantener el paso con el crecimiento del mercado es probable que tenga bajas utilidades. La matriz BCG sugiere que las organizaciones deben invertir de manera cuidadosa en los dilemas. Si su desempeño no está a la altura de las expectativas, los dilemas deben reclasificarse como perros y desinvertir en ellos. Las *estrellas* son los negocios que tienen una porción de un mercado de rápido crecimiento. El efectivo generado por los productos vaca lechera debe ser invertido en estrellas para asegurar su posición dominante. Por ejemplo, BMW compró Rover hace unos años, al pensar que sus productos ayudarían al fabricante alemán de automóviles a llegar a nuevos consumidores. Pero la empresa no tuvo la capacidad de capitalizar esta oportunidad, así que terminó por vender el negocio automotriz de Rover a una empresa británica y Land Rover a Ford, la cual no pudo impulsar tampoco a Rover y terminó por venderla (junto con Jaguar) a Tata Motors, empresa prometedora de India.

GE Business Screen Como la matriz BCG es relativamente estrecha y demasiado simplista, General Electric (GE) desarrolló **GE Business Screen**, un enfoque más sofisticado para administrar diferentes unidades de negocio. Business Screen es una técnica de administración del portafolio que también puede presentarse en forma de matriz. Sin embargo, más que enfocarse sólo en el crecimiento y la participación de mercado, GE Business Screen considera el atractivo de la industria y la posición competitiva. Estos dos factores se dividen en tres categorías para formar la matriz de nueve celdas que se presenta en la figura 8.4.[36] Estas celdas, a su vez, clasifican las unidades de negocio como ganadores, perdedores, dilemas, negocios promedio o generadores de utilidades.

Como se muestra en la figura 8.4, tanto el crecimiento como la participación de mercado aparecen en una amplia lista de factores que determinan el atractivo general de un negocio y la calidad general de la posición competitiva de la empresa. Otros determinantes del atractivo de un negocio (además del crecimiento del mercado) incluyen el tamaño y los requerimientos de capital y la intensidad de la competencia. En general, entre mayor sea el crecimiento del mercado y el mercado mismo, menores los requerimientos de capital y la intensidad de la competencia, más atractiva resultará una industria. Otros determinantes de la posición competitiva de una organización en una industria (además de la participación de mercado) incluyen el conocimiento tecnológico, la calidad del producto, la red de servicio, la competitividad de precio y los costos de operación. En general, las empresas con gran participación de mercado, conocimiento tecnológico, alta calidad del producto, red de servicio de calidad, precios competitivos y bajos costos operativos están en una posición competitiva favorable.

GE Business Screen
Método para evaluar los negocios en dos dimensiones: 1) atractivo de la industria y 2) posición competitiva; en general, entre más atractiva sea la industria y más competitiva sea la posición, más debe invertir una organización en un negocio

Piense en GE Business Screen como forma de aplicar el análisis de FODA a la implementación y manejo de una estrategia de diversificación. Los determinantes del atractivo de la industria son similares a las oportunidades del entorno y a las amenazas del análisis FODA, y los determinantes de una posición competitiva son similares a las fortalezas y debilidades organizacionales. Al realizar este tipo de análisis FODA en diversos negocios, una organización diversificada puede decidir cómo invertir sus recursos para maximizar el desempeño corporativo. Las organizaciones deben invertir en ganadores y dilemas (donde el atractivo de la industria y la posición competitiva son favorables); debe



Fuente: De *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1a. edición, por Charles W. Hofer y Dan Schendel. Copyright © 1978. Reimpreso con autorización de South-Western, una división de Thomson Learning: www.thomsonrights.com.

Figura 8.4
GE BUSINESS SCREEN

GE Business Screen es un enfoque más sofisticado en la administración del portafolio que la matriz BCG. Como se muestra aquí, varios factores se combinan para determinar la posición competitiva y el atractivo de su industria. Estas dos dimensiones, a su vez, se pueden utilizar para clasificar los negocios como ganadores, dilemas, negocios promedio, perdedores o generadores de utilidades. Esa clasificación permite a los gerentes asignar los recursos de una organización en forma más eficaz mediante diferentes oportunidades de negocio.

mantener la posición de mercado del negocio promedio y los generadores de utilidades (donde el atractivo de la industria y la posición competitiva son promedio) y debe vender a los perdedores. Por ejemplo, Unilever en forma reciente evaluó su portafolio de negocios y utilizó un marco de referencia similar, y como resultado decidió vender varias unidades químicas de especialidad que no contribuían a la rentabilidad de la empresa tanto como otros negocios. Entonces la empresa utilizó los ingresos de estas desinversiones y adquirió más negocios relacionados como Ben & Jerry's Homemade y Slim-Fast.[37] Durante la recesión económica que inició en 2008, numerosas empresas diversificadas adoptaron un enfoque especialmente agresivo para la venta o cierre de los negocios de bajo desempeño. Por ejemplo, la empresa japonesa de electrónica Pioneer vendió su negocio de televisores, Home Depot cerró sus tiendas de Expo diseño doméstico y Textron cerró una unidad de negocios que financiaba acuerdos de bienes raíces.[38]

Revisión del concepto

COMPARE Y CONTRASTE LA MATRIZ BCG Y EL GE BUSINESS SCREEN.

¿CUÁNDO, EN SU CASO, TENDRÍA SENTIDO QUE UNA CORPORACIÓN RETUVIERA LA PROPIEDAD DE UNA EMPRESA PERDEDORA DE DINERO CON OPORTUNIDADES LIMITADAS PARA UN CAMBIO COMPLETO?

ESTRATEGIAS INTERNACIONAL Y GLOBAL

La administración estratégica es en muchas formas un desafío continuo para los gerentes. Pero un conjunto cada vez más importante y especial de desafíos que confrontan los gerentes de la actualidad se relaciona con las estrategias internacional y global.



© JAMES STEIDL | DREAMSTIME.COM

Las estrategias internacional y global se vuelven cada vez más importantes en muchas empresas. Por ejemplo, una importante compañía de minerales de Australia necesitaba una nueva fuente de lingotes de oro. Así, participó en una joint venture (empresa conjunta) con una empresa de Hong Kong para desarrollar y operar White Mountain Gold Mine como parte de Sino Gold Mining Limited en la provincia de Jilin, al noreste de China. Se espera que la mina produzca aproximadamente 65 000 onzas de oro puro por año durante por lo menos diez años.

Desarrollo de las estrategias internacional y global

Desarrollar una estrategia internacional es mucho más complejo que desarrollar una nacional.[39] Los gerentes que desarrollan una estrategia para una empresa nacional deben tratar con un gobierno nacional, una moneda, un sistema contable, un sistema político, un sistema legal, y por lo general un idioma y una cultura comparativamente homogénea. Por el contrario, los gerentes responsables de desarrollar una estrategia para una empresa internacional deben entender y tratar con múltiples gobiernos, monedas, sistemas contables, políticos y legales y una diversidad de idiomas y culturas.

Más aún, los gerentes en una empresa internacional también deben coordinar la implementación de la estrategia de su empresa entre las unidades de negocio ubicadas en diferentes partes del mundo, con distintas zonas horarias, contextos culturales y condiciones económicas, así como monitorear y controlar su desempeño. Los gerentes consideran estas complejidades como concesiones aceptables por las oportunidades adicionales que vienen con la expansión global. De hecho, las empresas internacionales tienen la capacidad de explotar tres fuentes de ventaja competitiva no disponibles para las empresas nacionales.

Eficiencias globales Las empresas internacionales pueden mejorar su eficiencia por varios medios no accesibles para una empresa nacional. Pueden capturar las *eficiencias de ubicación* al establecer sus instalaciones en cualquier parte del mundo que les genere los costos de producción o distribución más bajos o que logre mejorar más la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes. Por ejemplo, la producción de calzado deportivo es intensiva en mano de obra y Nike, al igual que muchos de sus competidores, centra su manufactura en países donde los costos de mano de obra son especialmente bajos.[40] De manera similar, al construir plantas para atender a más de un país, las empresas internacionales pueden también reducir sus costos de producción al capturar las *economías de escala*. Por último, al ampliar sus líneas de producto en cada uno de los países a los que ingresan, las empresas internacionales pueden disfrutar de *economías de alcance*, al reducir sus costos de producción y de marketing y mejorar su utilidad neta.

Flexibilidad de mercados múltiples Como se analiza en los capítulos anteriores, hay amplias variaciones en los entornos político, económico, legal y cultural de los países. Es más, dichos entornos están constante cambio: se aprueban nuevas leyes, se eligen nuevos gobiernos, las políticas económicas cambian, pueden entrar (o salir) nuevos competidores del mercado nacional y demás. Así, las empresas internacionales enfrentan el desafío de responder a estos entornos múltiples, diversos y cambiantes. Las empresas encuentran con frecuencia que el empowerment (atribución de facultades de decisión) de los gerentes locales es beneficioso para responder con rapidez a dichos cambios. Sin embargo, a diferencia de las empresas nacionales, que operan y responden a los cambios en el contexto de un entorno nacional simple, las empresas internacionales también pueden responder a un cambio en un país al implementar un cambio en otro. Por ejemplo, el procesador de pollo Tyson Foods se ha beneficiado de la creciente demanda

de pechuga de pollo de los consumidores estadounidenses conscientes de la salud. Al producir más pechuga, Tyson también produjo más pierna y muslo, que los consumidores estadounidenses consideran menos deseables. Tyson capitalizó este excedente al enfocar al mercado ruso, donde la carne oscura se prefiere sobre la carne blanca y el mercado chino donde las patas de pollo se consideran un delicioso manjar. Tyson exporta más de $250 millones en pierna y muslo a Rusia y China.[41]

Aprendizaje a nivel mundial Los diversos entornos operativos de las corporaciones multinacionales (CMN) también pueden contribuir al aprendizaje organizacional.[42] Las diferencias en estos entornos operativos pueden ocasionar que la empresa opere diferente en un país que en otro. Una empresa astuta puede aprender de estas diferencias y transferir este aprendizaje a sus operaciones en otros países.[43] Por ejemplo, los gerentes estadounidenses en McDonald's alguna vez creyeron que sus restaurantes debían ser entidades independientes en suburbios y ciudades pequeñas. Una franquicia japonesa convenció a McDonald's de que le permitiera abrir un restaurante en un corporativo de oficinas en una ciudad interna. El éxito de ese restaurante generó que los directivos de McDonald's repensaran sus criterios de ubicación de tiendas. Las ubicaciones no tradicionales (corporativos de oficinas, supertiendas de Walmart y hasta aviones) ahora son una fuente importante de crecimiento nuevo para la empresa.

Por desgracia, es difícil explotar estos tres factores de manera simultánea. Las eficiencias globales pueden obtenerse con mayor facilidad cuando una unidad de negocios simple recibe responsabilidad mundial por la tarea que enfrenta. Por ejemplo, el personal de ingeniería de BMW en las oficinas corporativas en Munich es responsable de la investigación y diseño de los nuevos automóviles. Al enfocar sus esfuerzos de investigación y desarrollo (I&D) en una ubicación, los ingenieros de BMW que diseñan nuevas transmisiones tienen una mejor capacidad para coordinar sus actividades con sus contrapartes que diseñan motores nuevos. Sin embargo, centralizar el control de sus operaciones de I&D también obstaculiza la capacidad de BMW de personalizar su producto para satisfacer las distintas necesidades de los clientes en diferentes países. Considere la sencilla cuestión de incluir portavasos en sus automóviles. Al diseñar vehículos para manejarse de manera segura en las altas velocidades predominantes en las autopistas de Alemania, los ingenieros de la empresa decidieron que los portavasos eran irrelevantes y peligrosos. Sin embargo, las velocidades de manejo en Estados Unidos son mucho más bajas y los portavasos son una característica de comodidad importante en los automóviles que se venden a los clientes estadounidenses. Se sostuvieron largas disputas entre los ingenieros alemanes de BMW y los gerentes de marketing estadounidenses sobre este tema al parecer trivial. Sólo después de años de debate los portavasos finalmente se volvieron una característica estándar en los automóviles de la empresa que se venden en Norteamérica.

Como se ilustra con este ejemplo, si demasiado poder se centraliza en determinada unidad de una empresa, la misma puede ignorar las necesidades de los consumidores en otros mercados. Por el contrario, la flexibilidad de mercados múltiples se mejora cuando una empresa delega responsabilidad a los gerentes de las subsidiarias locales. Investir poder en los gerentes locales permite a cada subsidiaria personalizar sus productos, políticas de personal, técnicas de marketing y otras prácticas de negocios para satisfacer las necesidades y deseos específicos de los clientes potenciales en cada mercado que la empresa atiende. Sin embargo, esta mayor flexibilidad reducirá la capacidad de la organización para obtener eficiencias globales en áreas como producción, marketing e investigación y desarrollo.

Más aún, la búsqueda desenfrenada de eficiencias globales o flexibilidad en múltiples mercados puede reprimir los intentos de la empresa por promover el aprendizaje mundial. Centralizar el poder en una unidad de la empresa para capturar las eficiencias globales puede ocasionar que ésta ignore las lecciones y la información adquiridas por otras unidades de la empresa. Más aún, las otras unidades pueden tener poco incentivo o capacidad de adquirir dicha información si saben que los "expertos" en las oficinas corporativas los ignorarán. Descentralizar el poder en las manos de los gerentes locales de las subsidiarias puede crear problemas similares. Una estructura descentralizada puede dificultar la transferencia del aprendizaje de una subsidiaria a otra. Las subsidiarias locales pueden estar dispuestas a rechazar de manera automática la información externa por no ser pertinente a la situación

local. Las empresas que desean promover el aprendizaje a nivel mundial deben utilizar una estructura organizacional que promueva la transferencia del conocimiento entre sus subsidiarias y las oficinas corporativas. Las empresas también deben crear estructuras de incentivos que motiven a los gerentes en las oficinas corporativas y en las subsidiaras a adquirir, difundir y actuar sobre las oportunidades de aprendizaje a nivel mundial.

Considere el éxito de Nokia, con oficinas corporativas en Helsinki, Finlandia, que está dentro de los líderes mundiales en las industrias de telefonía celular y telecomunicaciones. Nokia, al igual que otros fabricantes de equipo de telecomunicaciones, luchaba por mantener el paso con los rápidos cambios en sus mercados mundiales. Los gerentes en distintas regiones tenían poca idea de lo que hacían sus contrapartes en otros mercados, y las plantas de Nokia luchaban con excedentes de inventario de algunos productos y faltantes de inventario de otros. En algunos casos, las plantas de Nokia en un país tenían que detenerse por la falta de una parte crítica que una planta en otro país tenía en exceso. En respuesta, el CEO de la empresa, Jorma Olilla, estableció lo que él llamó "equipos de comando" para atacar estos problemas. Los equipos estaban encargados de mejorar la eficiencia en la empresa. Por medio de un nuevo sistema de información mundial, los gerentes de Nokia monitorean ahora las ventas globales, regionales y locales y el inventario en una base de tiempo real. Esto les permite hacer transferencias internas de partes y productos terminados de manera eficiente. Lo más importante, este enfoque le ha permitido a Nokia detectar las tendencias del mercado y nuevos desarrollos de productos que surgen en una región del mundo y transferir este conocimiento para mejorar su competitividad a otras áreas y líneas de producto.[44]

"Desde el inicio decidimos que no queríamos exportar la misma visión de belleza por todo el mundo... Queríamos ofrecer a los consumidores alternativas entre muy diferentes opciones."

—JEAN-PAUL AGON, CEO, L'ORÉAL
(citado en *BizEd*, julio-agosto de 2005, p. 22)

Alternativas estratégicas para los negocios internacionales Los negocios internacionales adoptan una de cuatro alternativas estratégicas en su intento por equilibrar las tres metas de eficiencias globales, flexibilidad de mercados múltiples y aprendizaje mundial. La primera de estas alternativas estratégicas es la **estrategia de replicación doméstica**. En este enfoque, una empresa utiliza la competencia central o ventaja específica de la empresa que desarrolló en casa como su principal arma competitiva en los mercados extranjeros a los que ingresa. En otras palabras, la empresa toma lo que hace excepcionalmente bien en su mercado nacional e intenta replicarlo en los mercados extranjeros. Por ejemplo, la estrategia de replicación doméstica de Mercedes-Benz se basa en su muy conocido nombre de marca y su reputación de construir automóviles de lujo con buena ingeniería, capaces de viajar con seguridad a velocidades muy altas. Es este segmento de mercado el que Mercedes-Benz ha elegido explotar de manera internacional, a pesar del hecho de que muy pocos países tienen tanto los altos niveles de ingresos como los altos límites de velocidad apropiados para sus productos. Pero los consumidores en Asia, el resto de Europa y en América de cualquier forma se sienten atraídos por el misticismo del automóvil.

estrategia de replicación doméstica
Estrategia internacional en la que una empresa utiliza la competencia central o ventaja específica de la empresa que desarrolló en casa como su principal arma competitiva en los mercados extranjeros a los que ingresa

estrategia multidoméstica
Estrategia internacional en la que una empresa se maneja a sí misma como un grupo de subsidiarias de operación relativamente independiente, cada una de las cuales se enfoca en un mercado nacional específico

La **estrategia multidoméstica** es una segunda alternativa disponible para las empresas internacionales. Una corporación multinacional se maneja a sí misma como una colección de subsidiarias operativas relativamente independientes, cada una de las cuales se enfoca en un mercado nacional específico. Además, cada una de estas subsidiarias es libre de personalizar sus productos, sus campañas de marketing y sus técnicas operativas para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes locales. El enfoque multidoméstico es particularmente eficaz cuando hay diferencias claras entre los mercados nacionales; cuando las economías de escala para producción, distribución y marketing son bajas y cuando el costo de la coordinación entre la corporación matriz y sus diversas subsidiarias en el extranjero es alto. Como cada subsidiaria debe ser sensible al mercado local, la empresa principal delega un poder y autoridad considerables a los gerentes de sus subsidiarias en diversos países anfitriones. Las empresas internacionales que operaban antes de la Segunda Guerra Mundial con frecuencia adoptaron este enfoque debido a las dificultades para controlar a

las subsidiarias extranjeras distantes, dadas las tecnologías de comunicación y transportación de ese tiempo.

La **estrategia global** es la tercera filosofía alterna para las empresas internacionales. Una corporación global ve el mundo como un mercado único y tiene como meta principal la generación de bienes y servicios estandarizados que aborden las necesidades de los clientes de todo el mundo. La estrategia global es casi lo exactamente opuesto de la estrategia multidoméstica. Mientras que la empresa multidoméstica cree que sus clientes en cada país son fundamentalmente distintos y deben abordarse desde esa perspectiva, una corporación global asume que los clientes son fundamentalmente iguales sin importar la nacionalidad. Así, la corporación global ve el mercado mundial como una sola entidad mientras la corporación desarrolla, produce y vende sus productos. Trata de capturar las economías de escala en la producción y marketing al concentrar sus actividades de producción en un puñado de plantas altamente eficientes y luego crear campañas de publicidad y marketing globales para vender los productos hechos en las mismas. Como una corporación global debe coordinar su producción y sus estrategias de marketing a nivel mundial, concentra el poder y la responsabilidad de toma de decisiones en las oficinas corporativas.

La estrategia de replicación doméstica y la estrategia global comparten una similitud importante: bajo cada enfoque, una empresa realiza negocios de la misma forma en cualquier parte del mundo. También hay una diferencia importante entre los dos enfoques. Una empresa que utiliza la estrategia de replicación doméstica toma su forma nacional de hacer negocios y utiliza ese enfoque también en los mercados extranjeros. En esencia, una empresa que utiliza esta estrategia cree que si sus prácticas de negocios funcionan en su mercado nacional, entonces también deben funcionar en los mercados extranjeros. Por el contrario, el punto de inicio para una empresa que adopta una estrategia global no tiene ese sesgo de país de casa. De hecho, el concepto de un mercado de casa es irrelevante porque la empresa global ve su mercado como uno global, no uno dividido en segmentos nacional y extranjero. La empresa global trata de descifrar la mejor forma de atender a todos sus clientes en el mercado global y luego lo hace.

Un cuarto enfoque disponible para las empresas internacionales es la **estrategia transnacional**. La corporación transnacional intenta combinar los beneficios de las eficiencias a escala global como lo busca una corporación global con los beneficios y ventajas de la sensibilidad local, que es la meta de una corporación multinacional. Para hacer esto, la corporación transnacional no centraliza o descentraliza en forma automática la autoridad. En vez de eso, asigna en forma cuidadosa la responsabilidad de diversas tareas organizacionales a la unidad de la organización más capaz de alcanzar las metas dobles de eficiencia y flexibilidad.

Una corporación transnacional puede elegir centralizar ciertas funciones administrativas y toma de decisiones, como investigación y desarrollo y operaciones financieras en las oficinas corporativas. Otras funciones administrativas, como la administración de recursos humanos y marketing, pueden ser descentralizados, lo que permite a los gerentes de las subsidiarias locales personalizar sus actividades de negocios para responder mejor a la cultura local y su entorno de negocios. Por ejemplo, Microsoft ubica la mayor parte de sus esfuerzos de desarrollo de productos en Estados Unidos, mientras que la responsabilidad de marketing se delega a sus subsidiarias extranjeras. Las corporaciones transnacionales con frecuencia ubican la responsabilidad de una línea de productos en un país y la responsabilidad de una segunda línea de productos en otro país. Para alcanzar una red interdependiente de operaciones, las corporaciones transnacionales enfocan considerable atención en la integración y la coordinación entre sus diversas subsidiarias.

estrategia global
Estrategia internacional en la que una empresa ve el mundo como un mercado único y tiene como meta principal la generación de bienes y servicios estandarizados que aborden las necesidades de los clientes de todo el mundo

estrategia transnacional
Estrategia internacional en la que una empresa intenta combinar los beneficios de las eficiencias de escala global con los beneficios y ventajas de la sensibilidad local

Revisión del concepto

¿Cuáles son las opciones estratégicas disponibles para las empresas multinacionales?

¿En qué forma la planeación estratégica internacional es más similar y más distinta de la planeación estratégica nacional?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Analizar los componentes de la estrategia, los tipos de alternativas estratégicas y la distinción entre la formulación y la implementación de la estrategia.
   - Una estrategia es un plan detallado para alcanzar las metas de la organización.
   - Las estrategias eficaces abordan tres cuestiones organizacionales: competencia distintiva, alcance y despliegue de recursos.
   - La mayoría de las empresas grandes tiene estrategias de negocios y corporativas.
   - La formulación de la estrategia es el conjunto de procesos que tiene que ver con la creación o determinación de las estrategias de una organización.
   - La implementación de la estrategia es el proceso de ejecutar las estrategias.
2. Describir cómo utilizar el análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para diseñar la estrategia.
   - El análisis FODA considera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
   - Por medio del análisis FODA, una organización elige las estrategias que respaldan su misión y
     - explotan sus oportunidades y fortalezas,
     - neutralizan sus amenazas y
     - evitan sus debilidades
   - Las fortalezas comunes no pueden ser ignoradas, pero las competencias distintivas mantienen la mayor promesa de un desempeño superior.
3. Identificar y describir diversos enfoques alternos en el diseño de estrategias de negocios.
   - Una estrategia de negocios es el plan que una organización utiliza para hacer negocios en una industria o mercado en particular.
   - Porter sugiere que las empresas pueden formular
     - una estrategia de diferenciación,
     - una estrategia de liderazgo en costos y/o
     - una estrategia de enfoque
   - De acuerdo con Miles y Snow, las organizaciones pueden elegir una de cuatro estrategias de negocios:
     - De exploración
     - De defensa
     - De análisis
     - De reacción
   - Las estrategias de negocios pueden considerar también las etapas en el ciclo de vida del producto.
4. Describir cómo se implementan las estrategias de negocios.
   - La implementación de la estrategia de negocios sucede en las áreas de marketing, ventas, contabilidad y finanzas y manufactura.
   - La cultura también influye en la implementación de la estrategia.
   - La implementación de las estrategias genéricas de Porter requieren un énfasis distinto en cada una de estas áreas organizacionales.
   - La implementación de las estrategias de Miles y Snow afectan la estructura y las prácticas.
5. Identificar y describir diversos enfoques alternos en la formulación de la estrategia corporativa.
   - Una estrategia corporativa es el plan que una organización utiliza para administrar sus operaciones entre varios negocios.
   - Una empresa que no se diversifica implementa una estrategia de producto único.
   - Una organización busca una estrategia de diversificación relacionada cuando opera un conjunto de negocios que de alguna manera están vinculados.
   - Una organización busca una estrategia de diversificación no relacionada cuando opera un conjunto de negocios que no tienen una asociación lógica entre sí.
6. Describir cómo se implementan las estrategias corporativas.
   - La implementación de la estrategia corporativa aborda dos temas:
     - Cómo se manejará la organización acerca de su diversificación
     - La forma en que una organización se administra una vez que se ha diversificado
   - Las empresas logran esto en tres formas:
     - Desarrollar productos en forma interna
     - Reemplazar proveedores (integración vertical hacia atrás) o clientes (integración vertical hacia adelante)
     - Comprometerse en fusiones y adquisiciones
   - Las organizaciones manejan la diversificación por medio de la estructura organizacional que adoptan y mediante las técnicas de administración del portafolio.
   - La matriz BCG clasifica los negocios diversificados de una organización como perros, vacas lecheras, dilemas (o niños problema) y estrellas, según la participación y la tasa de crecimiento del mercado.
   - GE Business Screen clasifica los negocios como ganadores, perdedores, dilemas, negocios promedio o generadores de utilidades según el atractivo y la posición competitiva de la industria.
7. Analizar las estrategias internacional y global.
   - Aunque hay muchas similitudes al desarrollar las estrategias nacionales e internacionales, las empresas internacionales tienen tres fuentes adicionales de ventaja competitiva que no están disponibles para las empresas nacionales. Éstas son

  - eficiencias globales
  - flexibilidad de mercados múltiples y
  - aprendizaje a nivel mundial
- Las empresas que participan en negocios internacionales adoptan, por lo general, una de las siguientes cuatro alternativas:
  - Estrategia de replicación doméstica
  - Estrategia de replicación multidoméstica
  - Estrategia global
  - Estrategia transnacional
- Cada una de estas estrategias tiene ventajas y desventajas en términos de su capacidad para ayudar a las empresas a ser sensibles a las circunstancias locales y alcanzar los beneficios de las eficiencias globales.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Defina las cuatro partes del análisis FODA.
2. Describa la relación entre una competencia distintiva, una ventaja competitiva y una ventaja competitiva sostenida.
3. Liste y describa las estrategias genéricas de Porter y la tipología de estrategias de Miles y Snow.
4. ¿Cuáles son las características de las empresas en cada una de las cuatro celdas de la matriz BCG?

Preguntas para análisis

5. Describa el proceso que sigue una organización al utilizar una estrategia deliberada. ¿En qué difiere este proceso cuando una organización implementa una estrategia emergente?
6. ¿Qué estrategia debe desarrollar primero una empresa, su estrategia de negocios o su estrategia corporativa? Describa la relación entre las estrategias de negocios y corporativas de una empresa.
7. Volkswagen vendió su automóvil original Beetle en Estados Unidos hasta la década de 1970. El Beetle original estaba hecho a base de materiales de bajo costo, se construyó con una tecnología eficiente de producción en masa y ofrecía pocas opciones. Luego, en la década de 1990, Volkswagen presentó su nuevo Beetle, que tiene un estilo distintivo, proporciona más características opcionales y que tiene un precio para compradores de alto nivel. ¿Cuál fue la estrategia de Volkswagen con el Beetle original: diferenciación de producto, bajo costo o enfoque? ¿Qué estrategia implementó Volkswagen con su nuevo Beetle? Explique sus respuestas.

Preguntas para aplicación

8. Asuma que usted es propietario y gerente de una pequeña empresa. Redacte una estrategia para su empresa. Asegúrese de incluir a cada uno de los principales tres componentes estratégicos.
9. Entreviste a un gerente y clasifique las estrategias de negocios y corporativas de su organización con base en las estrategias genéricas de Porter y la tipología de Miles y Snow y el grado de diversificación.
10. Proporcione un ejemplo de una corporación que sigue una estrategia de un solo producto, una estrategia de diversificación relacionada y una estrategia de diversificación no relacionada. ¿Qué nivel de desempeño esperaría de cada empresa, con base en esta estrategia? Examine la rentabilidad de la empresa para ver si sus expectativas fueron precisas.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades para la toma de decisiones se refieren a la capacidad de reconocer y definir problemas y oportunidades en forma correcta y luego elegir un curso de acción apropiado para resolver problemas o capitalizar las oportunidades. Como se señala en este capítulo, numerosas organizaciones utilizan el análisis FODA como parte de la formulación de la estrategia. Este ejercicio le ayudará a entender mejor cómo los gerentes obtienen la información que necesitan para desempeñar ese tipo de análisis y cómo lo utilizan como marco de referencia para la toma de decisiones.

Antecedentes

FODA es un acrónimo para las palabras en inglés de *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas*. La idea detrás de FODA es que una estrategia adecuada explota las oportunidades y fortalezas de una organización, al tiempo que neutraliza las amenazas y evita o corrige las debilidades.

Acaba de ser contratado para administrar una empresa de tamaño mediano que fabrica motores eléctricos, interruptores y componentes electrónicos similares para uso industrial. En los años recientes, el desempeño financiero de la empresa se ha erosionado en forma gradual y su trabajo es dar un giro completo.

En algún momento, la empresa fue exitosa en parte debido a que tenía la capacidad de fijar precios altos por productos de alta calidad. Sin embargo, en los años recientes, la gerencia ha intentado reducir los costos como medio para alinear los precios con los de los nuevos competidores en el mercado. Por desgracia, la estrategia no ha funcionado muy bien y el efecto de la reducción de costos ha sido una caída en la calidad de la producción. Convencido de que se requiere una nueva estrategia, usted ha decidido empezar con un análisis FODA.

Tarea

Al revisar la situación, tome las siguientes medidas:

1. Liste las fuentes que usted utilizará para recabar información acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
2. Luego pregúntese: ¿Para qué tipos de información hay datos ya disponibles en Internet? ¿Qué categorías de datos son difíciles o imposibles de encontrar en Internet? (*Nota*: Al usar Internet, asegúrese de proporcionar sitios web o URL específicos.)
3. A continuación clasifique cada fuente que usted consulte en términos de una rentabilidad probable.
4. Por último, pregúntese qué tan seguro estaría usted al basar sus decisiones en la información que ha obtenido.

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales le requieren pensar en forma abstracta y son particularmente importantes para los principales gerentes que son responsables de administrar la estrategia de una empresa. Como la administración estratégica es un proceso de búsqueda de metas en un entorno competitivo, invita de manera natural a metáforas que incluyen guerra o deportes. Y esa es una razón por la que las personas tienden a olvidar que la cooperación con frecuencia es una alternativa estratégica a la competencia. De hecho, la cooperación ha sido una estrategia de negocios popular en muchos países durante años y la elección de alternativas de cooperación (como alianzas estratégicas y joint ventures) también va en aumento en Estados Unidos. El juego que jugaremos en este ejercicio está diseñado para ilustrar las ventajas de la estrategia corporativa como una alternativa a la estrategia competitiva.

Antecedentes

No hace falta decir que las estrategias cooperativa y competitiva pueden ser bastante complejas cuando se trata de implementarlas en un contexto organizacional. Sin embargo, podemos simplificar los problemas mediante un juego sencillo.

El juego que tenemos en mente refleja una situación clásica que aporta suficiente utilidad en la demostración de algunos conceptos básicos en teoría de juegos. Aquí está el original escenario del "Dilema del prisionero":

> *Las autoridades sospechan de dos criminales en torno a un crimen, pero no tienen evidencia suficiente para consignarlos. Por separado le ofrecen a cada prisionero un trato:*
>
> - *Si uno delata al otro y el otro se rehúsa a delatar, el que delata queda libre y el otro prisionero obtiene una sentencia de diez años.*
> - *Si ambos se rehúsan a delatar, ambos reciben sentencias menores de seis meses.*
> - *Si cada uno delata al otro, ambos obtienen sentencias reducidas de cinco años.*
>
> *Los prisioneros deben elegir una de las dos opciones: delatar o no delatar.*
>
> *Si asumimos que la sentencia más baja posible es de un valor óptimo para los prisioneros, ¿cuál es el resultado óptimo para ellos?, es decir, ¿cuál es el resultado más benéfico para ambos prisioneros?*

El resultado óptimo para *ambos* prisioneros ocurre cuando ellos cooperan y ninguno de los dos delata al otro: cada uno obtiene la sentencia más baja posible (seis meses). Sin embargo, el resultado más común es que ambos se delaten.

Ambos se delatan y obtienen sentencias de cinco años.

Los teóricos de juegos utilizan el escenario del "dilema del prisionero" como una situación hipotética en la que las personas están obligadas a tomar una decisión acerca de actuar en forma cooperativa o competitiva. Aunque la vida real nos presenta muchas situaciones "competitivas" en las que la cooperación sería más benéfica para ambas partes, las personas a menudo gravitan hacia la competencia; una opción que con frecuencia lleva a resultados menos que óptimos. El juego que está a punto de jugar debe ser una buena ilustración de ese punto.

Tarea

1. Formen equipos y jueguen el juego de mesa con base en las instrucciones que reciban de su profesor.
2. Presenten los resultados de su equipo al grupo.
3. Analicen los resultados reportados por cada equipo y prepárense para compartir sus pensamientos acerca de los resultados.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Pensar fuera de la caja

Sobre el pasillo de la oficina del presidente ejecutivo (CEO) en las oficinas corporativas de Best Buy en Minneapolis, hay una fila de camas de hospital, cada una con la efigie de un minorista estadounidense enfermo o muerto. Las gráficas junto a las camas revelan resultados financieros terribles. Un letrero cercano dice: "Aquí es donde las empresas van cuando sus estrategias se enferman".

Como CEO de Best Buy, el minorista de electrónica de consumo más grande del mundo, de 2002 a 2009, Brad Anderson vio que su trabajo era mantener a la empresa con una buena salud estratégica y la estrategia de Best Buy lista y en funcionamiento. Anderson prescribía dosis de enfoque a clientes o con más precisión, enfoque en la experiencia del cliente en Best Buy. "En nuestro mundo", dice Anderson, "la forma en que se gana el juego no es el precio de la televisión, que es aproximadamente el mismo en todos los minoristas, sino la experiencia que se le da a los clientes una vez que están en nuestras tiendas". Para Anderson, este principio llevó de manera natural a la moraleja de que el éxito en las tiendas minoristas depende de las personas que son más responsables de la experiencia en tienda de los clientes: "los empleados de línea que interactúan con nuestros clientes todos y cada uno de los días".

Este principio dual estuvo en el corazón de una de las primeras innovaciones importantes que Anderson, entonces mano derecha del fundador y CEO Richard Schulze, implementó en Best Buy. En 1989 la empresa dejó de pagar comisiones a su personal de ventas y los colocó en un esquema de sueldo. El movimiento no pareció bien a los grandes proveedores que esperaban que los vendedores del minorista impulsaran sus productos de alta calidad, pero los clientes apreciaron el descanso de las tácticas de venta de alta presión y los ingresos en Best Buy aumentaron 25% al año a principios de la década de 1990.

El mismo principio motivó uno de los primeros movimientos que hizo Anderson después de ser nombrado CEO en junio de 2002. Cuatro meses después compró una empresa de reciente puesta en marcha de Minneapolis que se especializaba en instalar y reparar computadoras personales. En un año había abierto "recintos" GeekSquad en más de 20 tiendas de Best Buy, y para 2005 había una presencia de GeekSquad en todas las tiendas de la cadena. Ya sea que trabajaran en casa del cliente, en un establecimiento de Best Buy, por teléfono o en línea, los Geeks constituían una primera línea de defensa en contra de las frustraciones tecnológicas que pueden restar valor a una compra de electrónica y a la buena voluntad de una experiencia del cliente. Anderson estaba seguro desde ese entonces de que el mercado de servicios técnicos continuaría su crecimiento, pero tal vez lo más importante, se percató de que los competidores como Walmart y Costco nunca ofrecerían el tipo de servicio al cliente que Best Buy podría ofrecer por medio del Geek Squad. Con ventas de $1 000 millones, el Geek Squad ahora genera alrededor de $280 millones en utilidades cada año.

Sin embargo, por mucho, la estrategia más ambiciosa de Anderson ha sido la "centralidad en los clientes" o la iniciativa simple de "centralidad". Las claves de la centralidad son la demografía y la segmentación. De tienda en tienda, los clientes más valiosos (aquellos cuya preferencia es más lucrativa) no necesariamente pertenecen al mismo grupo de personas. Por ejemplo, en un establecimiento los clientes más rentables podrían ser entusiastas adinerados de la tecnología; en otra parte, pueden ser las madres de los suburbios, los tipos de familia conscientes del precio o los jóvenes adictos a los gadgets. A principios de 2003, Anderson comenzó a "centralizar" las tiendas Best Buy: realinearlas para atender a sus segmentos más rentables (o combinación de segmentos). Por ejemplo, una ubicación dada puede estar equipada para los jóvenes adictos a los gadgets, otra hacia las madres de los suburbios. La primera tendrá una amplia gama de videojuegos y estaciones especiales para probar los nuevos accesorios; la segunda tendrá empleados como asistentes personales de compra para ayudar a un ama de casa a encontrar la cámara digital correcta para registrar las actividades familiares. Si una tienda atiende a entusiastas adinerados de la tecnología (como es el caso en 40% de ellas) habrá

un experto disponible de teatro en casa (home theater).

Las tiendas centralizadas requieren empleados especializados, y los empleados también son cruciales para el éxito del concepto de centralidad porque se basa en el personal que está facultado para desarrollar las interacciones en tienda más eficaces con los clientes. Los asistentes personales de compras y los expertos de teatro en casa pueden recibir semanas de capacitación y la mayoría de los empleos de línea requiere no sólo evaluar el éxito de la experiencia centralizada, sino también recomendar mejoras para éste. "Entre más cerca esté usted del cliente", dice Anderson, "mejor será su capacidad para ver cuáles son las necesidades de la empresa"... Una persona en camisa azul de una tienda [asociado en Best Buy] quizá tiene la mejor idea independiente en cuanto a cuáles son sus necesidades... podría llevarlo a través de cualquier cosa que hacemos en la actualidad... y todo proviene de algún individuo (por lo general un enojado incomprendido) que estaba sentado aquí y dijo: '¿Por qué no hace esto?', y que estaba teniendo problemas para ser escuchado".

Bajo el mando de Anderson, Best Buy también ha implementado otras estrategias para superar las limitaciones inherentes de ser un minorista de productos de consumo a precios y márgenes de utilidad bajos. Para empezar, ha comenzado a desarrollar relaciones con pequeñas empresas que inician con el fin de dar preferencia a los flujos de nuevos productos al mercado. Ésa es la forma en que Best Buy obtuvo un salto de tres meses sobre los competidores con Slingbox, un aparato que permite a los usuarios canalizar la programación de sus casas a sus computadoras. Best Buy también ha introducido sus productos de marca propia, incluida una línea Insignia de computadoras, televisores y aparatos de DVD. Los resultados en las categorías de producto establecidas han sido desiguales hasta ahora, pero Best Buy cree que desarrollar sus propias líneas de producto no sólo le permitirá competir en precio con competidores como Walmart y Dell sino también ayudarle a construir relaciones con empresas que inician las cuales se especializan en las categorías de vanguardia. Tal vez lo más importante, Best Buy ha realizado una reingeniería de su cadena de suministro: el flujo de productos de los proveedores hasta los usuarios finales. Siempre fue muy bueno en generar altos volúmenes de productos fuera de las fábricas y hacia sus anaqueles, pero para mantener las prioridades de la centralidad en los clientes, ahora se enfoca en los componentes del proceso más cercanamente relacionados con la tarea de satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes. Todas las tiendas manejan productos para cada segmento centrado en los clientes, pero como hemos visto, las tiendas centralizadas se enfocan en las necesidades de sólo uno o dos segmentos. Por ejemplo, para enfrentar los cambios o peculiaridades en la demanda de tienda, los empleados de atención al público pueden ser facultados para modificar los planes de administración de inventarios y almacenar inventarios más altos de ciertos productos. Por tanto, los proveedores deben ser continuamente sensibles a las señales que vienen directamente de las tiendas: en forma suficientemente ágil para reconfigurar tanto los embarques como todos los flujos de información relacionados con ellos.

Antes de que Brad Anderson dejara el puesto en junio de 2009, expresó su fe en la eficacia de la centralidad en los clientes para respaldar la iniciativa estratégica más reciente (y más crítica) de la empresa: "Nuestro modelo de negocio centrado en los clientes", explicó, "nos da la confianza de tener la capacidad de crecer fuera de Estados Unidos. Sabemos que debemos hacer tres cosas aparentemente simples para tener éxito: obtener conocimientos profundos de las prioridades y los estilos de vida de nuestros clientes, descifrar cómo podemos alentar y nutrir la ingenuidad de nuestros empleados en representación de nuestros clientes, y entonces ofrecer soluciones que resulten en maravillosas experiencias para nuestros clientes". Hasta ahora la apuesta de Anderson en la centralidad parece dar frutos. "Aún estamos descifrando cómo funciona la centralidad en los clientes en China", reporta Bob Willett, CEO de Best Buy International, pero después de sólo un año, la tienda de Best Buy de cuatro pisos y 87 000 pies cuadrados, en Shangai, ya está dentro del *top ten* de las tiendas generadoras de ingresos en una cadena global de 1 300 tiendas.

En una señal de los tiempos volátiles, Best Buy anunció en noviembre de 2008, cuando las ventas del cuarto trimestre amenazaban con declinar entre 5 y un increíble 15%, que esperaba ingresos fiscales para 2009 (que terminaba en febrero de 2009) que quedaran debajo de las proyecciones. Sin embargo, cuando el humo se dispersó, las ventas habían aumentado 4% (y se mantuvieron dentro de las proyecciones de la empresa), gracias en parte a otra apuesta de Brad Anderson que rindió frutos: aunque las ventas en tiendas comparables (ventas en tiendas que han estado abiertas durante por lo menos un año) habían disminuido 6.8%, las pérdidas se contrarrestaron con ingresos de 138 tiendas nuevas que habían estado abiertas en los 12 meses anteriores. "Mientras el entorno continúa tan desafiante como esperábamos", dijo Anderson, "los consumidores son atraídos a las marcas en que confían y, por tanto, responden a nuestro modelo centrado en los clientes. Bajo esta luz, creemos que las ganancias de participación de mercado que hemos logrado serán sostenidas".

Preguntas

1. ¿Cuáles son las fortalezas organizacionales de Best Buy? Con base en su respuesta, ¿cuáles de las estrategias genéricas de Porter recomienda que adopte Best Buy? ¿Por qué?
2. ¿En qué forma las dos nuevas estrategias de Anderson aumentan la ventaja de diferenciación de Best Buy? ¿Cómo aumentan la ventaja de bajo costo de Best Buy?
3. La industria de las ventas de productos domésticos está en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Con base en esa información, ¿qué características de la industria espera que enfrente Best Buy? ¿Qué estrategia o estrategias debe usar Best Buy para ayudarle a competir en forma eficaz en la etapa de madurez del mercado?

Referencias

Matthew Boyle, "Best Buy's Giant Gamble", *Fortune*, 3 de abril de 2006, http://money.cnn.com el 18 de febrero de 2009; Kristina Bell,

"Q&A with Best Buy CEO Brad Anderson", *Time*, 12 de junio de 2008, www.time.com el 18 de febrero de 2009; Matthew Boyle, "Q&A with Best Buy CEO Brad Anderson", CNNMoney.com, 18 de abril de 2007, http://cnnmoney.com el 18 de febrero de 2009; "How to Break Out of Commodity Hell", *BusinessWeek*, 27 de marzo de 2006, www.businessweek.com el 18 de febrero de 2009; Ken Cotrill, "Best Buy's Supply Chain Transformation", Harvard Business School Working Knowledge, 23 de enero de 2006, http://hbswk.hbs.edu el 18 de febrero de 2009; Adam Minter, "Best Buy Booming in China", MinnPost.com, 5 de febrero de 2008, www.minnpost.com el 18 de febrero de 2009; y "Best Buy Reports December Revenue of $7.5 Billion, Continues Market Share Gains", Best Buy Inc., comunicado de prensa del 9 de enero de 2009, www.bestbuyinc.com el 19 de febrero de 2009.

USTED DECIDE

Avances recientes en la teoría de juegos

1. ¿Cómo podría haber ayudado un análisis FODA a Electronic Arts a evaluar su tropiezo en el mercado de los videojuegos?
2. ¿Cómo podría ayudar la teoría de estrategias genéricas de Porter a explicar por qué Activision obtuvo una ventaja competitiva en el mercado de los videojuegos?
3. ¿Cómo usaría la teoría de tipología de Miles y Snow para aconsejar a Activision la mejor forma de mantener su liderazgo en el mercado de los videojuegos?
4. Si usted administrara una pequeña empresa de videojuegos que inicia, ¿cuál sería su estrategia para competir con EA y Activision?
5. Si usted fuera un jugador de videojuegos, ¿qué aspectos de la estrategia de EA han llevado a que usted juegue más (o menos) juegos de EA? ¿Y con los juegos de Activision? Si usted no es jugador de videojuegos, ¿qué aspectos de la estrategia de cada empresa le inducirían a probar algunos de sus juegos?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Numerosas empresas pueden tener la misma ventaja competitiva sostenida en forma simultánea.

2. V F Al usar una estrategia de enfoque, una organización intenta rebasar los esfuerzos de sus competidores en los mercados regionales o líneas de nichos de producto.

3. V F Una empresa que sigue una estrategia de reacción cambia con los sucesos del entorno y luego reacciona a ellos.

4. V F Un fabricante de llantas que abre tiendas minoristas propias para vender sus llantas ha implementado una integración vertical hacia delante.

5. V F Como enfoque de la administración del portafolio, la matriz BCG es más sofisticada que GE Business Screen.

6. Dovetech fabrica alimentadores de aves con llamadas de ave activadas por luz que atraen a las aves para alimentarse. Con la estrategia de _____ de Porter, Dovetech cobra más por sus alimentadores de alta tecnología de lo que otros fabricantes cobran por los suyos.
   a. puntos de precios
   b. enfoque
   c. liderazgo en costos
   d. diferenciación
   e. emprendedora

7. Con una estrategia de defensa, una empresa podría hacer todo lo siguiente MENOS _____.
   a. Proteger los mercados actuales
   b. vender las operaciones perdedoras de dinero
   c. mejorar los productos existentes
   d. reducir los costos
   e. mantener un crecimiento estable

8. El servicio de pintura doméstica de Bill Sherwin ha sido exitoso en el mercado local de su ciudad natal por mucho tiempo, pero los negocios han caído en los últimos años porque se han construido muchas casas nuevas y varias de las viejas han sido reacondicionadas. Al percatarse de que su compañía de pintura está en la etapa de _____, Bill ha decidido agregar lavado y pulido a su línea de servicios.
   a. introducción
   b. crecimiento
   c. madurez
   d. recuperación
   e. declinación

9. Cuando World of Fun con sede en Estados Unidos decidió abrir parques de diversiones que atendían los gustos locales en distintos países buscaba una estrategia de _____.
   a. economía de alcance
   b. integración vertical hacia adelante
   c. aprendizaje mundial
   d. empowerment (atribución de facultades de decisión) local
   e. el ganador toma todo

10. Al permitir a sus gerentes de las subsidiarias en el extranjero diseñar las cercas y elegir los materiales para construirlas, Global Fencing está siguiendo una estrategia llamada _____.
   a. global
   b. multinacional
   c. replicación nacional
   d. aprendizaje mundial
   e. multidoméstica

CAPÍTULO 9

Toma de decisiones y solución de problemas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Definir la toma de decisiones, analizar los tipos de decisiones y las condiciones de la toma de decisiones.
2. Analizar las perspectivas racionales de la toma de decisiones, incluidos los pasos en la toma de decisiones racional.
3. Describir los aspectos conductuales de la toma de decisiones.
4. Analizar la toma de decisiones de grupo y de equipo, incluidas las ventajas y desventajas de ambos tipos de decisiones y cómo pueden manejarse de manera más eficaz.

PRIMERO LO PRIMERO

Citi sufre una sobredosis de obligaciones colateralizadas

Cuando la campana de cierre sonó en la bolsa de valores de Nueva York el viernes 21 de noviembre de 2008, las acciones de Citigroup cerraron en $3.77, lo que significaba que el valor de la institución financiera más grande del país tenía un valor de aproximadamente $20 500 millones. Dos años antes, el precio de la acción de Citigroup había puesto su valor en $244 000 millones; bajo cualquier medición, una pérdida significativa de valor para el accionista.

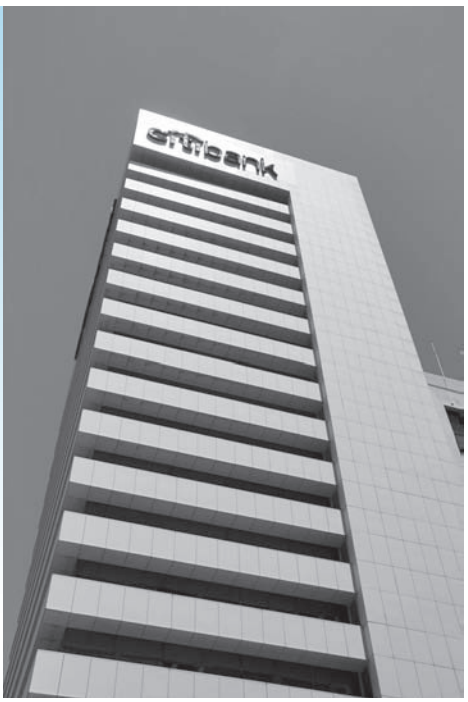
> "[La administración de riesgos] tiene que ser independiente, y en Citigroup no lo era."
>
> —EX EJECUTIVO DE CITIGROUP

No es necesario decir que las razones detrás de ese monumental colapso son extremadamente complejas, pero con el fin de ver lo que sucedió, nos enfocamos en sólo algunos factores (en particular, algunas iniciativas de estrategia mal calculada y algunas políticas tácticas mal administradas).

Primero, un poco de antecedentes. Cuando Charles O. Prince III asumió el puesto como presidente ejecutivo (CEO) de Citigroup en octubre de 2003, heredó un conglomerado de servicios financieros que había sido construido mediante adquisición y fusión. Durante unos años, el modelo de megabanco funcionó muy bien con Citi (como se conoce a la empresa) y obtiene atractivas utilidades de una gama de servicios que van desde tarjetas de crédito hasta consejos de inversión y comercio de activos. Por desgracia, dice un analista bancario, Citi también era "un galimatías de negocios que nunca fueron integrados... Los negocios no se comunicaban entre sí". De hecho, la cultura de Citi alentaba a los gerentes a enfocarse en sus propias ganancias e ingresos trimestrales, y el éxito gerencial se medía por las ganancias a corto plazo y los bonos multimillonarios.

Para decir algo a su favor, Prince se dispuso a cambiar esta situación. Echó por la borda la estrategia de crecimiento por adquisición y anunció una nueva estrategia basada en el crecimiento interno. Vendió algunas de las unidades de negocio que el banco había acumulado con los años y apuntaló las operaciones de banca de con-

Cuando a Charles Prince se le entregaron las riendas de Citi, una de las firmas de servicios financieros más grandes del mundo, se consideraba que la empresa estaba bien administrada y era financieramente fuerte. Pero una serie de malas decisiones llevó a Citi al borde de la quiebra y ocasionaron la renuncia de Prince.



© TUPUNGATO | DREAMSTIME.COM

sumo. También enfocó las operaciones comerciales del banco como una fuente de ganancias crecientes, y éste es el punto en el que la trama empieza a complicarse. Una de las especialidades de los agentes de bolsa en la industria financiera es la creación de las *obligaciones colateralizadas* o CDO (por sus siglas en inglés): garantías que forman un conjunto de diversas clases de deudas (o activos de ingreso fijo) en paquetes para reventa a inversionistas. Como recordará de las secciones *Ética en acción* y *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* en el capítulo 6, un tipo de estos activos de ingreso fijo son las hipotecas: una institución financiera como Citi podría comprar hipotecas de los acreedores originales (en su mayoría bancos pequeños y acreedores no bancarios), hacer un conjunto del ingreso proyectado (pagos que se harán en el futuro por los compradores originales de las casas) y vender esas garantías respaldadas por el conjunto de ingresos. A cambio de la promesa de redimir las garantías con interés, el banco que los emite recibe comisiones de hasta 2.5 % de la cantidad de las garantías vendidas.

En los vertiginosos días del auge de la vivienda había mucho dinero para ganar en las CDO y entre 2003 y 2005 Citi triplicó el volumen de CDO que había emitido: de $6 280 millones a más de $20 000 millones. En 2005, en operaciones comerciales generó $500 millones en comisiones, y en ese año Prince hizo un esfuerzo concertado por producir aún más ingresos provenientes del grupo responsable de comercializar los activos de alto crecimiento e ingreso fijo mediante las CDO e instrumentos similares. Hizo crecer la unidad, reclutó personal clave de los competidores, y duplicó y triplicó bonos para los agentes. Randall H. Barker, quien supervisó la construcción del departamento, recibió $20 millones en un año en compensaciones, y Thomas G. Maheras, quien lo dirigía, se llevó a casa $30 millones.

Ahora, las CDO pueden ser rentables, pero también engañosas. Las hipotecas se volvieron un componente popular de las CDO debido al auge de vivienda que duró de mediados de la década de 1990 hasta mediados de 2006, pero las CDO contienen por lo general varias clases distintas de activos de ingreso fijo, desde hipotecas y préstamos de tarjeta de crédito hasta bonos basura y préstamos de aeronaves e ingresos de películas. Debido a que el riesgo que implica cada clase de activos puede depender de factores muy distintos, el riesgo general puede ser muy difícil de determinar.

Charles Prince estaba consciente de los riesgos que implicaba la inversión en garantías de activos fijos, pero como lo plantea un ex ejecutivo de Citigroup, "no podía distinguir un CDO de una lista de abarrotes". Como cualquier gerente responsable, él buscó consejo y acudió a Robert E. Rubin, quien alguna vez fue ejecutivo de Wall Street y secretario del Tesoro en la administración Clinton que había presidido el comité ejecutivo de Citi desde 1999. Como secretario del Tesoro, Rubin había ayudado a relajar la supervisión federal de los instrumentos financieros exóticos como las CDO y, de acuerdo con este mismo ex ejecutivo, él "siempre había sido adepto a ser más agresivo en la arena [de la bolsa]. Diría: 'se tiene que tomar más riesgo si se quiere ganar más'". En ese tiempo el mercado de la vivienda era fuerte, y mientras los agentes de bolsa inventaban tipos más nuevos y rentables de garantías de activos fijos, el mercado de CDO seguía en expansión. Así Prince y Rubin apoyaron una estrategia que requería mayores riesgos en el interés de expandir el negocio y generar utilidades más altas.

En retrospectiva, los analistas creen que, al menos en parte, la decisión de Citi de convertirse en el jugador más grande del mercado de CDO revelaba una confianza poco crítica e incluso ingenua en las evaluaciones de riesgo estándar que ofrecían las agencias de evaluación de crédito. Al igual que los bonos y muchos otros instrumentos de deuda, las CDO se emiten con clasificaciones de grados: mediciones independientes del riesgo de crédito relativo. Las clasificaciones de las agencias como Moody's y Standard & Poor´s evalúan la posibilidad de que la deuda contraída por un instrumento no sea respetada e indican la probabilidad de que se sufra una pérdida financiera en ese caso. Por ejemplo, S&P utiliza una escala de AAA a D, con AAA que denota el emisor de deuda más estable y confiable y D el emisor con mayor probabilidad de incumplir. Las CDO están divididas en tres clases o "lotes" con base en el riesgo de incumplimiento: senior (clasificación AAA), mezzanine (AA a BB) y junior (sin clasificación). Como tienen el riesgo más alto de incumplimiento, los lotes junior también ofrecen las tasas de interés más altas.

Un estudio publicado a mediados de 2008 por la Securities and Exchange Commission era muy crítico de las políticas y prácticas por las cuales las importantes agencias determinaban las clasificaciones de las CDO entre 2002 y 2007. En particular, las agencias de clasificación tendían a dar sus bendiciones a las CDO a pesar del hecho de que consistían en activos extremadamente riesgosos, tales como bonos basura e hipotecas subprime. El problema era particularmente complejo debido a que las agencias de clasificación trabajaban a menudo con bancos y otras firmas financieras para dividir las CDO en los lotes más rentables. "Es importante entender", dice un consultor que ha trabajado con Citigroup, Bank of America y otros bancos importantes, "que en el mercado [de las CDO], las agencias de clasificación manejan el espectáculo. Éste no es un proceso pasivo... Es un negocio de ingeniería financiera".

Demos un salto hacia delante a mediados de 2007. Los precios de las casas habían empezado a caer en 2006 y el refinanciamiento se había vuelto más difícil. Los términos iniciales sobre las hipotecas de tasa ajustable (ARM) estaban expirando, las tasas de interés más altas entraban en efecto y ahora 16% de todos los ARM subprime estaban en situación de morosidad o en trámites de ejecución hipotecaria. En septiembre, cuando

Charles Prince se reunió con los directivos de Citigroup en la biblioteca a un lado de su oficina, se enteró de que el banco tenía activos relacionados con hipotecas por $43 000 millones. Como lo había hecho durante meses, Maheras, jefe de la unidad comercial, aseguró a Prince que el banco no enfrentaba grandes pérdidas. Para estar del lado seguro, Prince despachó un equipo de administración de riesgo a que diera un vistazo más cercano a las operaciones relacionadas con hipotecas de Citi. Lo que descubrieron fue que era demasiado tarde para estar del lado seguro. Cuatro meses más tarde, Citi anunció una pérdida en el cuarto trimestre de casi $10 000 millones.

Para el final de 2008 las pérdidas totalizarían $65 000 millones: más de la mitad de eso se derivó de las garantías relacionadas con hipotecas que Maheras había respaldado en septiembre de 2007. Por decir lo menos, Citi (en realidad la industria bancaria como un todo) había juzgado mal el riesgo que había tomado en el mercado de las CDO. ¿Por qué las CDO eran más riesgosas de lo que pensaban la mayoría de los gerentes de inversión? Porque tantas hipotecas que las respaldaban eran mucho más riesgosas de lo que les interesaba creer.*

Lo que es más, como ya lo hemos visto, las agencias de clasificación de crédito no fueron mejores que los bancos para evaluar los riesgos inherentes a las CDO respaldadas por más de $1 000 millones en préstamos subprime y otros de tasas más altas. En el recuento de la llamada crisis subprime, los reguladores han criticado a Citi y otros bancos por confiar demasiado en las agencias de clasificación. Dice John C. Dugan, jefe de Office of the Comptroller of the Currency, el principal regulador bancario del gobierno: "En realidad no hay excusa para las instituciones que se especializan en la evaluación de crédito, al igual que los bancos comerciales, para confiar sólo en las clasificaciones bancarias al evaluar el riesgo crediticio".

En Citi el problema se exacerbó aún más por una crisis en las prácticas internas de administración del riesgo. Los administradores del riesgo monitoreaban en forma cuidadosa las actividades de los gerentes al prestar y negociar unidades con el fin de resguardarse en contra de una toma excesiva de riesgos. Es claro que la unidad comercial de Thomas Maheras había asumido grandes riesgos al sobrecargar al banco con $43 000 millones en activos relacionados con hipotecas, pero como hemos visto, cuando el CEO Charles Prince quiso saber si esos riesgos eran excesivos, preguntó a Maheras, cuya unidad generaba inmensas utilidades (y fuertes bonos) por el negocio de CDO, dijo no.

En apariencia, Prince tampoco recibió mejor atención de David C. Bushnell, su funcionario senior de riesgos y el directivo responsable de poner freno a las actividades comerciales potencialmente peligrosas. Maheras y Bushnell eran amigos de mucho tiempo, habían ascendido juntos la escalera corporativa, y algunas personas dentro del banco informan que las fronteras entre sus dos unidades no eran tan rigurosas como debían serlo. La administración de riesgos, dice uno, "tiene que ser independiente, y no era independiente en Citigroup, al menos en lo que se refería a [las operaciones comerciales]". De hecho, en cierto punto, los administradores del riesgo responsables de supervisar las actividades comerciales reportaban a Maheras, así como Bushnell, con lo cual daban a la unidad de comercio una influencia sobre los mismos gerentes que supuestamente debían estar vigilando las actividades de los agentes.

Maheras y Bushnell finalmente fueron despedidos, Prince renunció y, al momento de escribir esto, Citigroup había recibido $45 000 millones en infusiones de efectivo del gobierno federal. El banco tiene un nuevo CEO, quien ha anunciado planes de dividirlo en dos partes, y un nuevo director de riesgos, quien ha prometido ver que Citi "tome las lecciones aprendidas de los sucesos recientes y haga mejoras cruciales a su marco de referencia de administración de riesgos. En Citi se requiere un cambio en la cultura", agrega.[1]

* Para una explicación de por qué tantos préstamos eran riesgosos, vea la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles,* "Las minorías y la disolución", en el capítulo 6.

Tomar decisiones efectivas, así como reconocer cuando se ha tomado una mala decisión y responder con rapidez a los errores, es un ingrediente clave en la eficacia organizacional. De hecho, algunos expertos creen que la toma de decisiones es la más básica y fundamental de todas las actividades gerenciales.[2] Por tanto la analizamos aquí, en el contexto de la primera función administrativa: la planeación. Sin embargo, tenga en mente que aunque la toma de decisiones está quizá más cercanamente relacionada a la función de planeación, también es parte de la organización, dirección y control.

Nuestro análisis comienza al explorar la naturaleza de la toma de decisiones. Luego describimos las perspectivas racionales en la toma de decisiones. Después se presentan y describen los aspectos conductuales de la toma de decisiones. Concluimos con un análisis de la toma de decisiones de grupo y de equipo.

LA NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES

Los gerentes en Disney tomaron la decisión de comprar Pixar Animation por $7 400 millones.[3] Aproximadamente al mismo tiempo, el gerente general del concesionario de Ford en Bryan, Texas, tomó la decisión de patrocinar un equipo local juvenil de futbol por $200. Cada uno de estos ejemplos refleja una decisión, pero las decisiones difieren en muchas formas. Así, como punto de inicio para entender la toma de decisiones, primero debemos explorar su significado, así como los tipos de decisiones y las condiciones bajo las cuales se toman.[4]

Definición de toma de decisiones

La toma de decisiones puede referirse a un acto en específico o a un proceso general. La **toma de decisiones** en sí es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones es mucho más que esto. Por ejemplo, un paso del proceso es que la persona que toma la decisión debe reconocer que una decisión es necesaria e identificar el conjunto de alternativas factibles antes de elegir una. Por tanto, el **proceso de toma de decisiones** incluye reorganizar y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar las alternativas, elegir la "mejor" y ponerla en práctica.[5]

Desde luego, la palabra *mejor* implica eficacia. Una toma de decisiones efectiva requiere que el tomador de decisiones entienda la situación que impulsa esa decisión. La mayoría de las personas consideraría que una decisión es efectiva cuando optimiza algún conjunto de factores como utilidades, ventas, bienestar del empleado y participación de mercado. Pero, en algunas situaciones, una toma de decisiones efectiva puede ser una que minimice la pérdida, los gastos o la rotación de los empleados. Puede incluso significar elegir el mejor método para quedar fuera de los negocios, despedir empleados o terminar con una alianza estratégica.



© RUDY UMANS | DREAMSTIME.COM

La mayoría de las decisiones no programadas son altamente complejas y requieren de un análisis cuidadoso y consideración por parte de los gerentes. El estado de Florida recientemente tomó la decisión de comprar el ingenio azucarero, la refinería, la planta de energía de Florida Crystals Corporation y el terreno que la rodea por $1 750 millones. El estado necesita el terreno con el fin de ayudar a restablecer y preservar un importante hábitat de vida salvaje en peligro en la región de los Everglades. El trato tenía sentido para Florida Crystals debido a que los propietarios de la empresa están listos para retirarse y vieron la oportunidad de vender su empresa a cualquier precio atractivo. Los tomadores de decisiones en ambas partes dieron mucha consideración al trato antes de alcanzar un acuerdo.

También debemos señalar que los gerentes toman las decisiones acerca de los problemas y las oportunidades. Por ejemplo, la toma de decisiones acerca de cómo reducir los costos 10% refleja un problema, una situación indeseable que requiere solución. Pero las decisiones también son necesarias en situaciones de oportunidad. Por ejemplo, averiguar que la empresa obtiene utilidades más altas de las proyectadas requiere de una decisión posterior. ¿Los fondos adicionales deben utilizarse para incrementar los dividendos de los accionistas, reinvertirlos en las operaciones actuales o expandirlos hacia nuevos mercados?

Desde luego, puede consumir mucho tiempo antes de que un gerente pueda saber si se tomó la decisión correcta. Por ejemplo, a finales de 2008 y 2009, los líderes del gobierno tomaron la decisión de invertir miles de millones de dólares en instituciones financieras y otras empresas que fracasaron. Pasarán años (o tal vez décadas) antes de que los economistas y otros expertos sepan si ésas fueron decisiones acertadas o si Estados Unidos hubiera estado mejor al permitir que esas empresas fracasaran.

toma de decisiones
Acto de elegir una de entre un conjunto de alternativas

proceso de toma de decisiones
Reconocer y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar alternativas, elegir la "mejor" de ellas y ponerla en práctica



© PAUL BRENNAN | DREAMSTIME.COM

La mayoría de las decisiones importantes se realiza bajo un estado de riesgo. Hace unos años, los líderes financieros en Estados Unidos comenzaron a asumir demasiado riesgo al prestar dinero a los compradores de casas. A su vez, este riesgo excesivo tuvo un rol importante en el colapso del mercado de vivienda y la recesión de 2008-2009. Sin embargo, aunque la economía comenzó a recuperarse a finales de 2009, muchos compradores de casas nuevas encontraron que podrían comprar casas recuperadas a precios de ganga, con lo cual reducen su propio riesgo.

Tipos de decisiones

Los gerentes deben tomar muchos tipos de decisiones distintos. Sin embargo, en general, la mayoría de las decisiones cae en una de dos categorías: programadas o no programadas.[6] Una **decisión programada** es aquella que está estructurada en gran medida o que recurre con cierta frecuencia (o ambas). Starbucks utiliza decisiones programadas para comprar nuevos suministros de granos de café, vasos y servilletas y a los empleados de Starbucks se les capacita en procedimientos exactos para preparar el café. De igual manera, el concesionario Ford de Bryan tomó la decisión de que patrocinaría un equipo de futbol juvenil cada año. Así, cuando el presidente del club de futbol llama, el concesionario ya sabe lo que hará. Muchas decisiones relacionadas con los sistemas básicos de operación y los procedimientos y transacciones organizacionales estándar son de este tipo y, por tanto, pueden ser programadas.[7]

Así, las **decisiones no programadas** son relativamente no estructuradas y ocurren con mucha menor frecuencia. La decisión de Disney de comprar Pixar fue una decisión no programada. Los gerentes al enfrentar dichas decisiones deben tratar a cada una como única, e invertir enormes cantidades de tiempo, energía y recursos para explorar la situación desde todas las perspectivas. La intuición y la experiencia son importantes factores en las decisiones no programadas. La mayoría de las decisiones tomadas por los principales gerentes que tienen que ver con la estrategia (como fusiones, adquisiciones y absorciones) y el diseño organizacional son no programadas. Así son las decisiones acerca de nuevas instalaciones, nuevos productos, contratos laborales y temas legales.

decisión programada
Decisión que es estructurada en gran medida o que recurre con cierta frecuencia (o ambas)

decisión no programada
Decisión que es relativamente no estructurada y que ocurre con mucha menor frecuencia que una decisión programada

estado de certidumbre
Condición en la que el tomador de decisiones sabe con certeza razonable cuáles son las alternativas y qué condiciones se asocian con cada una

Condiciones para la toma de decisiones

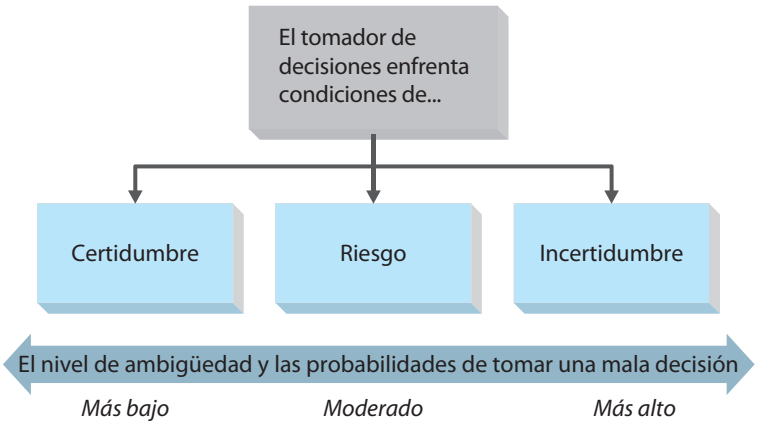
Así como hay diferentes tipos de decisiones, también hay distintas condiciones en las que se deben tomar las mismas. En ocasiones, los gerentes tienen una comprensión casi perfecta de las condiciones que rodean una decisión, pero en otras ocasiones tienen algunas pistas sobre esas condiciones. En general, como se muestra en la figura 9.1, las circunstancias que existen para ese tomador de decisiones son condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.[8]

Toma de decisiones bajo certidumbre Cuando el tomador de decisiones sabe con certeza razonable cuáles son las alternativas y qué condiciones están asociadas con cada una de ellas, existe un **estado de certidumbre**. Por ejemplo, suponga que los directivos en Singapore Airlines toman la decisión de comprar cinco nuevos aviones jumbo. Su siguiente decisión es a quién comprarlos. Como sólo hay dos empresas en el mundo que fabrican aviones jumbo, Boeing y Airbus, Singapore Airlines conoce sus opciones con precisión. Cada una tiene productos probados y garantizará los precios y las fechas de entrega. Por tanto, la aerolínea conoce las condiciones alternas asociadas con cada una. Hay poca ambigüedad y relativamente poca oportunidad de tomar una mala decisión.

Sin embargo, pocas decisiones organizacionales se realizan bajo condiciones de verdadera certidumbre. La complejidad y la turbulencia del mundo de negocios contemporáneo hacen que dichas situaciones sean raras. Incluso la decisión de compra del avión que acabamos de considerar tiene menos certidumbre de la que aparenta. Las

Figura 9.1 CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

La mayoría de las decisiones más importantes en las organizaciones en la actualidad se hace bajo un estado de incertidumbre. Los gerentes que toman decisiones en estas circunstancias deben asegurarse de averiguar, tanto como sea posible, acerca de la situación y abordar la decisión desde una perspectiva lógica y racional.



empresas de aeronaves pueden no poder garantizar en realidad las fechas de entrega, así que pueden escribir cláusulas de aumentos o inflación en los contratos. Así, la aerolínea puede estar sólo parcialmente segura de las condiciones que rodean cada alternativa.

Toma de decisiones bajo riesgo Una condición más común de la toma de decisiones es un estado de riesgo. Bajo un estado de riesgo, la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios y costos están todos asociados con los cálculos de probabilidad.[9] Por ejemplo, suponga que un negociador del contrato de mano de obra de una empresa recibe una oferta "final" del sindicato justo antes de la fecha límite para una huelga. El negociador tiene dos alternativas: aceptar o rechazar la oferta. El riesgo se centra en si los representantes del sindicato están alardeando o no. Si el negociador de la empresa acepta la oferta, evita la huelga, pero se compromete con un contrato laboral relativamente costoso. Si él rechaza el contrato, podría obtener un contrato más favorable en caso de que el sindicato estuviera alardeando, pero en caso contrario, podría provocar una huelga.

> "No queremos adelantarnos y asumir demasiado riesgo. Hay que estar en una posición de fortaleza para aprovechar las oportunidades."
>
> —GARY C. KELLY, CEO, SOUTHWEST AIRLINES
> (citado en *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, p. 40)

Sobre la base de experiencias pasadas, la información pertinente, el consejo de los demás y su propio juicio, él puede concluir que hay alrededor de 75% de probabilidades de que los representantes del sindicato estén alardeando y aproximadamente 25% de probabilidades de que cumplan sus amenazas. Así, él puede basar una decisión calculada en las dos alternativas (aceptar o rechazar las demandas del contrato) y las probables consecuencias de cada una. Al tomar decisiones bajo un estado de riesgo, los gerentes deben calcular de manera razonable las probabilidades asociadas con cada alternativa. Por ejemplo, si los negociadores del sindicato están comprometidos con una huelga en caso de que no satisfagan sus demandas y el negociador de la empresa rechaza sus demandas por creer que no se irán a huelga, su mal cálculo puede demostrar ser costoso.

Como se indica en la figura 9.1, la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo va acompañada de una ambigüedad moderada y las probabilidades de tomar una mala decisión. Por ejemplo, al igual que muchas otras compañías automotrices, Ford despidió a miles de trabajadores durante 2008. Pero para el final del año, los ejecutivos de Ford señalaron que mientras que los precios del combustible iban a la baja, la demanda de su

estado de riesgo
Condición en la que la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios y costos están todos asociados con los cálculos de probabilidad

pickup F-150 iba en aumento. Así, la empresa recontrató a 1 000 de sus ex trabajadores para ayudar a construir más pickups. El riesgo era que si los precios de la gasolina aumentaban en forma inesperada o se enfriaba la demanda de las F-150, Ford se hubiera visto en la embarazosa situación de llamar nuevamente a los trabajadores y luego una vez más despedirlos. Pero el lado positivo era que si la evaluación de Ford era correcta, la empresa generaría nuevos ingresos y más utilidades.[10] Los ejecutivos en Porsche han tomado varias decisiones recientes bajo condiciones de riesgo, en principio con la pregunta de si la empresa debería unirse a la mayoría de los demás fabricantes de automóviles del mundo y construir vehículos deportivos utilitarios (y quizás obtener ingresos más altos) o mantener su enfoque en los autos deportivos de alto desempeño. Aunque el ingreso adicional es casi seguro, el riesgo real de la decisión final de la empresa de construir su Cayenne SUV es que la marca puede perder parte de su encanto entre sus clientes actuales. Y ahora la empresa enfrenta más decisiones riesgosas en relación con probables nuevos productos, incluido un cupé de cuatro puertas, un SUV más pequeño e incluso una minivan.[11] La sección *Ética en acción* muestra la forma en que un gerente en una importante compañía farmacéutica convirtió la disposición a tomar decisiones más riesgosas en un factor clave en la capacidad de la empresa de desarrollar nuevos productos en forma más eficiente y (en su mayor parte) de manera más eficaz.

ÉTICA EN ACCIÓN

Prescripción de dosis de investigación y desarrollo

Más que las empresas en la mayoría de las industrias, las compañías farmacéuticas tienen que enfrentar una paradoja básica en el proceso de desarrollo de productos. Por otro lado, tienen que asegurarse de que los productos funcionen, lo que en el negocio farmacéutico significa que han sido probados en forma concienzuda y se ha demostrado su eficiencia y seguridad. Por otro lado, las empresas también tienen que asumir ciertos riesgos. Si no lo hacen, el flujo de nuevos productos se atrofia, consideración especialmente importante en una industria en la que la rentabilidad depende de patentes que finalmente expirarán.

Robert Ruffolo asumió en 2002 su cargo como vicepresidente ejecutivo de operaciones de investigación y desarrollo en Wyeth, un importante fabricante estadounidense de productos farmacéuticos y de cuidados médicos. Instruido por el CEO Robert Essner de "agitar la jaula", estaba determinado a encender la innovación, pero con el fin de establecer controles en el proceso completo de nuevos productos, primero anunció una revisión de cada producto que estuviera en desarrollo en la actualidad. Ruffolo se sorprendió al encontrar que su plan no se encontró con la aprobación total de su personal de 70 científicos de investigación, algunos de los cuales expresaron que eso reprimiría en realidad la productividad personal. De hecho, recuerda el investigador Steven Projan, "había mucho temor y animosidad acerca de pasar por ese proceso [de revisión]".

¿Por qué la inesperada resistencia? Ruffolo descubrió por qué cuando se sentó a evaluar los probables resultados en una base por proyecto. Durante el curso de su revisión, se encontró con un fenómeno curioso: los proyectos que parecía que fracasaban (y que tenían la menor probabilidad de dar rendimientos) con frecuencia recibían una porción desmesurada de recursos. Ruffolo llegó rápidamente a la conclusión de que los científicos de Wyeth estaban dispuestos a redirigir los recursos de los proyectos más prometedores a los que, por una diversidad de razones, querían rescatar a pesar de las bajas probabilidades de éxito. "Todos estaban convencidos", confirma Projan, "de que [la revisión] era una herramienta para matar su proyecto favorito".

Ruffolo instituyó una política de revisiones anuales dirigida a evaluar los proyectos con base en factores como costos de desarrollo, probabilidad de éxito y ventas esperadas. También estableció objetivos firmes para la cantidad de productos que deben moverse hacia adelante en cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos, lo que en la industria farmacéutica se mide en etapas. La táctica produjo resultados de inmediato. Por ejemplo, cuando Ruffolo

llegó primero a Wyeth, el llamado equipo de "descubrimiento", que crea compuestos que se deben pasar a otros grupos para un mayor desarrollo, arrojaba apenas cuatro fármacos por año. Ruffolo estableció una nueva meta de 12, que tenía que cumplirse sin aumento de personal o recursos. El grupo cumplió la nueva meta en cada año entre 2001 y 2006, cuando se cambió a 15.

Sin embargo, no todos concuerdan en que dichas metas son una buena idea en la industria farmacéutica. Las cuotas, afirma un ex investigador de Wyeth, pueden seducir a los investigadores a "pasar por alto los problemas" con el fin de llegar a sus números. De hecho, para el final de 2006, Wyeth había empezado a experimentar problemas con mayores tasas de fracaso durante las pruebas en humanos y las pruebas clínicas, y el problema se volvió más serio en 2007, cuando la Food and Drug Administration retuvo la aprobación de tres importantes fármacos que Wyeth consideraba cruciales para su crecimiento futuro. Sin embargo, es poco razonable poner esos contratiempos bajo los pies de Robert Ruffolo, quien señala que la decisión para adelantar los productos de la etapa de desarrollo a la de pruebas se toma en Wyeth por un consejo conformado por científicos, expertos reguladores y ejecutivos de marketing, no por investigadores que trabajan bajo requerimientos de cuotas. Más aún, en los años recientes, la industria de medicamentos no sólo ha encontrado crecientes dificultades en el desarrollo de nuevos productos, sino que se ha visto forzada a operar en un entorno regulador cada vez más renuente a los riesgos.

Robert Ruffolo dejó el puesto en 2008 y, en enero de 2009, Wyeth anunció que sería comprada en $68 000 millones por Pfizer, la compañía farmacéutica basada en investigación más grande del mundo.

Referencias: Amy Barrett, "Cracking the Whip of Wyeth", *BusinessWeek*, 6 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 20 de febrero de 2009; Matthew Herper, "Wyeth's Worries", *Forbes*, 13 de agosto de 2007, www.forbes.com el 20 de febrero de 2009; Ed Silverman, "Wyeth's R&D Chief Bob Ruffolo Retires", Pharmalot.com, 30 de abril de 2008, www.pharmalot.com el 20 de febrero de 2009 y Henry I. Miller, "Pfizer Weds Wyeth", *Forbes*, 27 de enero de 2009, www.forbes.com el 20 de febrero de 2009.

Toma de decisiones bajo incertidumbre La mayoría de las decisiones importantes en las organizaciones contemporáneas se realiza bajo un **estado de incertidumbre**. Quien toma las decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias de cada alternativa. Esta incertidumbre se deriva de la complejidad y el dinamismo de las organizaciones contemporáneas y sus entornos. El surgimiento de Internet como fuerza significativa en el entorno competitivo de la actualidad ha servido para aumentar tanto el ingreso potencial como la incertidumbre para la mayoría de los gerentes.

Para tomar decisiones efectivas en estas circunstancias, los gerentes deben adquirir tanta información pertinente como sea posible y abordar la situación desde una perspectiva lógica y racional. La intuición, el juicio y la experiencia tienen siempre un rol importante en el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre. Aun así, la incertidumbre es la condición más ambigua para los gerentes y la más proclive al error.[12] De hecho, muchos de los problemas asociados con el derrumbe de Arthur Andersen resultaron de las aparentes dificultades de la empresa para responder a parámetros ambiguos e inciertos de decisiones en relación con la moral, la ética y las responsabilidades legales.[13]

estado de incertidumbre
Condición en la que el tomador de decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados con cada una o las consecuencias que es probable que tenga cada alternativa

Revisión del concepto

¿Cuáles son los dos tipos básicos de decisiones? Proporcione un ejemplo de cada uno.

Identifique ejemplos de decisiones que haya tomado recientemente bajo cada una de las tres condiciones generales.

PERSPECTIVAS RACIONALES SOBRE TOMA DE DECISIONES

A la mayoría de los gerentes les gusta pensar de sí mismos que son tomadores de decisiones racionales. Y de hecho, la mayoría de los expertos afirma que los gerentes deben tratar de ser tan racionales como sea posible al decidir.[14] En esta sección resaltamos las perspectivas fundamentales y racionales de la toma de decisiones.

Modelo clásico de toma de decisiones

El **modelo clásico de decisiones** es un enfoque prescriptivo que indica a los gerentes cómo deben tomar sus decisiones. Se basa en los supuestos de que los gerentes son lógicos y racionales y que toman decisiones que son por el mejor interés de la organización. En la figura 9.2 se muestra cómo el modelo clásico ve el proceso de toma de decisiones.

1. Los tomadores de decisiones tienen información completa acerca de la situación de decisión y las posibles alternativas.
2. Pueden eliminar de manera eficiente la incertidumbre para alcanzar una condición de certidumbre en la decisión.
3. Evalúan todos los aspectos de la situación de decisión en forma lógica y racional.

Como se verá más adelante, estas condiciones existen rara vez en la realidad.

Pasos en la toma de decisiones racional

Un gerente que en realidad quiere abordar una decisión en forma racional y lógica debe tratar de seguir los **pasos en la toma de decisiones racional**, listados en la tabla 9.1. Estos pasos en la toma de decisiones racional ayudan al tomador de decisiones a enfocarse en los hechos y la lógica y a ayudar a evitar conjeturas y dificultades inapropiadas.

modelo clásico de decisiones
Enfoque prescriptivo que indica a los gerentes cómo deben tomar decisiones; asume que los gerentes son lógicos y racionales y que sus decisiones serán por el mejor interés de la organización

pasos en la toma de decisiones racional
Reconocer y definir la situación de decisión; identificar las alternativas apropiadas; evaluar cada alternativa en términos de su factibilidad, carácter satisfactorio y consecuencias; elegir la mejor alternativa e implementarla y hacer seguimiento y evaluación de los resultados de la alternativa elegida

Reconocer y definir la situación de la decisión El primer paso en la toma de decisiones racional es reconocer que una decisión es necesaria; es decir, debe haber algún estímulo o chispa para iniciar el proceso. Para muchas decisiones y situaciones problemáticas, el estímulo puede ocurrir sin previo aviso. Cuando el equipo funciona mal, el gerente debe decidir si repararlo o reemplazarlo. O, cuando surge una crisis importante, como se describe el capítulo 3, el gerente debe decidir en forma rápida cómo enfrentarla. Como ya se señaló, el estímulo de una decisión puede ser positivo o negativo. Por ejemplo, un gerente que debe decidir cómo invertir los fondos excedentes enfrenta una situación positiva de decisión. Un estímulo financiero negativo podría tener que ver con reducir los presupuestos debido a exceso de costos en el presupuesto.

Inherente al reconocimiento del problema está la necesidad de definir con precisión lo que es el problema. El gerente debe desarrollar una comprensión completa del problema, sus causas y relación con otros factores. Esta comprensión viene de un análisis cuidadoso y una consideración profunda de la situación. Considere la situación que en la actualidad enfrenta la industria internacional de viajes aéreos. Debido al aumento de los viajes internacionales relacionados con negocios, educación y turismo, las aerolíneas globales como Singapore Airlines, KLM, JAL, British Airways, American Airlines y otras, necesitan aumentar su capacidad de viajes internacionales. Como la mayoría de los aeropuertos internacionales operan ya a su capacidad total, o casi, agregar un número significativo de

Figura 9.2 MODELO CLÁSICO DE TOMA DE DECISIONES

El modelo clásico de toma de decisiones asume que los gerentes son racionales y lógicos. Intenta prescribir cómo deben abordar las situaciones de decisión.

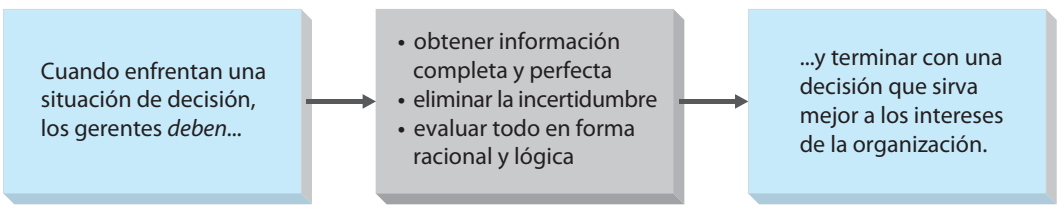


Tabla 9.1 PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES RACIONAL

Aunque los supuestos del modelo clásico de decisiones rara vez existen, los gerentes aún pueden abordar la toma de decisiones en forma razonable. Al seguir los pasos de la toma de decisiones racional, los gerentes se aseguran de averiguar tanto como sea posible acerca de la situación de la decisión y sus alternativas.

Paso	Detalle	Ejemplo
1. Reconocer y definir la situación de decisión	Algún estímulo indica que se debe tomar alguna decisión. El estímulo puede ser positivo o negativo.	Un gerente de planta ve que la rotación de los empleados ha aumentado 5%.
2. Identificar las alternativas	Las alternativas evidentes y creativas son deseables. En general, entre más importante sea la decisión, más alternativas se deben generar.	El gerente de planta puede incrementar los salarios, las prestaciones o modificar los estándares de contratación.
3. Evaluar las alternativas	Cada alternativa se evalúa para determinar su factibilidad, su condición de satisfacción y consecuencias.	Aumentar las prestaciones puede no ser factible. Aumentar los salarios y modificar los estándares de contratación podría satisfacer todas las condiciones.
4. Elegir la mejor alternativa	Considere todos los factores situacionales y elija la alternativa que mejor concuerde con la situación del gerente.	Modificar los estándares de contratación tomará un periodo extendido para reducir la rotación, así que aumenta los salarios.
5. Implementar la alternativa elegida	La alternativa elegida se implementa en el sistema organizacional.	El gerente de planta puede requerir el permiso de las oficinas corporativas. El departamento de recursos humanos establece una nueva estructura salarial.
6. Hacer seguimiento y evaluación de los resultados	En algún momento en el futuro, el gerente debe cerciorarse del grado al que ha funcionado la alternativa elegida en el paso 4 e implementada en el paso 5.	El gerente de planta señala que, seis meses más tarde, la rotación cayó a su nivel anterior.

vuelos nuevos a los programas existentes no es factible. Como resultado, la alternativa más lógica es aumentar la capacidad en los vuelos existentes. Así, Boeing y Airbus, los únicos fabricantes de aeronaves comerciales grandes, reconocieron una oportunidad y definieron su situación de decisión sobre cómo responder a la necesidad de una creciente capacidad de viajes a nivel global.[15]

Identificar alternativas Una vez que se ha reconocido y definido la situación de decisión, el segundo paso es identificar los cursos alternos de acción eficaces. Evidentemente, desarrollar las alternativas estándar y las creativas e innovadoras es útil.[16] En general, entre más importante sea la decisión, más atención se dirige a las alternativas en desarrollo.[17] Si la decisión incluye una reubicación multimillonaria, gran parte del tiempo y experiencia se dedicarán a identificar las mejores ubicaciones. JCPenney empleó dos años de búsqueda antes de elegir el área de Dallas-Fort Worth para sus nuevas oficinas corporativas. Si el problema es elegir un color para los uniformes del equipo de softball de la empresa, se involucrará menos tiempo y expertise (conocimiento experto).

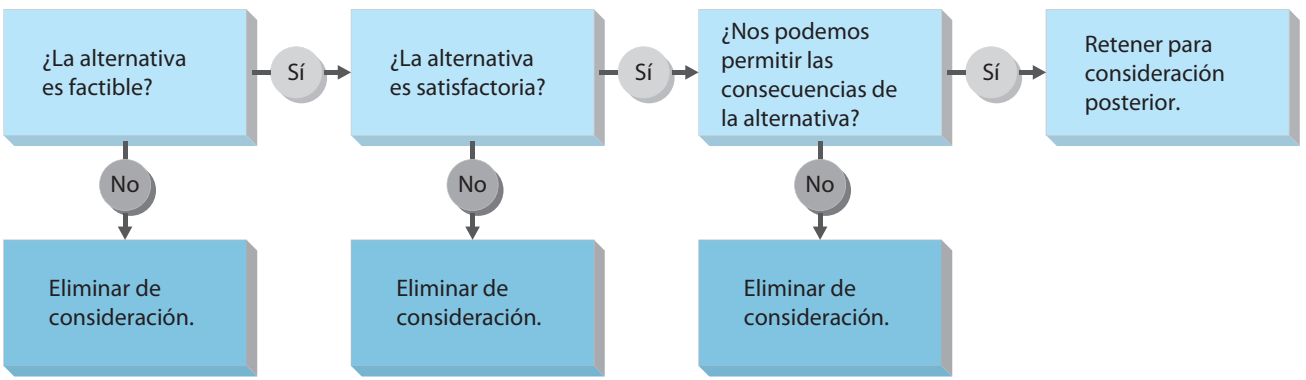
Aunque los gerentes deben buscar soluciones creativas, también deben reconocer que diversas restricciones limitan con frecuencia sus alternativas. Las restricciones comunes incluyen restricciones legales, normas morales y éticas, restricciones de autoridad e impuestas por normas sociales no oficiales. Boeing y Airbus identificaron tres diferentes alternativas: podían desarrollar aviones grandes nuevos en forma independiente, podían colaborar en una joint venture (empresa conjunta) para crear un avión nuevo grande o podían modificar sus aviones existentes más grandes para incrementar su capacidad.

Evaluar alternativas El tercer paso en el proceso de toma de decisiones es evaluar cada una de las alternativas. En la figura 9.3 se presenta un árbol de decisión que se puede utilizar para juzgar distintas alternativas. En la figura se sugiere que cada alternativa sea evaluada en términos de su *factibilidad*, su *condición de satisfacción* y sus *consecuencias*. La primera pregunta debe plantearse si una alternativa es factible. ¿Está dentro del reino de la probabilidad y la practicidad? Para una empresa pequeña y con dificultades, una alternativa que requiere un desembolso financiero enorme queda fuera de la cuestión. Otras alternativas pueden no ser factibles debido a las barreras legales. Y los recursos limitados humanos, materiales y de información pueden hacer que otras alternativas sean poco prácticas.

Cuando una alternativa ha pasado la prueba de factibilidad, debe ser examinada para ver qué tan bien satisface las condiciones de la situación de decisión. Por ejemplo, un gerente que busca formas de duplicar la capacidad de producción podría considerar inicialmente comprar una planta existente de otra empresa. Si un análisis más detallado revela que la planta nueva incrementaría la capacidad de producción sólo 35%, esta alternativa puede no ser satisfactoria. Por último, cuando una alternativa ha demostrado ser factible y satisfactoria, todavía se deben evaluar sus probables consecuencias. ¿A qué grado una alternativa en particular influye otras partes de la organización? ¿Qué costos financieros y no financieros se asociarán con dichas influencias? Por ejemplo, un plan para impulsar las ventas con una reducción de precios puede interrumpir los flujos de efectivo, requerir un nuevo programa publicitario y alterar el comportamiento de los representantes de ventas porque requiere una estructura de comisión distinta. Luego, el gerente debe colocar "etiquetas de precio" a las consecuencias de cada alternativa. Incluso una alternativa que es factible y satisfactoria debe eliminarse si sus consecuencias son demasiado costosas para el sistema total. Airbus sintió que estaría en desventaja si intentaba simplemente agrandar sus aviones existentes, porque el Boeing 747 era ya la aeronave más grande que se

Figura 9.3 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Los gerentes deben evaluar con detalle todas las alternativas, lo que aumenta las probabilidades de que la alternativa que finalmente se elija tenga éxito. El fracaso al evaluar la factibilidad, la condición de satisfacción y las consecuencias de una alternativa puede llevar a una mala decisión.



fabricaba y rápidamente podía expandirse para seguir siéndolo. Mientras tanto, Boeing estaba seriamente preocupada acerca del riesgo inherente de construir un avión nuevo y aún más grande, incluso si compartía el riesgo con Airbus como una inversión conjunta.



© JAAK KADAK | DREAMSTIME.COM

Hace unos años JCPenney tomó la decisión de mudar sus oficinas corporativas de Nueva York al área de Dallas-Fort Worth. Los directivos emplearon dos años en busca y evaluación de sitios antes de elegir el sitio de Texas. Aun así, muchos empleados decidieron renunciar con el fin de continuar en el área de Nueva York.

Elegir una alternativa Aunque muchas alternativas fracasan en aprobar la triple prueba de factibilidad, condición de satisfacción y consecuencias costeables, pueden quedar dos o más alternativas. Elegir la mejor de éstas es el verdadero punto crucial de la toma de decisiones. Un enfoque es elegir la alternativa con la combinación óptima de factibilidad, condición de satisfacción y consecuencias costeables. Aunque la mayoría de las situaciones no se presta para un análisis objetivo y matemático, el gerente desarrolla con frecuencia estimaciones subjetivas y ponderaciones para elegir una alternativa.

La optimización también es una meta frecuente. Como es probable que una decisión afecte a varios individuos o unidades, cualquier alternativa factible quizá no maximizará todas las metas pertinentes. Suponga que el *manager* de los Reales de Kansas City necesita elegir un nuevo jardinero para la siguiente temporada de béisbol. Bill tiene promedio de bateo de .350, pero tiene dificultad para atrapar las bolas elevadas. Joe batea sólo .175, pero en el campo es sobresaliente, y Sam batea .290 y es un jardinero sólido, aunque no sobresaliente. El *manager* tal vez elegiría a Sam debido al equilibrio óptimo de bateo y atrapadas. Los tomadores de decisiones también deben recordar que encontrar múltiples alternativas aceptables puede ser posible; elegir sólo una de ellas y rechazar todas las demás podría no ser necesario. Por ejemplo, el *manager* de los Reales podría decidir que Sam iniciará cada juego, Bill será retenido como bateador designado y Joe como sustituto defensivo. En muchas decisiones de contratación, los candidatos que permanecen después de una evaluación reciben una clasificación. Si el candidato principal rechaza la oferta, se puede extender en forma automática al candidato número dos y, si es necesario, a los candidatos restantes en orden. Por las razones antes señaladas, Airbus propuso una joint venture a Boeing. Mientras tanto, Boeing decidió que su mejor curso de acción era modificar su existente 747 para incrementar su capacidad. Después, como resultado, Airbus decidió proceder por su cuenta a desarrollar y fabricar un nuevo avión jumbo. Sin embargo, Boeing también decidió que además de modificar su 747 también desarrollaría un avión nuevo para ofrecer como alternativa, a pesar de no ser tan grande como el 747 o el avión propuesto por Airbus.

> "No creemos que [la construcción del A380] sea algo muy inteligente de hacer."
>
> —RANDY BAESLER, EJECUTIVO DE BOEING
> (citado en *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2005, p. A1)

Implementar la alternativa elegida Luego de que se ha elegido una alternativa, el gerente debe ponerla en práctica. En algunas situaciones de decisión, la implementación es más o menos sencilla; en otras, es más difícil. Por ejemplo, en el caso de una adquisición, los gerentes deben decidir cómo integrar todas las actividades del nuevo negocio, como compras, prácticas de recursos humanos y distribución hacia un marco de referencia organizacional continuo. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard tomó la decisión de comprar Compaq Computer, los directivos calcularon que tomaría por lo menos un año integrar las dos empresas en una sola. Los planes operativos, que se analizan en el capítulo 7, son útiles para implementar alternativas.

Los gerentes deben considerar la resistencia de las personas al cambio cuando implementan las decisiones. Las razones de dicha resistencia incluyen inseguridad, inconveniencia y temor a lo desconocido. Cuando JCPenney decidió mudar sus oficinas corporativas de Nueva York a Texas, muchos empleados renunciaron con tal de no ser reubicados. Los gerentes deben anticipar la probable resistencia en diversas etapas del proceso de implementación. (La resistencia al cambio se estudia en el capítulo 13.) Los gerentes también deben reconocer que incluso cuando todas las alternativas han sido evaluadas con la mayor precisión posible y se han considerado las consecuencias de cada una, también son probables las consecuencias no anticipadas. Por ejemplo, cualquier cantidad de factores (incrementos inesperados de costos, concordancia menos que perfecta con los subsistemas organizacionales existentes o los efectos no pronosticados del flujo de efectivo o los gastos de operación) podrían surgir después de que la implementación ha comenzado. Boeing instó a sus ingenieros a trabajar para expandir la capacidad de su 747 de 416 a 520 pasajeros al agregar 30 pies al cuerpo del avión. La empresa también ha desarrollado su nuevo avión que se pretende sea para viajes internacionales, el Boeing 787 Dreamliner. Mientras tanto, los ingenieros de Airbus emplearon años en el desarrollo y construcción de su nuevo avión jumbo, el A380, equipado con escaleras eléctricas y elevadores y capaz de transportar 655 pasajeros. Sólo los costos de desarrollo del Airbus se calcularon en más de $12 000 millones.

Seguimiento y evaluación de resultados El paso final en el proceso de toma de decisiones requiere que los gerentes evalúen la eficacia de su decisión; es decir, deben asegurarse de que la alternativa elegida ha servido a su propósito original. Si una alternativa implementada parece no funcionar, el gerente puede responder en distintas formas. Podría adoptarse otra alternativa previamente identificada (por ejemplo, la segunda o tercera opción). O el gerente podría reconocer que, para empezar, la situación no se definió en forma correcta y comenzar el proceso una vez más. Por último, el gerente podría decidir que la alternativa original de hecho es apropiada, pero aún no ha tenido tiempo de funcionar o se debe implementar de manera distinta.[18]

El fracaso en evaluar la eficacia de la decisión puede tener consecuencias serias. El Pentágono gastó alguna vez $1 800 millones y ocho años en desarrollar el arma antiaérea Sergeant York. Desde el inicio, las pruebas revelaron importantes problemas con el sistema de armamento, pero no fue hasta sus etapas finales que se desechó el proyecto, cuando se demostró que era completamente ineficaz.

En este punto, tanto Boeing como Airbus aún están averiguando las consecuencias de sus decisiones. El A380 de Airbus ha sido puesto a disposición del servicio comercial. Sin embargo, el avión ha sufrido numerosos problemas mecánicos. Es más, debido a que la debilitada economía ha dado un golpe a las aerolíneas internacionales grandes, algunas de ellas (como Qantas Airways y Emirates Airlines) pospusieron o cancelaron los pedidos del avión. Airbus estimó que necesita vender 420 A380 antes de empezar a ver utilidades. Las proyecciones actuales sugieren que las ventas del avión pueden no lograr el objetivo hasta 2020.[19] Mientras tanto, parece que, por el momento, el compromiso de Boeing con el nuevo 787 podría demostrar haber sido la mejor decisión de todas. Un elemento clave del nuevo avión es que es mucho más eficiente en combustible que otros aviones internacionales. Dado el sorprendente aumento en los costos del combustible en los años recientes, una opción eficiente de combustible como el 787 es probable que tenga un enorme éxito. Sin embargo, el 787 ha tenido numerosos problemas de manufactura y puede no estar disponible para el servicio de pasajeros hasta 2011, así que no se conocerá su impacto real durante algunos años más.[20]

¿Cuáles son los pasos en la toma de decisiones racional?

Recuerde una decisión que haya tomado recientemente y que haya creído que era racional. Rastree el proceso a través de cada uno de los pasos antes señalados y reconsidere su racionalidad real.

Revisión del concepto

ASPECTOS CONDUCTUALES DE LA TOMA DE DECISIONES

Si todas las situaciones de decisión se abordaran en forma tan lógica como se describe en la sección anterior, más decisiones podrían demostrar ser exitosas. Sin embargo, las decisiones se realizan a menudo con poca consideración de la lógica y la racionalidad. Algunos expertos han calculado que las empresas estadounidenses utilizan técnicas racionales de toma de decisiones menos de 20% de las veces.[21] E incluso cuando las organizaciones intentan ser lógicas, en ocasiones fracasan. Por ejemplo, cuando Starbucks abrió sus primeras cafeterías en Nueva York, se basó en investigación científica de marketing, pruebas de degustación y deliberación racional para tomar la decisión de enfatizar el café de cafetera sobre el expreso. Sin embargo, esa decisión demostró ser errónea, ya que los neoyorquinos preferían enfáticamente los mismos cafés estilo expreso que eran la base de Starbucks en el oeste. Por tanto, la empresa tuvo que reconfigurar a toda prisa sus tiendas para cumplir mejor con las preferencias de los clientes.

Por otro lado, en ocasiones una decisión tomada con poca consideración de la lógica puede todavía ser correcta.[22] Un ingrediente importante en la forma en que funcionan estas fuerzas es el aspecto conductual de la toma de decisiones. El modelo administrativo refleja mejor estas consideraciones subjetivas. Otros aspectos conductuales incluyen fuerzas políticas, intuición y escalación del compromiso, propensión al riesgo y la ética.

El modelo administrativo

Herbert A. Simon fue uno de los primeros expertos en reconocer que las decisiones no siempre se toman con racionalidad y lógica.[23] Simon recibió después el Premio Nobel de economía. Más que prescribir cómo se deben tomar las decisiones, su punto de vista de la toma de decisiones, ahora llamado **modelo administrativo**, describe cómo en realidad se toman con frecuencia las decisiones. Como se ilustra en la figura 9.4, el modelo sostiene que los gerentes 1) utilizan información incompleta e imperfecta, 2) están restringidos por la racionalidad limitada y 3) tienden a "satisfacer los requerimientos mínimos" al tomar decisiones.

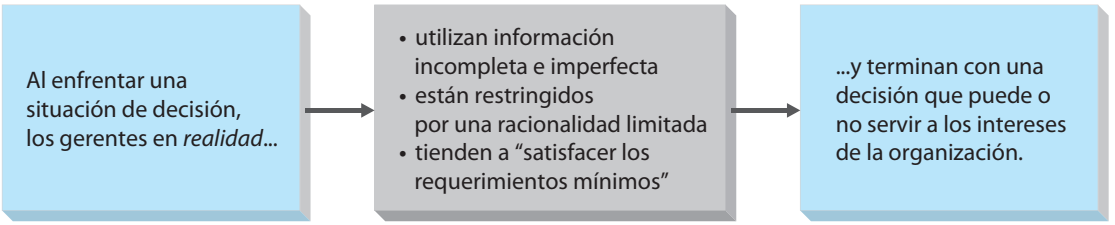
La **racionalidad limitada** sugiere que los tomadores de decisiones están limitados por sus valores y reflejos, habilidades y hábitos inconscientes. También están limitados por información y conocimiento menos que completo. La racionalidad limitada explica en forma

modelo administrativo
Modelo de toma de decisiones que sostiene que los tomadores de decisiones 1) utilizan información incompleta e imperfecta, 2) están restringidos por la racionalidad limitada y 3) tienden a "satisfacer los requerimientos mínimos" al tomar decisiones

racionalidad limitada
Concepto que sugiere que los tomadores de decisiones están limitados por sus valores y reflejos, habilidades y hábitos inconscientes

Figura 9.4 MODELO ADMINISTRATIVO DE LA TOMA DE DECISIONES

El modelo administrativo se basa en los procesos conductuales que afectan la forma en que los gerentes toman decisiones. Más que dictar cómo se deben tomar las decisiones, se enfoca en describir cómo se toman.



parcial la manera en que los ejecutivos de la industria automotriz estadounidense permitieron a los fabricantes japoneses de automóviles obtener semejante posición establecida en el mercado nacional estadounidense. Durante años, los ejecutivos en GM, Ford y Chrysler compararon el desempeño de sus empresas sólo entre ellos e ignoraron las importaciones del extranjero. La "amenaza" extranjera no fue reconocida sólo hasta que el mercado de automóviles nacionales había cambiado para siempre. Si los gerentes hubieran recabado la información completa desde un principio, podrían haber tenido una mayor capacidad de hacer frente a los competidores extranjeros. Entonces, en esencia, el concepto de racionalidad limitada sugiere que aunque las personas traten de ser tomadores de decisiones racionales, su racionalidad tiene límites.

Otra parte importante del modelo administrativo es **satisfacer los requerimientos mínimos**. Este concepto sugiere que más que realizar una búsqueda exhaustiva para la mejor alternativa posible, los tomadores de decisiones tienden a buscar sólo hasta que identifiquen una alternativa que cumpla algún estándar mínimo de suficiencia. Por ejemplo, un gerente que busca una ubicación para una nueva planta puede elegir el primer sitio que encuentre que cumpla con los requerimientos básicos de transporte, servicios generales y precio, incluso cuando una búsqueda posterior podría aportar una mejor ubicación. Las personas satisfacen los requerimientos mínimos por varias razones. Los gerentes simplemente pueden no estar dispuestos a ignorar sus propios motivos (como la renuencia a dedicar más tiempo a la toma de una decisión) y, por tanto, no tienen la capacidad de continuar la búsqueda después de que se identifica una alternativa mínimamente aceptable. El tomador de decisiones puede no tener la capacidad de considerar y evaluar grandes números de alternativas y criterios. También las consideraciones subjetivas y personales intervienen en las situaciones de decisión.

Debido a la imperfección inherente a la información, a la racionalidad limitada y a la satisfacción de los requerimientos mínimos, las decisiones que un gerente toma pueden o no ser realmente por el mejor interés de la organización. Un gerente puede elegir una ubicación en particular para la nueva planta debido a que ofrece el precio más bajo disponible de servicios generales y transporte. O puede elegir la ubicación porque está situada en una comunidad donde desea vivir.

Entonces, en resumen, los modelos clásico y administrativo presentan imágenes muy distintas de la toma de decisiones. ¿Cuál es más correcto? En realidad, cada uno puede utilizarse para entender mejor la forma en que los gerentes deciden. El modelo clásico es prescriptivo: explica cómo los gerentes pueden al menos intentar ser más racionales y lógicos en sus enfoques de las decisiones. Ellos pueden utilizar el modelo administrativo para desarrollar una mejor comprensión de sus sesgos y limitaciones inherentes.[24] En las siguientes secciones se describen en forma más completa otras fuerzas conductuales que pueden influir en las decisiones.

Fuerzas políticas en la toma de decisiones

Las fuerzas políticas son otro importante elemento que contribuye a la naturaleza conductual de la toma de decisiones. La política organizacional se estudia en el capítulo 17, pero un importante elemento de la política, las coaliciones, es especialmente pertinente en la toma de decisiones. Una **coalición** es una alianza informal de individuos o grupos que se forma para alcanzar una meta común. Esta meta común es con frecuencia una alternativa preferida de decisión. Por ejemplo, las coaliciones de accionistas se unen a menudo con el fin de formar un consejo de administración para tomar cierta decisión.

satisfacción de los requerimientos mínimos
Tendencia a buscar alternativas sólo hasta que se encuentre una que cumpla con algún estándar o suficiencia mínima

coalición
Alianza informal de individuos o grupos que se forma para alcanzar una meta común

Cuando General Motors decidió lanzar Saturn como una nueva compañía automotriz, la idea tenía el respaldo y soporte completo del CEO de GM, Roger Smith. Saturn tendría sus propias plantas, equipos de diseño, redes de concesionarios y competiría directamente con importaciones de alta calidad como Toyota y Honda. Sin embargo, en cuanto los primeros automóviles Saturn comenzaron a introducirse, Smith se retiró. Como resultado, había una coalición de altos directivos en GM que se había opuesto al concepto de Saturn, pero no había podido hacer nada al respecto, ya que Smith era un defensor poderoso del producto. Pero cuando Smith se fue, la coalición se encargó de desviar los recursos que se pretendían para Saturn a otras marcas de GM. En consecuencia, los nuevos productos de

Saturn se retrasaron, la marca recibió un respaldo débil de marketing y nunca estuvo a la altura de las expectativas.[25]

El impacto de las coaliciones puede ser positivo o negativo. Pueden ayudar a los gerentes hábiles a llevar a la organización hacia la eficacia y la rentabilidad o pueden estrangular estrategias y decisiones bien concebidas. Los gerentes deben reconocer cuándo utilizar las coaliciones, cómo evaluar si éstas actúan en el mejor interés de la organización y cómo restringir sus efectos disfuncionales.[26]

Intuición e intensificación del compromiso

Otros dos procesos de decisión importantes, que van más allá de la lógica y la racionalidad, son la intuición y la intensificación del compromiso con un curso de acción elegido.

Intuición La intuición es una creencia innata acerca de algo, sin una consideración consciente. Los gerentes a veces deciden hacer algo porque "se siente bien" o tienen una "corazonada". Sin embargo, este sentimiento por lo general no es arbitrario. En vez de eso, está basado en años de experiencia y práctica al tomar decisiones en situaciones similares.[27] Un sentido interno puede ayudar a los gerentes a tomar una decisión ocasional sin pasar por una secuencia racional completa de pasos. Por ejemplo, los Yankees de Nueva York alguna vez contactaron a tres fabricantes importantes de calzado deportivo (Nike, Reebok y Adidas) y les informaron que estaban en busca de un acuerdo de patrocinio. Mientras que Nike y Reebok evaluaban las posibilidades en forma racional y cuidadosa, los gerentes en Adidas se percataron de que una sociedad con los Yankees tenía mucho sentido para ellos. Respondieron con mucha rapidez a la idea y terminaron por elaborar en forma apresurada un contrato mientras que los competidores seguían analizando los detalles.[28] Desde luego, todos los gerentes, pero en especial los inexpertos, deben ser cuidadosos de no confiar demasiado en la intuición. Si la lógica y la racionalidad continuamente se desestiman por "lo que se siente correcto", las posibilidades de que el desastre llegue un día son altas.

> "Nada es más difícil, y por tanto más preciado, que tener la capacidad de decidir."
>
> —NAPOLEÓN
> (citado en *Fortune*, 27 de junio de 2005, p. 55)

Intensificación del compromiso Otro proceso importante que influye en la toma de decisiones es la intensificación del compromiso con un curso de acción elegido. En particular, quienes deciden en ocasiones toman decisiones y luego se comprometen tanto con los cursos de acción sugeridos por esas decisiones, que permanecen con ellas, aun cuando parece ser que las mismas han sido equivocadas.[29] Por ejemplo, cuando las personas compran acciones de una empresa, a veces se rehúsan a venderlas incluso después de varias caídas en el precio. Eligen un curso de acción (comprar las acciones en la espera de lograr una utilidad) y luego se quedan con ellas aunque enfrenten pérdidas crecientes. Es más, después de que el valor cae, justifican que ahora no pueden vender porque perderán dinero.

Durante años Pan American World Airways mandó en los cielos y empleó sus utilidades en diversificarse en bienes raíces y otros negocios. Pero con la llegada de la desregulación, Pan Am comenzó a tener problemas y a perder participación de mercado frente a otras aerolíneas. Los expertos señalan en la actualidad que cuando los directivos de Pan Am por fin se percataron de qué tan ineficaces se habían vuelto sus operaciones de aerolínea, la decisión "racional" hubiese sido vender lo que restaba de dichas operaciones y concentrarse en los negocios más rentables de la empresa. Pero como aún veían a la organización como la primera y más importante aerolínea, en lugar de eso empezaron a vender sus propiedades más rentables para mantener a la aerolínea en funcionamiento. Finalmente, la empresa se quedó con nada más que una aerolínea ineficaz e ineficiente, y luego tuvo que vender sus rutas más rentables antes de ser absorbida por Delta. Si los directivos de Pan Am hubieran tomado la decisión más racional unos años antes, puede ser que la empresa todavía sería rentable en la actualidad, aunque sin participación en la industria de las aerolíneas.[30]

intuición
Creencia innata acerca de algo sin consideración consciente

intensificación del compromiso
Un tomador de decisiones que permanece con una decisión, incluso cuando parece estar equivocada

En contraste, un grupo de inversionistas licenciaron el uso de los logotipos y marcas registradas del Hard Rock para un parque temático grande, Hard Rock Park, a construirse en Carolina del Sur. Luego de seis años de planeación y construcción y de una inversión de más de $400 millones, el parque abrió en Myrtle Beach con informes deprimentes y poca asistencia. En lugar de aumentar su inversión e intentar incrementar la asistencia, los propietarios decidieron, después de sólo nueve meses, cerrar el parque y vender sus activos.[31]

Así, los tomadores de decisiones deben caminar por una delgada línea. Por un lado, deben evitar apegarse demasiado a una decisión incorrecta. Hacer esto puede ocasionar un declive financiero. Por otro lado, los gerentes no deben abandonar una decisión aparentemente incorrecta demasiado rápido, como lo hizo Adidas alguna vez. Adidas había dominado el mercado del calzado deportivo profesional. Después ingresó al mercado del calzado deportivo amateur, y también tuvo buenos resultados. Pero los gerentes interpretaron una desaceleración de las ventas como una señal de que el auge en calzado deportivo había terminado. Pensaron que habían tomado una decisión equivocada y ordenaron recortes drásticos. El mercado despegó de nuevo con Nike a la cabeza y Adidas nunca se recuperó. Por fortuna, un nuevo equipo directivo ha cambiado la forma en que Adidas toma las decisiones, y la empresa está de nuevo en camino de convertirse en una fuerza en los mercados del calzado y la ropa deportiva.

Propensión al riesgo y toma de decisiones

El elemento conductual de la **propensión al riesgo** es el grado al que un tomador de decisiones está dispuesto a apostar al momento de tomar una decisión. Algunos gerentes son precavidos acerca de cada decisión que toman. Tratan de adherirse a un modelo racional y son extremadamente conservadores en lo que hacen. Dichos gerentes tienen mayor probabilidad de evitar errores y pocas veces toman decisiones que conduzcan a grandes pérdidas. Otros gerentes son extremadamente audaces al tomar decisiones y están dispuestos a asumir los riesgos.[32] Confían mucho en la intuición, llegan a decisiones con rapidez y con frecuencia arriesgan grandes inversiones en ellas. Como en las apuestas, estos gerentes tienen mayor probabilidad que sus contrapartes conservadores de alcanzar grandes éxitos con sus decisiones; también tienen mayor probabilidad de incurrir en mayores pérdidas.[33] La cultura organizacional es un ingrediente principal para fomentar distintos niveles de propensión al riesgo.

Ética y toma de decisiones

Como se estudia en el capítulo 4, la ética individual son las creencias personales acerca del comportamiento correcto e incorrecto. La ética está claramente relacionada con la toma de decisiones en diversas formas. Por ejemplo, suponga que, después de un análisis cuidadoso, un gerente se percata de que su empresa podría ahorrar dinero al cerrar su departamento y subcontratar un proveedor con los mismos servicios. Pero recomendar este curso de acción resultaría en la pérdida de varios empleos, incluido el propio. Sus propios estándares éticos moldearán con claridad la forma en que procederá.[34] De hecho, cada componente de la ética gerencial (relaciones de la empresa con sus empleados, de los empleados con la empresa y de la empresa con otros agentes económicos) incluye una amplia variedad de decisiones, todo lo cual es probable que tenga un componente ético. Entonces, un gerente debe recordar que, tal como los procesos conductuales como la política y la propensión al riesgo afectan las decisiones que toma, así también lo hacen sus creencias éticas.[35]

propensión al riesgo
Grado al que un tomador de decisiones está dispuesto a apostar al tomar una decisión

Revisión del concepto

RESUMA LOS COMPONENTES ESENCIALES DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE TOMA DE DECISIONES.

RECUERDE UNA DECISIÓN RECIENTE QUE OBSERVÓ O EN LA QUE PARTICIPÓ Y QUE HAYA TENIDO FUERTES INSINUACIONES CONDUCTUALES. DESCRIBA CÓMO DIVERSOS ELEMENTOS CONDUCTUALES AFECTARON EL PROCESO O EL RESULTADO.

TOMA DE DECISIONES DE GRUPO Y DE EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

En cada vez más organizaciones en la actualidad, las decisiones importantes las toman grupos y equipos más que individuos. Algunos ejemplos son el comité ejecutivo de Abercrombie and Fitch, los equipos de diseño de producto de Texas Instruments y los grupos de planeación y marketing en Red Lobster. Los gerentes pueden elegir si hacer que los individuos o grupos tomen una decisión en particular. Así, es importante conocer acerca de formas de toma de decisiones de grupo y de equipo y sus ventajas y desventajas.[36]



© DMITRIY SHIRONOSOV | DREAMSTIME.COM

La toma de decisiones de grupo y de equipo se vuelven cada vez más comunes en las organizaciones. Mientras que este modo de toma de decisiones puede requerir más tiempo y ser más costoso, resulta por lo general en una decisión de mayor calidad y más aceptación de esa decisión por parte de las personas en la organización. Este equipo está formado por los gerentes de marketing de una compañía de juegos de cómputo. Toman decisiones acerca de la mejor forma de comercializar y promover los productos de la empresa.

Formas de toma de decisiones de grupo y de equipo

Los métodos más comunes de toma de decisiones de grupo y de equipo son los grupos de interacción, los grupos Delphi y los grupos nominales. Cada vez más, estos métodos de toma de decisiones de grupo se realizan en línea.[37]

Grupos y equipos de interacción Los grupos y equipos de interacción son la forma más común de grupo de toma de decisiones. El formato es simple: a un grupo o equipo existente o a uno recién designado se le pide tomar una decisión. Los grupos o equipos existentes podrían ser departamentos funcionales, equipos de trabajo regulares o comités establecidos. Los grupos o equipos recién designados pueden ser comités constituidos para este fin, fuerzas de tarea o equipos de trabajo recién formados. Los miembros del grupo o el equipo hablan entre ellos, discuten, concuerdan y discuten más, forman coaliciones internas y demás. Por último, después de un tiempo de deliberación, el grupo o equipo toma la decisión. Una ventaja de este método es que la interacción entre las personas enciende con frecuencia nuevas ideas y promueve la comprensión. Pero una importante desventaja es que los procesos políticos pueden tener un rol demasiado grande.

Grupos Delphi Un grupo Delphi se usa en ocasiones para desarrollar el consenso de una opinión experta. El procedimiento Delphi, desarrollado por Rand Corporation, solicita aportaciones de un grupo de expertos que contribuyen de manera individual. Sus opiniones se combinan y, en efecto, se determina un promedio. Por ejemplo, asuma que el problema es establecer una fecha esperada para un descubrimiento tecnológico importante al convertir el carbón en energía utilizable. El primero paso en el uso del procedimiento Delphi es obtener la cooperación de un grupo de expertos. Para esta situación, los expertos podrían incluir diversos científicos, investigadores universitarios y ejecutivos en una industria de energía pertinente. Al principio se le pide a los expertos que pronostiquen de manera anónima un marco de referencia para el descubrimiento esperado. Las personas que coordinan el grupo Delphi recaban las respuestas, las promedian y piden a los expertos otro pronóstico. En esta ronda se puede solicitar a los expertos que proporcionaron pronósticos inusuales o extremos que los fundamenten. Estas explicaciones entonces se pueden comunicar a otros expertos. Cuando los pronósticos se estabilizan, el pronóstico

grupo o equipo de interacción
Grupo o equipo de toma de decisiones en el que los miembros analizan, discuten y llegan a un acuerdo sobre la mejor alternativa

grupo Delphi
Forma de toma de decisiones de grupo en la que se emplea un grupo para alcanzar un consenso de opinión experta

promedio se toma para representar la decisión del grupo de expertos. El tiempo, gasto y logística de la técnica Delphi descartan su uso en la toma de decisiones cotidiana, de rutina, pero se ha utilizado con éxito para pronosticar los descubrimientos tecnológicos en Boeing, el potencial de mercado de los nuevos productos en General Motors, los patrones de investigación y desarrollo en Eli Lilly y las condiciones económicas futuras por parte del gobierno de Estados Unidos.[38] Además, en el método Delphi, originalmente basado en respuestas de papel y lápiz que se obtenían y compartían por medio del correo, las tecnologías de comunicación modernas, como el correo electrónico e Internet, han permitido a los usuarios obtener las respuestas con mucha mayor rapidez que en el pasado.

Grupos nominales Otra técnica útil de toma de decisiones en grupo o equipo que se emplea ocasionalmente es el **grupo nominal**. A diferencia del método Delphi, en el que los miembros del grupo no se ven entre sí, los miembros del grupo nominal se reúnen en un entorno cara a cara. Sin embargo, los miembros representan un grupo en nombre nada más; no hablan entre sí en forma libre como los miembros de los grupos de interacción. Los grupos nominales se utilizan con mayor frecuencia para generar alternativas o ideas creativas e innovadoras. Para empezar, el gerente ensambla un grupo de expertos conocedores y les describe el problema. Luego se solicita a los miembros del grupo que escriban en forma individual todas las alternativas que puedan pensar. Después los miembros toman turnos para establecer sus ideas, que se registran en un rotafolio o pizarra al frente de la sala. La discusión está limitada a una simple aclaración. Una vez que se han listado todas las alternativas, se realiza más discusión abierta. Luego los miembros del grupo votan, por lo general por rango, jerarquizan las diversas alternativas. La de más alto rango representa la decisión del grupo. Desde luego, el gerente a cargo puede retener la autoridad de aceptar o rechazar la decisión del grupo.[39]

Ventajas de la toma de decisiones de grupo y de equipo

Las ventajas y desventajas de la toma de decisiones de grupo y de equipo en relación con la toma de decisiones individual se resumen en la tabla 9.2. Una ventaja es simplemente que más información está disponible en un entorno de grupo o de equipo, según lo sugerido por el viejo axioma "dos cabezas piensan mejor que una". Un grupo o equipo representa una diversidad de educación, experiencia y perspectiva. En parte como resultado de esta mayor información, los grupos y los equipos pueden identificar y evaluar más alternativas que una persona.[40] Las personas que tienen que ver con una decisión de grupo o equipo entienden la lógica y la justificación detrás de ella, tienen mayor probabilidad de aceptarla y están

grupo nominal
Técnica estructurada que se emplea para generar alternativas o ideas creativas e innovadoras

Tabla 9.2
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES DE GRUPO Y DE EQUIPO

Para aumentar las probabilidades de que la decisión de grupo o equipo tenga éxito, los gerentes deben aprender cómo administrar el proceso de toma de decisiones de grupo y de equipo. FedEx e IBM utilizan cada vez más grupos y equipos en el proceso de toma de decisiones.

Ventajas	Desventajas
1. Más información y conocimiento disponibles.	1. El proceso requiere más tiempo que la toma de decisiones individual, así que es más costoso.
2. Es probable que se generen más alternativas.	2. Pueden surgir decisiones de compromiso que resultan de la indecisión.
3. Es probable una mayor aceptación de la decisión final.	3. Una persona puede dominar al grupo.
4. Puede resultar una mejor comunicación de la decisión.	4. Puede presentarse el *groupthink* (pensamiento grupal).
5. Por lo general surgen mejores decisiones.	

equipados para comunicar la decisión a su grupo de trabajo o departamento.[41] Por último, la evidencia de la investigación sugiere que los grupos pueden tomar mejores decisiones que los individuos.[42] En la sección *Trabajar con la diversidad* se ofrece un cambio al adagio "dos cabezas piensan mejor que una"; es decir, que la diversidad de opiniones es mejor que la homogeneidad de opiniones.

TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

Desde los jurados mixtos hasta Lehman Brothers and Sisters, los grupos diversos toman mejores decisiones

No sorprende que los factores conductuales tengan un efecto profundo en la toma de decisiones de grupo. Tampoco que el efecto de dichos factores se deba resaltar cuando los grupos de individuos diversos toman decisiones. Sin embargo, lo que podría sorprender son los resultados de un estudio de 2006 que muestra que los grupos diversos toman mejores decisiones. El psicólogo Samuel Sommers escenificó una serie de juicios simulados en los que la composición del jurado era todos blancos, todos negros o mixto. Los jurados mixtos, según Sommers, "deliberaban más tiempo, presentaban más hechos y realizaban deliberaciones más amplias y de mayor alcance". Además, cometieron menos errores, y los que cometieron los corrigieron con mayor rapidez.

Por tradición, dice Sommers, los investigadores han "asumido que las influencias de la diversidad racial resultan de las contribuciones de los miembros de la minoría, que en efecto llevan la carga de llevar perspectivas nuevas... a la mesa". Sin embargo, su investigación señala una conclusión diferente (y tal vez sorprendente): esto es, que las diferencias en los resultados reflejan con frecuencia las diferencias de comportamiento de los miembros blancos del jurado, no de sus contrapartes negros. Mientras que los miembros negros tuvieron un comportamiento consistente, los blancos participaban y se enfocaban más incluso antes de que la discusión comenzara. Sommers agrega que el comportamiento de los miembros blancos del jurado comenzaba a alterarse en cuanto se percataban de la composición mixta del jurado. Por ejemplo, en los jurados mixtos, los miembros blancos tomaban mejores notas durante el juicio que los miembros blancos de los jurados completamente blancos.

¿Hay alguna moraleja en todo esto? ¿Alguna conclusión acerca de las formas en que las empresas y otras organizaciones podrían cosechar los beneficios completos de la inclusión en la toma de decisiones? El columnista del *New York Times* Nicholas D. Kristof piensa eso, en especial si recordamos que la diversidad se trata de incluir en un proceso de toma de decisiones a personas que han sido excluidas de él, ya sea por completo o porque su inclusión se ha reducido al estatus de una minoría sin sentido. Kristof informa que los investigadores que asistieron a un foro económico mundial en Suiza debatieron temas como "si tendríamos el mismo desorden si Lehman Brothers hubiera sido Lehman Sisters. El consenso es que el banco óptimo hubiera sido Lehman Brothers and Sisters".

Wall Street, nos recuerda Kristof, "es uno de los bastiones más dominados por los hombres en el mundo de los negocios", y cada vez más investigación, agrega, lleva a la conclusión de que "a un lado de los temas de justicia, hay evidencia de que el resultado es una toma de decisiones de segunda clase". Los investigadores, dicen los autores de un estudio, tienden a estar de acuerdo en que "los grupos diversos se desempeñan mejor en la solución de problemas" que los grupos de personas donde todos son más o menos iguales. Los autores de otro estudio encontraron evidencia "de que el nivel de testosterona de la mañana del agente de bolsa pronostica su rentabilidad en el día". Mayor testosterona, dicen, parece llevar a una gran tolerancia del riesgo", e incluso puede afectar la capacidad del agente para comprometerse en elecciones racionales".

Pero un tercer estudio informa que los hombres son particularmente proclives a asumir mayores

(continúa)

riesgos cuando 1) están bajo presión financiera y 2) están entre otros hombres de estatus similar. Ni la presión financiera ni la de los compañeros afectó el comportamiento de toma de riesgos de las mujeres. Publicado en el diario *Evolution and Human Behavior*, el artículo sugiere una razón de evolución para las diferencias en el comportamiento de toma de riesgos. Entre las culturas, las mujeres prefieren a los hombres de estatus alto, pero sus propios prospectos reproductivos dependen relativamente muy poco de su propio estatus social. Por otro lado, los hombres deben encontrar formas de distinguirse entre hombres de estatus similar, y al competir por la posición de macho alfa, están dispuestos a tomar apuestas de alto riesgo. "En el lado positivo", observa Kristof, "presumir acerca de estas apuestas financieras podría constituir una gran frase para coquetear. En el lado negativo, el banco va a la quiebra".

Referencias: Samuel R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, núm. 4, 2006, www.apa.org el 20 de febrero de 2009 y Nicholas D. Kristof, "Mistress of the Universe", *New York Times*, 8 de febrero de 2009, www.nytimes.com el 24 de febrero de 2009.

Desventajas de la toma de decisiones de grupo y de equipo

Tal vez la desventaja más grande de la toma de decisiones de grupo y de equipo es el tiempo adicional y, por tanto, el mayor gasto que conlleva. El mayor tiempo se deriva de la interacción y discusión entre los miembros del grupo o equipo. Si el tiempo de un gerente determinado vale $50 la hora, y si él pasa dos horas en decidir, la decisión "cuesta" $100 a la organización. Por la misma decisión, un grupo de cinco gerentes podría requerir tres horas de tiempo. A la misma tasa de $50 la hora, la decisión "cuesta" $750 a la organización. Si asumimos que la decisión de grupo o equipo es mejor, el gasto adicional puede estar justificado, pero el hecho es que la toma de decisiones de grupo y de equipo es más costosa.

Las decisiones de grupo o de equipo también pueden representar compromisos indeseables.[43] Por ejemplo, contratar a un alto directivo por compromiso puede ser una mala decisión a largo plazo, porque él o ella puede no tener la capacidad de responder en forma adecuada a diversas subunidades en la organización ni tener el respaldo completo de todos. En ocasiones un individuo domina el proceso de grupo al punto en que los demás no pueden hacer una contribución completa. Esta dominancia se puede derivar del deseo de poder o de una personalidad naturalmente dominante. El problema es que lo que parece surgir como una decisión de grupo puede en realidad ser la decisión de una persona.

Por último, un grupo o equipo puede sucumbir a un fenómeno conocido como *groupthink (o pensamiento grupal)*. El **groupthink** ocurre cuando el deseo de consenso y la cohesión abruma la meta de llegar a la mejor decisión posible.[44] Bajo la influencia del groupthink, el grupo puede llegar a decisiones que se toman no por el mejor interés del grupo o la organización, sino más bien para evitar el conflicto entre los miembros del grupo. Uno de los ejemplos más claramente documentados del groupthink se refiere al desastre del transbordador espacial *Challenger*. Mientras la NASA se preparaba para lanzar la nave, surgieron numerosos problemas y preguntas. Sin embargo, en cada paso del camino, los tomadores de decisiones argumentaban que no había razón para un retraso y que todo estaría bien. Poco después del lanzamiento, la nave explotó y mató a los siete miembros de la tripulación.

Manejo de los procesos de toma de decisiones de grupo y de equipo

groupthink (pensamiento grupal)
Situación que ocurre cuando el deseo de un grupo o equipo por llegar a un consenso y tener cohesión abruma su deseo de alcanzar la mejor decisión posible

Los gerentes pueden hacer varias cosas para ayudar a promover la eficacia de la toma de decisiones de grupo y de equipo. En primer lugar, una es simplemente estar más consciente de las ventajas y desventajas de tener una toma de decisiones de grupo o equipo. El tiempo y costo se pueden administrar al establecer una fecha de vencimiento para la cual la decisión debe ser final. La dominancia debe evitarse al menos en forma parcial si un grupo especial se forma sólo para tomar la decisión. Por ejemplo, un gerente hábil debería saber quién en

la organización podría tratar de dominar, y puede evitar colocar a esa persona en el grupo o colocar juntas a varias personas con voluntad fuerte.

Para evitar el groupthink, cada miembro del grupo o equipo debe evaluar en forma crítica todas las alternativas. Para que los miembros presenten puntos de vista divergentes, el líder no debe dejar saber su posición demasiado pronto. Por lo menos a un miembro del grupo o equipo se le debe asignar el rol de abogado del diablo. Y después de llegar a una decisión preliminar, el grupo o equipo debe sostener una reunión de seguimiento en la que los puntos de vista divergentes puedan plantearse una vez más si alguno de los miembros del grupo lo desea.[45] Gould Paper Corporation utilizó estos métodos para asignar a los gerentes a dos equipos distintos. Luego los equipos pasaron un día completo en un debate estructurado en el que presentaron las ventajas y desventajas de cada parte de un tema para asegurar la mejor decisión posible.

Resuma las ventajas y desventajas de la toma de decisiones de grupo.

¿Algunos de los distintos tipos de decisión y condiciones de la toma de decisiones son más sensibles a una toma de decisiones de grupo que otros? Explique cómo y por qué.

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Definir la toma de decisiones, analizar los tipos de decisiones y las condiciones para la toma de decisiones.
   - La toma de decisiones es el acto de elegir una alternativa de entre un conjunto de ellas.
   - El proceso de toma de decisiones incluye reconocer y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar las alternativas, elegir la "mejor" y ponerla en práctica.
   - Dos tipos comunes de decisiones son las programadas y las no programadas.
   - Las decisiones pueden ser bajo estados de certidumbre, riesgo o incertidumbre.
2. Analizar las perspectivas racionales de la toma de decisiones, incluidos los pasos en la toma de decisiones racional.
   - Las perspectivas racionales en la toma de decisiones se basan en el modelo clásico.
   - Este modelo asume que los gerentes tienen información completa y que se comportarán de manera racional.
   - Los principales pasos en la toma de decisiones racional son
     - reconocer y definir la situación,
     - identificar las alternativas,
     - evaluar las alternativas,
     - elegir la mejor alternativa,
     - implementar la alternativa elegida, y
     - hacer seguimiento y evaluación a la eficacia de la alternativa después de que ha sido implementada.
3. Describir los aspectos conductuales de la toma de decisiones.
   - Los aspectos conductuales de la toma de decisiones pueden estar basados en el modelo administrativo.
   - Este modelo reconoce que los gerentes utilizan información incompleta y que no siempre se comportarán en forma racional.
   - El modelo administrativo también reconoce los conceptos de la racionalidad limitada y la satisfacción de los requerimientos mínimos.
   - Las actividades políticas por coaliciones, intuición administrativa y la tendencia a volverse cada vez más comprometido con un curso de acción elegido son todas importantes.
   - La propensión al riesgo también es una perspectiva conductual importante en la toma de decisiones.
   - La ética también afecta la forma en que los gerentes toman decisiones.
4. Analizar la toma de decisiones de grupo y de equipo, incluidas las ventajas y desventajas de ambos tipos de decisiones y cómo pueden manejarse de manera más eficaz.
   - Para ayudar a resaltar la eficacia en la toma de decisiones, los gerentes utilizan con frecuencia los grupos o equipos de interacción, Delphi o nominales.
   - La toma de decisiones de grupo y de equipo en general tiene varias ventajas y desventajas en relación con la toma de decisiones individual.
   - Los gerentes pueden adoptar varias estrategias para ayudar a que los grupos y equipos tomen mejores decisiones.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa la diferencia entre las decisiones programadas y las no programadas. ¿Cuáles son las implicaciones de estas diferencias para los tomadores de decisiones?
2. Describa la naturaleza conductual de la toma de decisiones. Asegúrese de proporcionar cierto detalle acerca de las fuerzas políticas, la propensión al riesgo, la ética y el compromiso en su descripción.
3. ¿Qué se quiere decir con el término intensificación del compromiso? En su opinión, ¿bajo qué condiciones es probable que ocurra la intensificación del compromiso?
4. Explique las diferencias entre estos métodos comunes de toma de decisiones de grupo: grupos de interacción, grupos Delphi y grupos nominales.

Preguntas para análisis

5. ¿Su decisión de a qué colegio o universidad asistir fue una decisión racional? ¿Transitó por cada paso en la toma de decisiones racional? En caso negativo, ¿por qué no?
6. La mayoría de las decisiones de negocios se realiza bajo condiciones de riesgo o incertidumbre. En su opinión, ¿es más fácil tomar una decisión bajo la condición de riesgo o una condición de incertidumbre? ¿Por qué?
7. Considere la siguiente lista de decisiones de negocios. ¿Qué decisiones se manejarían en forma más eficaz por una toma de decisiones de grupo o de equipo? ¿Cuáles se manejarían en forma más eficaz por una toma de decisiones individual? Explique sus respuestas.
   - Una decisión acerca de cambiar de proveedor de lápices
   - Una decisión acerca de contratar un CEO nuevo
   - Una decisión acerca de despedir por robo a un empleado
   - Una decisión acerca de llamar al 911 para reportar un incendio en el almacén
   - Una decisión acerca de presentar un producto nuevo

Preguntas para aplicación

8. Entreviste a un gerente de una empresa local acerca de una importante decisión que haya tomado en forma reciente. Intente determinar si el gerente empleó un proceso de toma de decisiones racional o si también estuvieron presentes los elementos conductuales. Si el proceso fue completamente racional, ¿por qué cree que no hubo un componente conductual? Si el proceso contenía componentes conductuales, ¿por qué estuvieron presentes estos componentes?
9. Describa una decisión reciente que haya tomado relacionada con la intuición. En su opinión, ¿qué experiencias formaron la fuente de su intuición? ¿La decisión llevó a la obtención de los resultados deseados? ¿Su intuición desempeñó un rol positivo o negativo en el alcance de las metas? Explique.
10. Entreviste al jefe de departamento en su colegio o universidad para determinar si se emplea la toma de decisiones de grupo o de equipo. Si es así, ¿en qué forma el jefe intenta superar las desventajas de la toma de decisiones de grupo? ¿Los intentos son exitosos? ¿Por qué?

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales le requieren pensar en lo abstracto; un área plagada de riesgo de error (o al menos errores de juicio). Este ejercicio está diseñado para mostrarle cómo ciertas trampas del pensamiento abstracto (como los sesgos no racionales y la propensión al riesgo) pueden llevar a una toma de decisiones deficiente.

Antecedentes

Los psicólogos Amos Tversky y Daniel Kahneman realizaron gran parte de la investigación que contribuye al estado actual de nuestro conocimiento de los sesgos en la toma de decisiones. Tversky y Kahneman probaron las tendencias en las elecciones de las personas en la vida real al presentar a sujetos experimentales situaciones de toma de decisiones estimuladas en el laboratorio. De los resultados desarrollaron un conjunto de principios llamado *teoría del prospecto* para explicar por qué las personas tendían a ser no racionales en la toma de decisiones económicas.

El resultado más importante de Tversky y Kahneman fue que la *percepción* de un individuo de ganar o perder en una

situación es más importante que una medición objetiva de ganar o perder. A este respecto, son *no racionales* (es decir, no toman decisiones con base sólo en un criterio racional). En forma similar, encontraron que distintas personas piensan diferente acerca de las ganancias y las pérdidas, un fenómeno al que llaman *encuadre*. No sorprende que las personas también tienden a permitir que sus percepciones sean sesgadas (en forma positiva o negativa) por información que reciben acerca de una situación. Por desgracia cuanto más tarde se tiene disponible información nueva, tienen dificultades para dejar ir sus percepciones iniciales, incluso si la información nueva contradice sus impresiones originales. Tversky y Kahneman se refieren a este proceso como *anclaje y ajuste*.

En este ejercicio le pediremos responder algunas preguntas. Sin embargo, para resolverlas debe saber cómo calcular *un valor esperado*. Para hacer esto, multiplique cada valor de resultado posible de una situación por la probabilidad de que se presente y luego sume todos los resultados. Aquí tenemos un ejemplo simple: digamos que usted tiene una posibilidad de 50% de obtener 80 puntos en un examen y 50% de posibilidad de obtener 70 puntos. Puede calcular el valor esperado como

$$(0.5 \times 80)+(0.5 \times 70) = 75$$

En otras palabras, una posibilidad de 0.5 de 80 puntos es igual a 40 puntos y una posibilidad de 0.5 de 70 puntos es igual a 35 puntos. Por tanto, el valor esperado de su examen es de 40 + 35 = 75 puntos.

Tarea

1. Responda a la lista de preguntas breves que su profesor le proporcione. Recuerde: no hay respuesta correcta o incorrecta; simplemente elija *su respuesta más probable*. Luego, cuando su profesor le diga, comparta sus respuestas con el grupo.
2. Analice las respuestas dadas por el grupo. ¿Por qué difieren las respuestas de los estudiantes?
3. ¿Qué ha aprendido de este ejercicio acerca de los sesgos en la toma de decisiones y la propensión al riesgo?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades para la toma de decisiones* se refieren a la capacidad de reconocer y definir los problemas y las oportunidades en forma correcta, y luego elegir un curso de acción apropiado para solucionar problemas o capitalizar las oportunidades. Este ejercicio le permite comparar los resultados de la toma de decisiones individual con los resultados de la toma de decisiones realizada por grupos nominales.

Antecedentes

Desde luego, la toma de decisiones individual tiene ventajas: velocidad, simplicidad y ausencia de conflicto. Sin embargo, en ocasiones estas ventajas pueden ser superadas por otras consideraciones. En particular, la toma de decisiones solitaria no conduce a la innovación. Los grupos son mejores para innovar porque se benefician del aporte de diversos individuos que, a su vez, generan una mayor variedad en los cursos de acción alternos.

Los grupos nominales, llamados así porque existen *sólo de nombre*, son muy apropiados en especial para fomentar la creatividad. Permiten a los individuos la libertad de desarrollar tantas opciones creativas como puedan sin tener que preocuparse de críticas o presión política. Los grupos nominales también hacen un conjunto de aportes de muchos individuos y alientan las respuestas creativas a las ideas del conjunto. En resumen, los grupos nominales fomentan la creatividad porque combinan técnicas para mejorar la creatividad individual y de grupo.

Tarea

Escuche mientras su profesor describe una situación problemática y luego haga lo siguiente:

1. Escriba tantas respuestas creativas como sea posible para el problema. No se preocupe si son prácticas o no. De hecho, trate de idear tantas respuestas (incluso las muy sorprendentes) como pueda.
2. Cuando su profesor lo llame, comparta su lista con el grupo.
3. Pregunte a otros estudiantes acerca de sus sugerencias para aclaración nada más. Bajo ninguna circunstancia revele si cree que alguna idea es “buena” o “mala”.
4. Después de que las ideas individuales han sido escuchadas y aclaradas, agregue a la lista cualquier otra idea que haya desarrollado al participar en la parte en clase del ejercicio.

5. Vote sobre la lista y enfóquese en la "creatividad" de los temas individuales: ¿Qué sugerencia considera el grupo como la "mejor" solución al problema que se enfrenta?
6. ¿La técnica de grupo nominal genera más alternativas creativas que las que usted generó por su cuenta?
7. En su opinión, ¿la alternativa votada como "mejor" por el grupo es una solución "mejor" a algo que haya pensado por su cuenta? Explique su respuesta.
8. Sugiera acerca de los tipos de decisiones organizacionales que pudieran ser más eficaces si fueran tomadas por grupos nominales. ¿Cuándo *no* deben usarse grupos nominales?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

El arte y la ciencia de la toma de decisiones

¿Hay un lugar para el "arte" al administrar una empresa? Algunos investigadores así lo creen. Al igual que Malcolm Gladwell, autor del best seller *Blink: The Power of Thinking without Thinking*, ellos defienden una gran confianza en ciertos factores no racionales y conductuales (en especial la intuición) en el proceso de toma de decisiones. Otros investigadores prefieren apegarse a los hechos, a resultados mensurables y enfoques racionales, y basarse en estudios realizados de manera científica para mejorar la toma de decisiones gerenciales. En forma interesante, ambos enfoques llevan a los gerentes a ciertas conclusiones no convencionales (algunas racionales, algunas intuitivas) acerca del negocio de la toma de decisiones.

La intuición no se pasa por alto en el mundo de los negocios. Por ejemplo, pocos funcionarios de crédito le darían dinero para una casa sin algunos datos relevantes en sus manos, pero muchos de ellos también conceden mucho peso a la sensación personal sobre si es o no digno de un crédito. Gladwell llama a estos sentimientos "raciones delgadas" porque son muy pequeñas y sutiles, y los expertos han encontrado que los gerentes de préstamos que se basan en datos y sentimientos tienden a tomar mejores decisiones que quienes se basan sólo en los números. Lo mismo es verdad en una amplia gama de otros puestos, desde los evaluadores de arte hasta los oficiales de policía, desde los CEO hasta los médicos, en los que la intuición es ampliamente aceptada como un suplemento valioso a la toma de decisiones basada en los hechos.

Exactamente, ¿en qué forma la intuición ayuda en la toma de decisiones? Los proponentes afirman que las personas toman mejores decisiones y más rápido cuando eligen sus hechos, es decir, cuando se enfocan en los hechos más pertinentes mientras que ignoran el resto. Afirman que aún más importante es el hecho de que la intuición sea eficaz debido a que se basa en la experiencia. Por ejemplo, las enfermeras experimentadas pueden sentir cuando un paciente necesita atención urgente. ¿Cómo? En esos casos a menudo son sensibles a señales sutiles que han aprendido a reconocer con el tiempo y a formular las conclusiones correctas de ellas. Por el contrario, las intuiciones de los trabajadores inexpertos con frecuencia son erróneas. La mayoría de las muertes en batalla, como en Irak, por ejemplo, ocurren en los primeros 90 días del despliegue de los soldados. De igual forma, los estudios de las tripulaciones de las aerolíneas muestran que 73% de los errores serios sucede cuando la tripulación trabaja junta por primera vez.

Los críticos conceden que la intuición es particularmente valiosa cuando la situación requiere una decisión rápida, pero señalan que la mayor parte de la toma de decisiones en un contexto organizacional no es especialmente sensible al tiempo. Desde luego, en un sentido o en otro, la velocidad es importante en prácticamente cualquier actividad organizacional, pero como hemos visto, cuando se trata de tomar decisiones estratégicas, la velocidad se puede medir en días o semanas, no en segundos ni en minutos. Excepto en las emergencias, el contexto de la mayor parte de la toma de decisiones permite tiempo para recabar información, generar alternativas y analizar las opciones. Los escépticos también saben de la vital importancia que el enfoque de intuición da al rol de un solo tomador de decisiones. Afirman que la intuición tiene una pequeña parte en la toma de decisiones de grupo, que con frecuencia es altamente eficaz y que se vuelve cada vez más dominante en las organizaciones de la actualidad. Por último, algunos críticos creen que exagerar las virtudes de la intuición en realidad alienta el pensamiento descuidado y una toma de decisiones deficiente.

Los profesores de Stanford Jeffrey Pfeffer y Bob Sutton, autores de *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*, han hecho un llamado para una mayor confianza en la racionalidad en la toma de decisiones gerenciales, enfoque al que llaman administración basada en evidencias (EBM). "Las decisiones gerenciales", afirman, "deben estar basadas en la mejor evidencia que los gerentes deben obtener en forma sistemática de la experiencia, y las prácticas organizacionales deben reflejar principios firmes de pensamiento y análisis". En www.evidence-basedmanagement.com, definen administración basada en la evidencia como "un compromiso para encontrar y usar la mejor teoría y datos disponibles al momento de tomar decisiones", pero sus "Cinco Principios de la Administración Basada en Evidencias" dejan claro que EBM significa más que sólo examinar datos y procesar números:

1. Enfrentar el hecho real y construir una cultura en la que se aliente a las personas a decir la verdad, incluso si es desagradable.
2. Comprometerse con la toma de decisiones "basadas en los hechos", que significa estar comprometido con obtener la mejor evidencia y utilizarla para guiar las acciones.
3. Tratar a su organización como un prototipo no terminado; alentar la experimentación y el aprendizaje por medio de la acción.

4. Buscar los riesgos y desventajas en lo que las personas recomiendan; incluso el mejor medicamento tiene efectos secundarios.
5. Evite basar las decisiones en creencias no probadas pero fuertemente mantenidas que haya tomado en el pasado o en un "análisis comparativo" de lo que hacen los demás.

Pfeffer y Sutton son particularmente persuasivos cuando usan EBM para preguntar sobre los resultados de las decisiones basadas en "la creencia no comprabada pero fuertemente llevada a cabo" o sobre "sin sentido crítico 'benchmarking' de los que otras hacen." Por ejemplo, tomemos la política popular de pagar a las personas de alto desempeño significativamente más que a los de bajo desempeño. La investigación de Pfeffer y Sutton muestra que las políticas de pago por desempeño obtienen buenos resultados cuando los empleados trabajan solos o en forma independiente. Pero es otra situación totalmente distinta cuando se trata de equipos colaborativos, el tipo de equipos que toman tantas decisiones organizacionales en la actualidad. Bajo estas circunstancias, entre mayor sea la brecha entre los ejecutivos más y los menos remunerados, más débil será el desempeño financiero de la empresa. ¿Por qué? De acuerdo con Pfeffer y Sutton, amplias disparidades en la remuneración con frecuencia debilitan la confianza entre los miembros del equipo, así como la conectividad social que contribuye a una toma de decisiones sólida basada en equipo.

O considere otra política cada vez más prevaleciente para evaluar y recompensar el talento. Iniciada por primera vez en General Electric por el legendario Jack Welch, la práctica de la "clasificación forzada" divide a los empleados en tres grupos con base en el desempeño (el principal 20%, el intermedio 70% y el del fondo 10%) y despide a quienes se encuentran en el fondo. Pfeffer y Sutton encontraron que, de acuerdo con muchos gerentes de Recursos Humanos, la clasificación forzada obstaculizaba la moral y la colaboración, y finalmente reducía la productividad. También concluyeron que el despedir de manera automática al 10% del fondo con mucha frecuencia ocasionaba la interrupción innecesaria de un equipo de trabajo que de otra forma sería eficaz. Así es como averiguaron que 73% de los errores cometidos por los pilotos de aerolíneas comerciales ocurre el primer día en que las tripulaciones reconfiguradas trabajan juntas.

Preguntas

1. ¿El proceso racional de decisión es probable que produzca los mejores resultados cuando una situación es riesgosa o incierta? ¿Un proceso intuitivo y conductual se utiliza mejor bajo riesgo o bajo incertidumbre? Explique.
2. Considere el caso hipotético en el que una empresa debe elegir dos nuevos productos prometedores para desarrollar y presentar al mercado. El problema: no hay suficientes fondos para ambos productos. ¿Cómo la empresa podría hacer uso de la intuición al tomar estas decisiones?
3. Reconsidere el caso presentado en la pregunta 2. ¿Cómo la empresa podría hacer uso de la administración basada en evidencias al tomar su decisión?

Referencias

Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking*, Boston: Little, Brown, 2005, Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; Pfeffer y Sutton, "Evidence-Based Management", 2009, www.evidence-basedmanagement.com el 21 de febrero de 2009; y Jena McGregor, "Forget Going with Your Gut", *BusinessWeek*, 20 de marzo de 2006, www.businessweek.com el 21 de febrero de 2009.

USTED DECIDE

Citi sufre una sobredosis de CDO

1. Resuma el *estado de riesgo* como se encontraba en Citigroup en los años 2005 a 2008. ¿Cuáles fueron los rendimientos y costos que debieron considerarse al hacer los cálculos de la evaluación de riesgos?
2. Identifique las decisiones específicas tomadas en Citi por Charles Prince. En su opinión, ¿qué decisión independiente contribuyó más a la crisis de administración de riesgos en el banco?
3. En ocasiones la ambigüedad complica la tarea de tomar una buena decisión en condiciones de riesgo. ¿Cómo la ambigüedad afectó algunos de los factores que el equipo gerencial de Citi necesitaba considerar?
4. ¿A qué grado el equipo gerencial de Citi operaba bajo un *estado de incertidumbre*?
5. Aproveche la retrospectiva: ¿Qué debió hacer el equipo gerencial de Citi y cuándo? ¿Cuál hubiera sido el resultado si Prince y sus gerentes hubiesen seguido este curso de acción?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Si usted no sabe cuáles son sus probabilidades de éxito, opera bajo una condición de riesgo.
2. V F Un aspecto de evaluar una solución alterna es la evaluación de factibilidad.
3. V F La racionalidad limitada sugiere que los tomadores de decisiones pasan con demasiada frecuencia de una alternativa a otra sin dar un pensamiento razonable a ninguno de ellos.
4. V F La cultura de una organización es un ingrediente principal en su propensión al riesgo.
5. V F Para evitar el groupthink, los líderes de grupo deben dejar en claro sus posiciones muy temprano en el proceso de toma de decisiones.
6. Harriet es una gerente de Recursos Humanos que contrata empleados de entrada en forma regular. Esta parte de su puesto es tan rutinaria que de inmediato sabe al ver el currículo de alguien si el solicitante debe ser contratado. En dichos casos, Harriet está tomando una decisión _____.
   a. programada
   b. no programada
   c. racional
   d. conductual
   e. adversa al riesgo
7. Durante años, las utilidades en Cassandra's Casual fueron impulsadas por ropa para mujeres que trabajan. Cuando las ventas en esta categoría comenzaron a declinar en favor de la ropa deportiva, Cassandra dedicó una sección especial de la tienda a exhibir un inventario más amplio de ropa para mujeres que trabajan. Su decisión refleja el proceso conductual conocido como _____.
   a. racionalidad limitada
   b. propensión al riesgo
   c. escalación del compromiso
   d. ventas al detalle (o al menudeo) intuitivas
   e. satisfacción de los requerimientos mínimos
8. Los gerentes en Matrix Manufacturing están considerando un plan de reorganización que divida los departamentos actuales y asigne a los empleados a equipos en una base por proyecto. Al saber que algunos empleados se resistirán al cambio, planean ofrecer incentivos cuando ellos _____.
   a. elijan la mejor alternativa
   b. evalúen las alternativas
   c. definan la estructura de decisión
   d. implementen la alternativa elegida
   e. identifiquen las alternativas
9. Keisha tiene la oportunidad de comprar 50 computadoras de escritorio por $500 cada una y venderlas con una utilidad de $100. Sin embargo, existe la posibilidad de que el fabricante presente un nuevo modelo de computadora y así el inventario de Keisha se volverá obsoleto. Keisha debe tomar su decisión en un estado de _____.
   a. ambigüedad
   b. riesgo
   c. condición de insatisfacción
   d. racionalidad limitada
   e. incertidumbre
10. Con la técnica de grupo nominal, _____.
   a. se alcanza un consenso de opinión no experta
   b. las decisiones programadas son reformuladas como decisiones no programadas
   c. los miembros del grupo no interactúan entre sí
   d. los líderes evalúan alternativas con el fin de evitar el groupthink
   e. el grupo vota sobre las alternativas generadas por los miembros del grupo

CAPÍTULO 10

Gestión de una nueva iniciativa de negocios y espíritu emprendedor

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Analizar la naturaleza del espíritu emprendedor.
2. Describir el rol del espíritu emprendedor en la sociedad.
3. Entender los principales temas que tienen que ver con la elección de estrategias para empresas pequeñas y el rol de la administración internacional en el desarrollo del espíritu emprendedor.
4. Analizar los desafíos estructurales únicos de las empresas con espíritu emprendedor.
5. Entender los determinantes del desempeño de las empresas pequeñas.

PRIMERO LO PRIMERO

Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos

¿Usted usa Facebook? Cerca de 175 millones de personas lo hacen, y casi la mitad de ellas son estudiantes universitarios. El inmensamente popular sitio web de redes sociales fue iniciado por el estudiante de segundo año en Harvard, Mark Zuckerberg, en febrero de 2004. Zuckerberg se percató de que mientras que cada dormitorio en Harvard tenía un directorio de residentes, no había un listado de toda la universidad, una severa limitante para la socialización seria. "Siempre he disfrutado de construir cosas y pasar el tiempo con códigos de computadoras", recuerda Zuckerberg, un prodigio de las computadoras que rechazó una oferta de empleo en Microsoft por $1 millón al concluir el bachillerato, "así que me senté y en aproximadamente una semana había producido el funcionamiento básico del sitio".

> "No hacemos esto para obtener efectivo, lo hacemos para construir algo agradable."
>
> —MARK ZUCKERBERG, FUNDADOR DE FACEBOOK

Al tiempo que Facebook (originalmente llamado "The Facebook" en thefacebook.com) crecía, se agregaban cada vez más universidades, y para noviembre de 2004 el sitio presumía un millón de usuarios. Apenas 18 meses más tarde, la participación se había disparado a 7 millones de miembros en 2 100 universidades y 22 000 preparatorias. Cuando empezó a aceptar a no estudiantes en octubre de 2006, la participación se duplicó de 12 a 24 millones en sólo ocho meses. Hoy Facebook.com es el quinto sitio más visitado de Internet y el segundo entre estudiantes universitarios, sólo después de Google. A nivel mundial, los usuarios pasan 3 000 millones de minutos al día en Facebook, cargan 850 millones de fotografías y 5 millones de videos, y comparten 24 millones de piezas de contenido (historias de noticias, publicaciones de blogs, etcétera) cada mes.

Aunque Facebook comenzó como una empresa no comercial, no pasó mucho tiempo antes de que necesitara dinero para crecer. El cofundador de PayPal invirtió $500 000 en 2004 y siguieron inversiones considerables de capital de riesgo adicionales. La nueva empresa per-

Facebook, el sitio de redes sociales, se ha convertido en un fenómeno mundial. Estos estudiantes universitarios utilizan su tiempo libre para navegar por Facebook durante un receso entre clases.



© SONYA ETCHISON | DREAMSTIME.COM

dió $3.6 millones en el año fiscal 2005, pero tenía ingresos proyectados de $150 millones en 2007, Microsoft pagó $240 millones por una participación de 1.6% en la empresa, con lo que impulsó su valuación a $15 000 millones. Tenga en mente que Facebook no es una empresa que cotice en la bolsa; sus acciones no se pueden comprar en el mercado abierto. Todo es propiedad privada, y esa cifra de $15 000 millones refleja los precios que se pagaron en el momento por acciones preferentes de la empresa por Microsoft y otros importantes inversionistas. Al final de 2008, las acciones comunes de Facebook se compraban y vendían en transacciones privadas a una tasa que colocaría la valuación de la empresa en $3 700 millones. Cualquiera que sea su valor actual, Zuckerberg afirma que, al menos al principio, Facebook se trataba más de una aventura de emprendimiento que del dinero, y él ya ha rechazado varias ofertas de comprar su proyecto original (incluida una oferta reportada de Yahoo! por $900 millones). "En realidad no buscamos vender la empresa", ha dicho. "No buscamos una oferta pública inicial en la bolsa de valores en un tiempo cercano... No hacemos esto para obtener efectivo, lo hacemos para construir algo agradable".

Desde luego, Facebook es un negocio y el dinero es un tema en cualquier negocio, en especial uno que crece a la tasa del de Zuckerberg. Aproximadamente 85% de los ingresos totales de la empresa proviene de la publicidad (alrededor de $210 millones en 2008) con otros $35 a $50 millones que son resultados de las ventas de obsequios virtuales, los pequeños iconos que aparecen en ciertos programas de Facebook y que los usuarios pueden intercambiar por alrededor de $1. En 2008, Facebook vendió alrededor de $3 millones en valor de obsequios virtuales cada mes, pero los ingresos del año (unos $260 millones) quedaron debajo de la proyección de $300 millones de la empresa. Era el momento de tomar en serio las utilidades.

Es claro que el activo más valioso de la empresa es su vasta red de usuarios. Facebook llegó a 150 millones de usuarios activos a nivel mundial el 7 de enero de 2009 y alcanzó los 175 millones el 13 de febrero, apenas 39 días más tarde (una tasa de 675 000 usuarios nuevos al día). Ya había superado a MySpace (que fue lanzada en 2003 y ahora es propiedad de News Corporation) como la red social más grande del mundo a mediados de 2008, aunque aún estaba por detrás de su principal rival en el mercado estadounidense. Al final del año, Facebook contó 54.5 millones de visitantes únicos (individuos que ingresaban al sitio una vez al mes) en Estados Unidos, comparados con los casi 76 millones de MySpace. Sin embargo, la tasa mensual de crecimiento de Facebook de 3.8% en Estados Unidos superaba por mucho la tasa de 0.8% de MySpace, y a ese paso superaría a esta última en algún momento de 2010.

Si revisamos estos números, se observa un fenómeno interesante: las tasas de usuarios y los ingresos no van en la misma dirección. Desde su concepción, Facebook ha tenido problemas con su monetización: cómo obtener utilidades. Es un problema que comparte con MySpace, que aún obtiene la mayoría de sus ingresos de las redes sociales. Desde luego, la solución son los ingresos de anuncios, las cuotas de los usuarios son insignificantes, e incluso $3 millones al mes en ventas de obsequios virtuales no empezarían ni a cubrir los costos del servidor. Cuando en la escena de Internet aparecieron por primera vez, las redes sociales parecían generadores turbocargados de ingresos, pero Facebook y MySpace han encontrado que vender espacios en las páginas web dedicadas a perfiles personales e intercambios de grupo no es tan fácil como parecía.

Facebook dio su primer paso al establecer relaciones con los anunciantes en mayo de 2007, cuando invitó a miles de empresas de tecnología y programadores a contribuir con "aplicaciones sociales" (juegos, fotografías y herramientas de compartición de música y otras características nuevas) para su iniciativa de plataforma de Facebook. "Puede construir un negocio publicitario real en Facebook", prometió Zuckerberg a los desarrolladores interesados en un evento especial patrocinado por la empresa. "Si no quiere manejar anuncios, puede vender algo. Lo instamos a hacer ambos". Para octubre, el sitio de Facebook había sido inundado con más de 4 000 aplicaciones sociales y la ola de atención (aunada a un renovado interés en el número de usuarios de Facebook) selló el acuerdo de inversión con Microsoft.

Al prometer que pronto introduciría un sistema en el que los anunciantes pudieran acceder a Facebook y su base de usuarios, la empresa lanzó la parte dos de su iniciativa de "aplicaciones sociales" (plan caracterizado como "publicidad social") en noviembre de 2007. De nombre Beacon, la nueva aplicación consistía en anuncios en los que la fotografía de un usuario aparecía en conjunto con un mensaje comercial que promovía un producto que el usuario hubiera comprado o que hubiera expresado una opinión acerca del mismo. Y los anuncios se enviaban en forma automática a todos los "amigos" de Facebook del usuario, la red acumulada de personas con quienes un usuario comparte comentarios, fotografías y perfiles. Después de todo, explicó Zuckerberg, "nada influye más en una persona que la recomendación de un amigo en quien se confía", y los usuarios de Facebook tenían ya el hábito de decir a sus amigos acerca de las cosas que les gustaban o que compraban. La única diferencia con Beacon era que los anunciantes también se comunicaban con los amigos del usuario. Los anunciantes respondieron en forma muy favorable a la iniciativa Beacon y los expertos en marketing de diversas empresas (como Blockbuster, Condé Nast y Coca) anun-

ciaron que tenían la intención de hacer del gasto en los sitios de redes sociales una prioridad. Los números en Facebook, dijo uno, "hablan por sí mismos, son sorprendentes". Más aún, agregó Zuckerberg, "en Facebook sabemos con precisión a qué género y edad pertenece un usuario".

El proceso Beacon requería obtener el permiso del usuario para transmitir un mensaje comercial a todos sus amigos, pero no para consultar a esos amigos, que no tenían la capacidad de evitar algún mensaje comercial. No sorprende que los críticos de la iniciativa rápidamente expresaran preocupación acerca de los temas de privacidad y, en un mes, a la empresa se le presentó una petición con los nombres de 50 000 usuarios que se oponían a sus tácticas para introducir el plan publicitario. Para empezar, parece ser que Facebook en realidad no solicitó el permiso de los usuarios para aprovecharse de anuncios en sus mensajes personales. En vez de eso, publicó avisos menos que sospechosos de su intención de hacerlo y luego procedieron a asumir que todos los que los ignoraban daban su permiso tácito. Además, Facebook descuidó informar a los anunciantes que los usuarios tenían que emprender una acción abierta para negarse a participar en Beacon. "No estoy orgulloso de la forma en que manejamos la situación", escribió en un blog un arrepentido Zuckerberg, "y sé que lo podemos hacer mejor". Facebook declinó ofrecer una salida universal de Beacon, pero sí aceptó tratar una falta de respuesta como un no.

La estrategia de "publicidad social" de Facebook ha evolucionado desde entonces en un proceso llamado *hypertargeting*, que permite a los anunciantes elegir un público (por ejemplo, estudiantes universitarios de Florida que observan ESPN, la estación de televisión de deportes) y enfocan anuncios simples a sus miembros. En febrero de 2009, Facebook anunció una iniciativa llamada Engagement Ads, diseñada para atraer anunciantes al potencial del sitio de investigación de mercados más que de ventas.

Sin embargo, los críticos señalan que los usuarios de Facebook no son muy buenos candidatos para responder encuestas. En particular, tienden a utilizar el sitio estrictamente para las actividades que los atrajeron a él en primer lugar: comentar las fotografías de los amigos, dejar comentarios en los muros y agregar las aplicaciones que desean. "Las redes sociales son algunos de los sitios más pegajosos que existen", dice el consultor en publicidad Andrew Chen. "Tienen muy bajas tasas de clics de conexión". En otras palabras, los usuarios se quedan con el sitio y no dan clic en los anuncios. De hecho, mientras que 79% de los usuarios de Internet da clics de conexión, sólo 59% de los usuarios de sitios como Facebook y MySpace deja los entornos interactivos en vivo del *hosting* de sitios. Es una tendencia que no promete mucho para la monetización de las empresas de redes sociales en línea. El modelo de negocio, agrega Chen, "tiene que madurar en forma significativa antes de que se pueda crear algún tipo de ingreso real o valor".[1]

Como Mark Zuckerberg, miles de personas en todo el mundo emprenden nuevos negocios cada año. Algunos de ellos tienen éxito y, por desgracia, muchos fracasan. Algunas de las personas que fracasan en una empresa lo intentan de nuevo, y en ocasiones toma dos o más fracasos antes de que una empresa exitosa tome su rumbo. Por ejemplo, Henry Ford quebró dos veces antes de tener éxito con Ford Motor Company.

Este proceso de iniciar una nueva empresa o iniciativa de negocios, que en ocasiones fracasa y en otras tiene éxito, es parte de lo que se llama *espíritu emprendedor* (o emprendimiento), tema de este capítulo. Comenzamos por explorar su naturaleza. Luego se estudia el rol del espíritu emprendedor en el mundo de los negocios y se analizan las estrategias de las organizaciones emprendedoras. Después se describen la estructura y el desempeño de las organizaciones con espíritu emprendedor.

NATURALEZA DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

espíritu emprendedor
Proceso de planear, organizar, operar y asumir el riesgo de una iniciativa de negocios

emprendedor
Alguien comprometido con el espíritu emprendedor

El **espíritu emprendedor** (o emprendimiento) es el proceso de planear, organizar, operar y asumir el riesgo de una iniciativa de negocios. A su vez, un **emprendedor** es alguien comprometido con el espíritu emprendedor. Mark Zuckerberg, como se señala en el caso de apertura del capítulo, encaja con esta descripción. Aportó sus recursos y asumió un riesgo personal en el éxito o fracaso de Facebook. Los propietarios de empresas que contratan gerentes profesionales para dirigir sus empresas y luego enfocan su atención en otros intereses no son verdaderos emprendedores. Aunque asumen el riesgo de la empresa,

no participan en forma activa en su organización u operación. De igual manera, los gerentes profesionales cuyo puesto es manejar la empresa de alguien más no son emprendedores, ya que asumen un riesgo total menos que personal por el éxito o el fracaso de la empresa.

Los emprendedores inician nuevos negocios. Una **pequeña empresa** se define como una que es propiedad privada de un individuo o un grupo pequeño de individuos, y que tiene ventas y activos que no son suficientemente grandes para influir en su entorno. Una compañía de desarrollo de software, pequeña, de dos personas, con ventas anuales de $100 000, claramente sería una pequeña empresa, mientras que Microsoft Corporation, de igual forma, es claro que es una empresa grande. Pero las fronteras no siempre son tan claras. Por ejemplo, una cadena minorista nacional con 20 tiendas e ingresos anuales de $30 millones puede sonar grande, pero en realidad es muy pequeña cuando se compara con gigantes como Walmart y Sears.

pequeña empresa
Empresa privada propiedad de un individuo o un pequeño grupo de personas, y que tiene ventas y activos que no son lo suficientemente grandes para influir en su entorno

Revisión del concepto

¿QUÉ ES UNA PEQUEÑA EMPRESA?

¿QUÉ TAN FÁCIL O DIFÍCIL ES DISTINGUIR ENTRE UNA EMPRESA PEQUEÑA Y UNA GRANDE?

EL ROL DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LA SOCIEDAD

La historia del espíritu emprendedor y del inicio de nuevos negocios es en muchas formas la historia de grandes riquezas y fracasos. Algunos emprendedores han tenido mucho éxito y han acumulado grandes fortunas por sus esfuerzos emprendedores. Por ejemplo, cuando Microsoft Corporation vendió primero sus acciones al público en 1986, Bill Gates, entonces de sólo 30 años de edad, recibió $350 millones por su participación en Microsoft.[2] En la actualidad sus propiedades (valoradas en más de $40 000 millones) lo hacen la persona más rica de Estados Unidos y una de las más ricas del mundo.[3] Sin embargo, numerosos emprendedores han perdido una gran cantidad de dinero. La investigación sugiere que la mayoría de los nuevos negocios fracasa en los primeros años de su fundación.[4] Muchos que han durado más, lo hacen sólo porque los emprendedores mismos trabajan largas jornadas por muy poco ingreso.

Como se muestra en la figura 10.1, la mayoría de las empresas estadounidenses emplea a menos de 100 personas, y la mayoría de los trabajadores estadounidenses son empleados de pequeñas empresas. Por ejemplo, en la figura 10.1 a) se muestra que aproximadamente 89.2% de todas las empresas estadounidenses emplea a menos de 20 personas; otro 8.89% emplea entre 20 y 99 personas. En contraste, sólo 1.5% emplea entre 100 y 499 trabajadores, y otro 0.3% emplea 500 trabajadores o más. En la figura 10.1 b) se muestra que 18% de todos los trabajadores



© VIOREL DUDAU | DREAMSTIME.COM

Las personas acostumbraban decir "cuando la vida te da limones, prepara limonada". Eso es exactamente lo que hizo Claire Robertson. La señora Robertson administraba la sucursal de Woolworth en Dorchester, Inglaterra. Cuando la empresa cerró la sucursal como parte de un recorte masivo, ella compró el edificio y reabrió la tienda bajo un nuevo nombre: Wellworth. Incluso recontrató a 20 ex empleados para que trabajaran para su nueva empresa.

estadounidenses son empleados por empresas con menos de 20 personas; otro 17% trabaja en empresas que emplean entre 20 y 99 personas. La gran mayoría de estas empresas es operada por el propietario.[5] En la figura 10.1 b) también se muestra que 14% de los trabajadores estadounidenses son empleados por empresas de entre 100 y 499 empleados, y otro 49% trabaja para empresas que emplean 500 empleados o más en total.

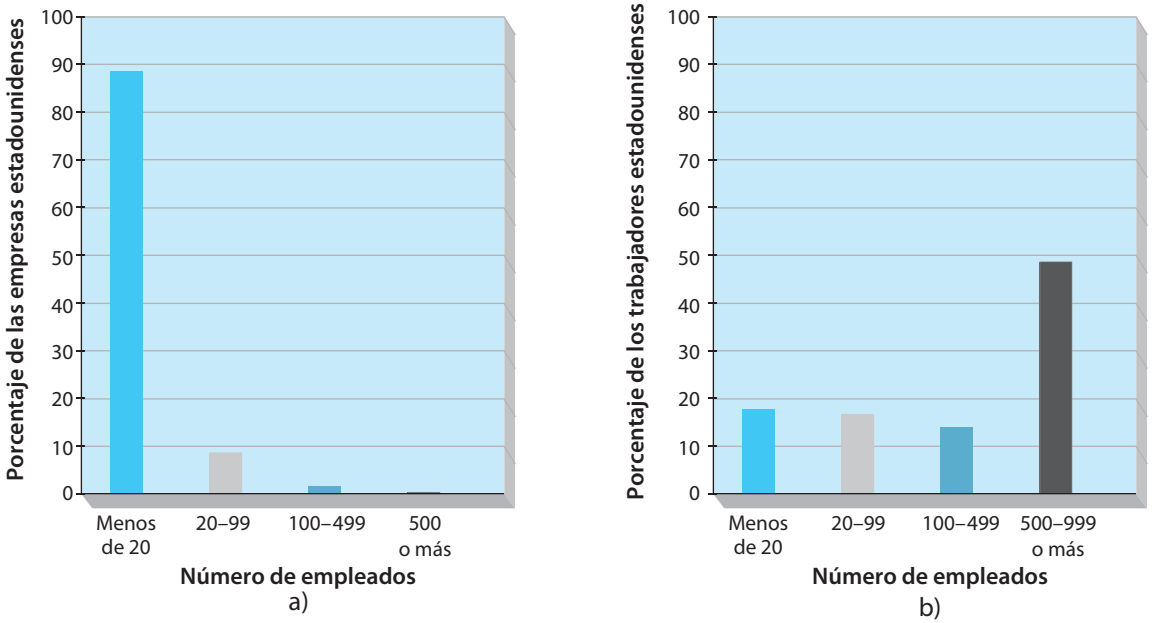
Entonces, sólo sobre la base numérica, una empresa pequeña es una presencia fuerte en la economía, lo que también es verdadero en prácticamente todas las economías maduras en el mundo. Por ejemplo, en Alemania las empresas con menos de 500 empleados producen dos tercios del producto interno bruto de la nación, capacitan a nueve de diez aprendices y emplean a cuatro de cada cinco trabajadores. Las empresas pequeñas también tienen roles importantes en las economías de Italia, Francia y Brasil. Además, los expertos concuerdan en que las empresas pequeñas serán muy importantes en las economías emergentes de países como Rusia y Vietnam. La contribución de las pequeñas empresas se puede medir en términos de sus efectos en aspectos clave de un sistema económico. En Estados Unidos estos aspectos incluyen la creación de empleos, la innovación y la importancia para las empresas grandes.

Creación de empleos

A principios de la década de 1980, un estudio ampliamente citado sugirió que las pequeñas empresas son responsables de la creación de ocho de cada diez empleos nuevos en Estados Unidos. Este argumento desencadenó un interés considerable en el fomento de las pequeñas empresas como asunto de políticas públicas. Pero, como se verá, un crecimiento del empleo relativo entre las empresas de distintos tamaños no es fácil de determinar. Sin embargo, queda claro que las pequeñas empresas (en especial en ciertas industrias) son una fuente importante de empleos nuevos (y con frecuencia bien remunerados) en Estados

Figura 10.1 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN ESTADOS UNIDOS

Más de 89% de las empresas estadounidenses tiene menos de 20 empleados. El número total de personas empleadas por estas empresas es de aproximadamente 18% de la fuerza de trabajo completa de Estados Unidos. Otro 17% trabaja para empresas con menos de 100 empleados.



Fuente: U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States: 2009*, Washington, D.C., Government Printing Office, 2009.

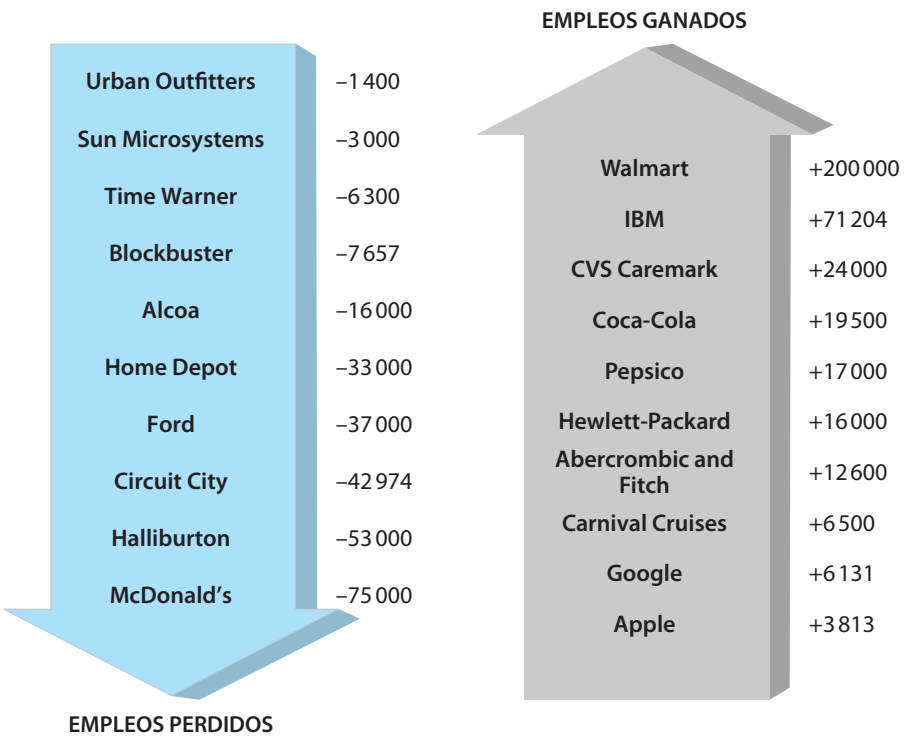
Unidos. Por ejemplo, según la Small Business Administration (SBA), siete de cada diez industrias que agregaron más empleos nuevos en 2007 eran de sectores dominados por las pequeñas empresas. Además, las empresas pequeñas en la actualidad representan más de un tercio de todos los empleos en los sectores de alta tecnología de la economía.[6]

Observe que los empleos nuevos también son creados por empresas pequeñas que se especializan en negocios internacionales. Por ejemplo, Bob Knosp opera una empresa pequeña en Bellevue, Washington, que fabrica sistemas computarizados para la fabricación de letreros. Knosp obtiene la mitad de sus ventas del extranjero y ha dedicado casi 75% de su fuerza de trabajo al manejo de las ventas internacionales. De hecho, según la SBA, las empresas pequeñas representan 92% de todos los exportadores estadounidenses.[7]

Pero es importante señalar que el rastreo de ganancias y pérdidas de empleos es muy complicado, y en cierto modo impreciso. Por ejemplo, suponga que una empresa elimina un empleo de tiempo completo, pero más adelante lo reemplaza con dos puestos de tiempo parcial. Algunas estadísticas contarían esto como una pérdida de un empleo seguida por la ganancia de dos. En forma similar, los empleos dentro de una empresa pueden fluctuar cuando se adquiere o vende una unidad de negocios. Por ejemplo, en la figura 10.2 se muestra que Halliburton ha recortado 53 000 empleos. Pero en realidad, estas "pérdidas" vinieron cuando la empresa vendió su subsidiaria más grande, KBR. En realidad se eliminó sólo un puñado de empleos; en lugar de eso, más de 50 000 puestos simplemente se movieron a la nueva empresa.

Figura 10.2 EMPLEOS REPRESENTATIVOS CREADOS Y PERDIDOS ENTRE 2007 Y 2008

Todas las empresas crean y eliminan empleos. Debido a su tamaño, la magnitud de la creación y la eliminación de empleos son especialmente pronunciadas en las empresas más grandes. Esta cifra proporciona varios ejemplos representativos de creación y eliminación de empleos en diversas empresas estadounidenses grandes entre 2007 y 2008. Por ejemplo, mientras que Ford recortó 37 000 empleos y McDonald's 75 000, Walmart creó 200 000 empleos durante el mismo periodo.



Al menos un mensaje queda claro: el éxito de las empresas con espíritu emprendedor, más que el tamaño del negocio, representa la creación de nuevos empleos. Mientras que los minoristas exitosos como Walmart y Best Buy han crecido y agregado miles de empleos nuevos, las cadenas que pasan por dificultades, como Kmart, han eliminado miles. Por tanto, la mayoría de las empresas, en especial las que están en entornos complejos y dinámicos, pasan por periodos de crecimiento cuando agregan nuevos empleos, pero también tienen periodos en los que recortan empleos.

Entonces, la realidad es que los puestos son creados por empresas con espíritu emprendedor de todos los tamaños, las cuales contratan trabajadores y también los despiden. Aunque las empresas pequeñas con frecuencia contratan a un ritmo más rápido que las grandes, también es probable que eliminen los empleos a ritmos mucho más altos. Las pequeñas empresas por lo general son las primeras en contratar en tiempos de recuperación económica, mientras que las grandes son las últimas. Sin embargo, de igual forma, las empresas más grandes son también las últimas en despedir a los trabajadores durante las crisis económicas.

Innovación

La historia ha demostrado que las innovaciones importantes tienen tanta probabilidad de venir de las pequeñas empresas (o de individuos) como de las grandes. Por ejemplo, las empresas pequeñas y los individuos inventaron la computadora personal y las hojas de afeitar de acero inoxidable, el radio de transistores y la máquina fotocopiadora, el motor del jet y las fotografías de autorrevelado. También nos dieron los helicópteros, la dirección hidráulica, las transmisiones automáticas y el aire acondicionado, el celofán y los bolígrafos desechables de punto rodante. En la actualidad, dice la SBA, las empresas pequeñas suministran de manera consistente más de la mitad de todas las "innovaciones" presentadas en el mercado estadounidense cada año.[8]

"[Los fundadores de Twitter] crearon una nueva forma para que las personas se comuniquen de manera pública e instantánea."

—FRED WILSON, CAPITALISTA DE RIESGO
(citado en *USA Today*, 26 de mayo de 2009, p. 1B)

No sorprende que la historia se repita con mayor rapidez en la era de las computadoras y de la comunicación de alta tecnología. Por ejemplo, gran parte del software más innovador de la actualidad se edita en las empresas que relativamente están en sus inicios. Yahoo! y Netscape llevaron Internet a la sala promedio en Estados Unidos, y las empresas en línea como Amazon.com, eBay y Google lo utilizan para redefinir nuestros hábitos de compra. MySpace, Facebook y Twitter han cambiado la forma en que interactuamos entre nosotros.[9] Cada una de estas empresas iniciaron como pequeñas empresas.

Desde luego, no todos los inicios exitosos son empresas líderes punto com. Por ejemplo, tomemos a Sacha White. Se cambió a Oregon hace unos años y obtuvo un empleo como mensajero en bicicleta. Comenzó a hacer ajustes a su bicicleta y finalmente se construyó una personalizada desde cero. Otros ciclistas tomaron nota y empezaron a querer les construyera bicicletas también para ellos. White inició su empresa llamada Vanilla Bicycles. Él las fabrica en forma manual y tiene una lista de espera de cuatro años. En total, fabrica entre 40 y 50 bicicletas por año; aproximadamente 40% de estas bicicletas se vende en forma nacional, y el resto a clientes internacionales. El precio promedio de cada una de sus bicicletas personalizadas es de aproximadamente $7 000.[10] Los emprendedores también han alcanzado el éxito en campos tan diversos como el entrenamiento especializado para perros, instrumentos musicales hechos a mano y delicados rieles para pesca con mosca. En la sección *Trabajar con la diversidad* se cuenta la historia de una mujer joven que en una ocasión cambió la adversidad por un pensamiento innovador.

Importancia para las empresas grandes

La mayoría de los productos hechos por los grandes fabricantes se vende a los consumidores a través de empresas pequeñas. Por ejemplo, la mayoría de los concesionarios que vende

TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

La emprendedora en el Invisibib

Alison Schuback desarrolló la idea de su producto de línea exclusiva porque lo necesitaba. Aunque ella tiene control motriz suficiente para levantar un utensilio a su boca, su mano tiembla y la comida se derrama. Intentó un mandil atado a su cuello, pero las personas no dejaban de verla en los restaurantes, en especial si su mandil estaba decorado con grandes vegetales y de llamativos colores. "Quería algo imperceptible para cubrirme", recuerda. "Las personas tenían ya demasiadas razones para mirarme. ¿Para qué darles otra?"

En octubre de 1997 una SUV ignoró un semáforo en rojo, golpeó el automóvil de Alison y ella sufrió un daño cerebral traumático. Estuvo en coma por 29 días y en rehabilitación por tres meses, y en la actualidad se mueve en una silla de ruedas eléctrica; su voz es débil y un paquete de baterías implantado debajo del hombro le ayuda a controlar los temblores de su cerebro. "Las personas piensan que a alguien como yo le va bien si lo ven llenando sobres", dice ella, pero Schuback sabía que tenía más talento disponible. Además, ella tenía un plan para ponerlo en práctica: tenía la intención de no sólo desarrollar un babero de adulto imperceptible para su uso personal, sino de fabricarlo y venderlo y en el proceso ayudar a pagar algunas de sus cuentas médicas. Así que ella inició una pequeña investigación informal. Un estilista le recomendó el vinilo porque podría limpiarse con facilidad y Alison estuvo de acuerdo, además de agregar que podía hacerse transparente. "Luego, un día que visité a nuestro pequeño primo, usaba un babero con bolsa al frente... para atrapar migajas".

Así, en 2002 nació el Invisibib (o al menos fue concebido). En 2003, con $80 000 del dinero de su compensación como capital de inicio, Schuback se unió con una consultora de discapacitados llamada Karen Weatherford y lanzaron Independent Empowerment para vender el babero de adultos y algunos productos personalizados, especiales para personas con discapacidad. Primero, encontraron un fabricante que pudiera elaborar el babero a un costo que les permitiera venderlo en $12. Luego hicieron audiciones de prototipos, y cuando finalmente tuvieron un producto apropiado, comenzaron a buscar mayoristas para distribuir su limitada línea de productos. (Además del babero, estaba el estuche de cena de Independent Empowerment, que contenía utensilios de agarraderas suaves y un mantel individual antideslizante.) Durante los siguientes dos años, las socias llegaron al circuito de eventos de ventas e hicieron visitas de ventas a los asilos de ancianos e instalaciones de rehabilitación física. Obtuvieron unos $20 000 en ventas antes de que el dinero se les terminara.

Demos un salto hacia la primavera de 2007, cuando Schuback había decidido audicionar para el programa de PBS *Everyday Edisons*. El programa, concebido en 2005, presenta inventores y sus creaciones y, lo más importante, les muestra (y a los televidentes) la ruta de la invención al espíritu emprendedor. El propósito del programa, explica el creador conjunto Michael Cable, es "mostrar que las personas ordinarias tienen ideas extraordinarias. Sólo que no saben qué hacer con ellas". En particular, agrega Cable, "no quieren asumir el riesgo de la recompensa última". Así que a cambio de los derechos de la propiedad intelectual del inventor, los productores del programa los guían en el proceso de desarrollo de productos, desde la generación de la idea hasta la manufactura. Si el producto final es lanzado en realidad (y se vende), el inventor comparte las utilidades.

Alison Schuback era una de los tal vez 3 000 esperanzados en las audiciones en Dallas en abril de 2007. Sin embargo, ella fue la única que notó Bari Fagin, directora de relaciones públicas de Bed Bath & Beyond, el minorista número uno de productos domésticos. Fagin, quien estaba en las audiciones en busca de productos potenciales, se interesó por el Invisibib y, lo que es más, estaba segura de que su jefe se interesaría también. Len Feinstein, cofundador de Bed Bath y presidente del consejo conjunto, era padre de un hijo que, al igual que Schuback, había sufrido un severo trauma cerebral en un accidente automotriz. Él había fundado Head Injury Association (HIA), una organización sin fines de lucro que proporcionaba

(continúa)

instalaciones para personas discapacitadas, como su hijo, y cuando Fagil le contó acerca de Schuback y el Invisibib, sus propios impulsos emprendedores se encendieron. Feinstein propuso que HIA patrocinara la empresa comercial para vender el Invisibib. Tendría personal conformado casi por completo por sobrevivientes de daño cerebral, quienes manejarían todo desde el empaque y el etiquetado hasta el servicio al cliente y las ventas. Schuback, quien tendría que tener como mentores a los miembros del equipo directivo de Bed Bath, participaría en todos los aspectos de la operación, incluidas las decisiones de marketing y de nuevos productos. *Everyday Edisons* donó los derechos a Invisibib y se hizo cargo del diseño industrial y la fabricación, y acordó suministrar los productos terminados al costo, incluida la compensación de Schuback. Después de todo, dice Cable, ella "hizo su tarea, hizo su creación de redes, gastó su propio dinero". En otras palabras, asumió el riesgo e hizo el trabajo.

Los planes actuales requieren vender el Invisibib por la Web y a través de Bed Bath y otros minoristas, principalmente a asilos de ancianos y cadenas de instalaciones de vida asistida. También hay planes para explorar otras aplicaciones de Invisibib, como niños en clases de arte, personas que beben café al transportarse y novias que se sientan para retocarse el maquillaje. Si el Invisibib tiene éxito, la empresa ampliará la línea de productos a áreas relacionadas.

Mientras tanto, Alison Schuback fue nombrada "Emprendedora del Año" en la revista *Inc.* en 2008.

Referencias: Leigh Buchanan, "Entrepreneur of the Year: What Alison Schuback Wants", *Inc.*, diciembre de 2008, www.inc.com el 4 de marzo de 2009 y Alison Schuback, "The Invisibib: Bringing Dignity into View", The Hotmommas Project Case Study Competition, 2007-2008, www.hotmommasproject.org el 4 de marzo de 2009.

Ford, Chevrolet, Toyota y Kia es de propiedad y operación independiente. Además, las pequeñas empresas proporcionan a las empresas muchos servicios, suministros y materia prima que necesitan. De igual forma, Microsoft se basa fuertemente en dichas empresas en el curso de sus operaciones de negocios cotidianas. Por ejemplo, el gigante del software contrata por outsourcing gran parte de sus funciones de edición rutinaria de códigos con cientos de propietarios únicos y otras empresas pequeñas. También subcontrata gran parte de su empaque, entrega y distribución con empresas más pequeñas. Dell Computer utiliza esta misma estrategia, al comprar la mayoría de las partes y componentes que utiliza en sus computadoras de proveedores pequeños de todo el mundo.

Revisión del concepto

COMPARE EL ÉXITO DE LA CREACIÓN DE EMPLEOS ENTRE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y GRANDES EN ESTADOS UNIDOS.

¿POR QUÉ TANTAS INNOVACIONES PARECEN PROVENIR DE LOS EMPRENDEDORES Y LAS PEQUEÑAS EMPRESAS?

ESTRATEGIAS PARA LAS ORGANIZACIONES EMPRENDEDORAS

Uno de los desafíos fundamentales que enfrenta una organización emprendedora es elegir una estrategia. A su vez, los tres desafíos estratégicos que enfrentan otras empresas son elegir una industria en la cual competir, enfatizar las competencias distintivas y redactar un plan de negocios.[11]

Elegir una industria

No sorprende que las pequeñas empresas sean más comunes en algunas industrias que en otras. Los principales grupos industriales que incluyen empresas exitosas nuevas y pequeñas empresas son servicios, ventas al detalle (o al menudeo), construcción, finanzas y seguros, ventas al mayoreo, transporte y manufactura. Es evidente que cada grupo difiere en sus

requerimientos de empleados, dinero, materiales y máquinas. En general, entre más recursos requiera una industria, más difícil será iniciar una empresa y menos probable que la industria sea dominada por las pequeñas empresas. También recuerde que *pequeño* es un término relativo: el criterio (número de empleados y el total de ventas anuales) difiere entre cada industria y con frecuencia tiene sentido sólo cuando se compara con empresas que son realmente grandes. En la figura 10.3 se muestra la distribución de todas las empresas estadounidenses que emplean a menos de 20 personas a través de los grupos industriales.

"El espíritu emprendedor no es provincia exclusiva de las empresas. Puede multiplicarse en cualquier parte."

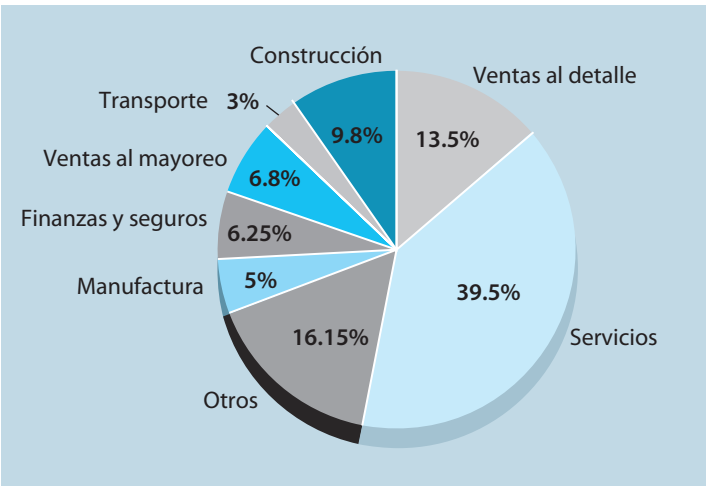
—BARRON HARVEY, DECANO DE HOWARD UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS
(citado en *USA Today*, 7 de abril de 2004, p. 8B)

Servicios Las empresas de servicios, principalmente como requieren de pocos recursos, son el segmento de más rápido crecimiento de las pequeñas empresas. Además, ningún otro grupo de la industria ofrece un rendimiento más alto en el tiempo invertido. Por último, los servicios apelan al talento de innovación tipificado por muchas empresas pequeñas. Como se muestra en la figura 10.3, 39.5% de todas las empresas con menos de 20 empleados son de servicios.

Los servicios de las pequeñas empresas van desde las cabinas para asear el calzado hasta las agencias de renta de automóviles, desde la terapia matrimonial hasta el software de cómputo, desde la consultoría en contabilidad y administración hasta los paseos caninos profesionales. Por ejemplo, en Dallas, Jani-King ha prosperado al vender servicios de limpieza comercial a empresas locales. En Virginia Beach, Virginia, Jackson Hewitt Tax Services ha encontrado un nicho rentable al ofrecer preparación fiscal computarizada y servicios de declaración electrónica de impuestos. Great Clips, Inc. es una cadena de propiedad familiar de salas de belleza con sede en Minneapolis.

Figura 10.3 PEQUEÑAS EMPRESAS (EMPRESAS CON MENOS DE 20 EMPLEADOS) POR INDUSTRIA

Las pequeñas empresas son especialmente fuertes en ciertas industrias, como la minorista y de servicios. Por otro lado, hay relativamente menos pequeñas empresas en industrias como transporte y manufactura. Las diferencias son afectadas principalmente por factores como los costos de inversión necesarios para ingresar a los mercados en estas industrias. Por ejemplo, iniciar una nueva aerolínea requeriría la compra de grandes aeronaves de pasajeros y salas en aeropuertos, así como contratación de un grupo costoso de empleados.



Fuente: U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States: 2009*, Washington, D.C., Government Printing Office, 2009.



© ELSWARRO | DREAMSTIME.COM

Los emprendedores exitosos encuentran necesario pensar "fuera de la caja". Por ejemplo, tomemos a Ben Thijssen. Quería abrir su propio hotel, pero también sentía la necesidad de hacer algo único para tener éxito. Así que compró un avión de 50 años de antigüedad y lo convirtió en un hotel de cinco estrellas en Teuge, Holanda. Además de las habitaciones de huéspedes, el hotel incluye un bar, sauna y jacuzzi.

David Flanary, Richard Sorenson y Michael Holloway recientemente establecieron un servicio de telefonía de larga distancia con sede en Internet en Austin, Texas, llamado PointOne Telecommunications. La idea básica se creó durante un partido de tenis. Recuerda Sorenson: "Empezamos a emocionarnos mientras intercambiábamos voleas en la red y luego finalmente bajamos las raquetas y nos fuimos a un lado a platicar". La empresa tuvo un gran inicio. En la actualidad actúa como transmisor de voz al mayoreo, pero tan pronto como la red esté terminada, PointOne empezará a firmar con sus propios clientes comerciales. Los inversionistas están de acuerdo en que la empresa pronto será una importante fuerza en las telecomunicaciones.[12]

Ventas al detalle (o al menudeo)

Un minorista vende en forma directa a los consumidores productos fabricados por otras empresas. Hay cientos de distintos tipos de minoristas que van desde tiendas de pelucas y puestos de yogurt congelado hasta concesionarios de automóviles y tiendas departamentales. Sin embargo, por lo general las personas que inician una empresa pequeña favorecen las tiendas de especialidad (por ejemplo, ropa de hombres grandes o cafés gourmet) que les permiten enfocar sus recursos limitados en segmentos de mercado estrechos. Las ventas al detalle representan 13.5% de todas las empresas con menos de 20 empleados.

Por ejemplo, John Mackey, lanzó Whole Foods por su propia frustración de no poder encontrar una gama completa de alimentos naturales en otras tiendas. Sin embargo, pronto averiguó que había llegado a un mercado lucrativo y empezó un ambicioso programa de expansión. En la actualidad, con 276 establecimientos en 40 estados y Washington, D.C., Whole Foods es el minorista más grande de alimentos naturales en Estados Unidos, tres veces más grande que su mayor competidor.[13] De igual manera, cuando Olga Tereshko encontró que era difícil localizar los pañales de tela correctos y los suministros de alimentación natural para su hijo recién nacido, decidió empezar a venderlos ella misma. Sin embargo, en lugar de tomar la ruta tradicional de ventas al detalle, Tereshko estableció la tienda en Internet. Su empresa, llamada Little Koala, tiene una base establecida de 10 000 clientes leales.

Construcción De las empresas con menos de 20 empleados, 9.8% participa en la construcción. Como muchos trabajos en la construcción son proyectos locales relativamente pequeños, las compañías de construcción locales con frecuencia son idealmente apropiadas como contratistas. Numerosas empresas de ese tipo son iniciadas por artesanos capacitados que empiezan a trabajar para alguien más y después deciden hacerlo para ellos mismos. Ejemplos comunes de compañías de construcción pequeñas incluyen constructores de casas, carpinteros, contratistas de techos, pintura, plomería y servicios eléctricos.

Por ejemplo, Marek Brothers Construction en College Station, Texas, fue iniciada por dos hermanos, Pat y Joe Marek. Originalmente trabajaron para otros contratistas, pero iniciaron su propia sociedad en 1980. Su único empleado es una recepcionista. Ellos administran diversos proyectos, que incluyen construcción de casas nuevas y remodelación, subcontratan el trabajo real con otras empresas o con trabajadores individuales. Marek Brothers tiene ingresos brutos anuales de alrededor de $5 millones.

Finanzas y seguros Las compañías de finanzas y seguros también comprenden 6.25% de las empresas con menos de 20 empleados. En la mayoría de los casos, estas

empresas son afiliadas o venden productos proporcionados por empresas nacionales más grandes. Aunque la desregulación de la industria bancaria ha reducido el número de bancos locales pequeños, otras empresas en este sector también tienen muy buenos resultados.

Por ejemplo, las oficinas de State Farm Mutual son, por lo general, pequeñas empresas. State Farm misma es una importante compañía de seguros, pero sus oficinas locales son administradas por 16 500 agentes independientes. A su vez, los agentes contratan su propio personal, manejan sus propias oficinas como empresas independientes y demás. Venden diversos productos de seguros de State Farm y ganan comisiones de las primas que pagan sus clientes. Algunos ahorros locales y operaciones de préstamos, compañías hipotecarias y casas de empeño también caen dentro de esta categoría.

Ventas al mayoreo A los propietarios de pequeñas empresas también les va bien en la venta al mayoreo; alrededor de 6.8% de las empresas con menos de 20 empleados son mayoristas. Un mayorista compra productos de los fabricantes u otros productores y luego los vende a los minoristas. Los mayoristas por lo general compran paquetes de productos y los almacenan por cantidades en ubicaciones que son convenientes para los minoristas. Por tanto, para un volumen de negocios determinado necesitan menos empleados que los fabricantes, minoristas o proveedores de servicios.

También atienden a menos clientes que otros proveedores, por lo general los que en forma reiterada ordenan grandes volúmenes de productos. Por ejemplo, los mayoristas en la industria de los abarrotes compran alimentos empacados por volumen de empresas como Del Monte y Campbell, y luego los venden a cadenas de abarrotes y abarroteros independientes más pequeños. Luis Espinoza ha encontrado un nicho prometedor para Inca Quality Foods, un mayorista del medio oeste que importa y distribuye alimentos latinos para consumidores de México, el Caribe y Centroamérica. En sociedad con la gran cadena de tiendas de abarrotes Kroger, la empresa de Espinoza continúa un crecimiento continuo.[14]

Transporte Algunas empresas pequeñas (aproximadamente 3% de todas las empresas con menos de 20 empleados) tienen buenos resultados en negocios de transporte y relacionados con el mismo. Ese tipo de empresas incluye compañías locales de taxis y limusinas, servicios de renta de aviones y operadores de tours. Además, en muchos mercados más pequeños las compañías de autobuses y aerolíneas regionales subcontratan el mantenimiento del equipo local con empresas más pequeñas.

Por ejemplo, considere algunas de las empresas pequeñas relacionadas con la transportación en un centro vacacional de esquí como Steamboat Springs, Colorado. La mayoría de los visitantes vuela a la ciudad de Hayden, a unas 15 millas de Steamboat Springs. Aunque algunos visitantes rentan vehículos, muchos otros usan los servicios de Alpine Taxi, una pequeña operación local, para transportarlos a sus destinos en Steamboat Springs. Mientras están de vacaciones, también confían en el servicio local de autobús, que es subcontratado por la ciudad con otra empresa pequeña para llevar hacia y desde las pistas de esquí cada día. Otras empresas pequeñas ofrecen tours en camionetas de la región, viajes en globos aerostáticos y en helicóptero hacia áreas remotas para los esquiadores extremos. Todavía otros proporcionan respaldo de mantenimiento en Hayden para las aeronaves de Continental, American y United que atienden el área durante la temporada de esquí.

Manufactura Más que en cualquier otra industria, la manufactura se presta para las empresas grandes, y es por una buena razón. Debido a la inversión que normalmente se requiere en equipo, energía y materia prima, se necesita una gran cantidad de dinero para iniciar una empresa de manufactura. Por ejemplo, la manufactura automotriz requiere de miles de millones de dólares de inversión y miles de trabajadores antes de que el primer automóvil salga de la línea de ensamble. Es evidente que dichos requerimientos dejan fuera a la mayoría de los individuos. Aunque Henry Ford comenzó con $28 000, ha pasado mucho tiempo desde que alguien iniciara una nueva compañía automotriz estadounidense desde cero.

La investigación ha revelado que los costos de manufactura disminuyen, al tiempo que el número de unidades producidas por una organización aumenta. Esta relación entre el costo y la producción se llama *economía de escala*.[15] Las organizaciones pequeñas por lo

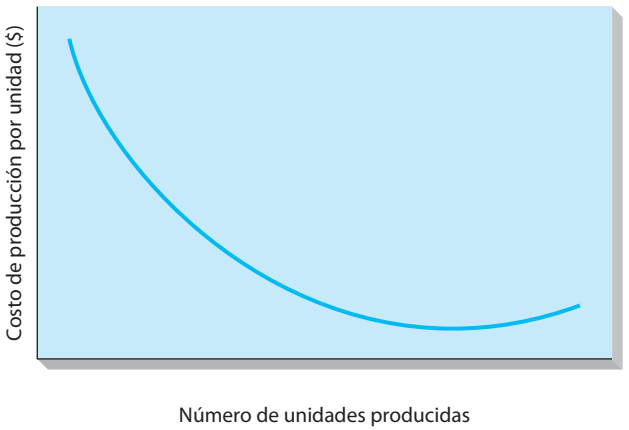
general no pueden competir en forma eficaz sobre la base de economías de escala. Como se describe en la figura 10.4 a), las organizaciones con niveles más altos de producción tienen una importante ventaja de costos sobre aquéllas con niveles más bajos. Dadas las posiciones de costos de las empresas pequeñas y grandes cuando hay economías de escala fuertes en la manufactura, no sorprende que las pequeñas organizaciones de manufactura no tengan tan buenos resultados como las grandes.

De manera interesante, cuando la tecnología en una industria cambia, con frecuencia lo hace la curva de economías de escala, con lo cual crea oportunidades para las organizaciones más pequeñas. Por ejemplo, la producción de acero históricamente ha sido dominada por algunas empresas grandes, que tenían varias instalaciones enormes. Sin embargo, con el desarrollo de la tecnología de minifábricas se volvió posible extraer las economías de escala a un nivel mucho más pequeño de producción. Este tipo de cambio se describe en la figura 10.4 b). El punto *A* en este grupo es el punto de bajo costo con las economías de escala originales. El punto *B* es el punto de bajo costo con las economías de escala ocasionadas por la nueva tecnología. Observe que el número de unidades necesario para los costos bajos es considerablemente más bajo para la nueva tecnología. Esto ha permitido el ingreso de numerosas empresas más pequeñas en la industria del acero. Esa entrada no hubiese sido posible con la tecnología más antigua.

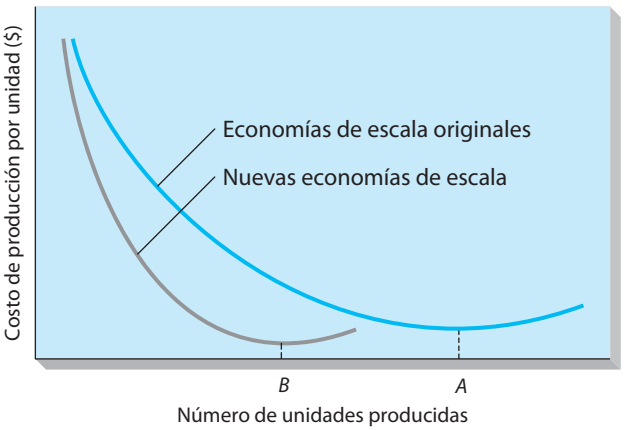
Esto no es para decir que no hay propietarios de empresas pequeñas que tengan buenos resultados en la manufactura; aproximadamente 5% de las empresas con menos de 20 empleados participa en algún aspecto de la manufactura. De hecho, no es poco común que los fabricantes pequeños tengan un desempeño superior al de las empresas grandes en industrias orientadas a la innovación como química, electrónica, juguetes y software de cómputo. Algunos de los pequeños fabricantes prosperan al ubicar nichos rentables. Por ejemplo, los hermanos Dave y Dan Hanlon y Jennie, la esposa de Dave, iniciaron recientemente una nueva empresa de fabricación de motocicletas llamada Excelsior-Henderson. (Excelsior y Henderson son en realidad nombres de motocicletas clásicas de los primeros años del siglo XX; los Hanlon adquirieron los derechos de estos nombres de marca

Figura 10.4 ECONOMÍAS DE ESCALA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las empresas pequeñas en ocasiones encuentran difícil competir en las industrias relacionadas con la manufactura debido a las economías de escala asociadas con plantas, equipo y tecnología. Como se muestra en a), las empresas que producen un número grande de unidades (es decir, las empresas más grandes) pueden fabricar a un costo unitario más bajo. Sin embargo, al mismo tiempo, las nuevas formas de tecnología ocasionalmente causan que la curva de economías de escala cambie, como se ilustra en el inciso b). En este caso, las empresas más pequeñas pueden tener la capacidad de competir en forma más eficaz con las más grandes debido a la caída en el costo de manufactura por unidad.



a) Curva estándar de economías de escala



b) Cambio en la tecnología que modifica las economías de escala y que puede hacer posible la manufactura de las pequeñas empresas

debido a las imágenes que evocan entre los entusiastas del motociclismo.) Los Hanlon empezaron por construir 4000 motocicletas en 1999 y pronto tendrán una producción anual de 20000 al año. Hasta ahora, las motocicletas Excelsior-Henderson han sido bien recibidas (la Excelsior-Henderson Super X de nivel superior se vende por unos $18000), y muchos concesionarios de Harley-Davidson han empezado a venderlas como un medio de diversificar su línea de productos.[16]

Enfatizar las competencias distintivas

Como se define en el capítulo 8, las competencias distintivas de una organización son los aspectos de negocios que la empresa desempeña mejor que sus competidores. Las competencias distintivas de las empresas pequeñas caen por lo general en tres áreas: la capacidad de identificar nuevos nichos en los mercados establecidos, la capacidad de identificar nuevos mercados y la capacidad de moverse con rapidez para aprovechar las nuevas oportunidades.

Identificar nichos en los mercados establecidos Un mercado establecido es en el que varias empresas grandes compiten con base en un criterio relativamente bien definido. Por ejemplo, a lo largo de la década de 1970, varios fabricantes reconocidos de computadoras como IBM, Digital Equipment y Hewlett-Packard compitieron con base en tres criterios de producto: poder, servicio y precio. Con el tiempo, el poder de las computadoras y la calidad en el servicio que entregan estas empresas continuaba a la alza, mientras que los precios (en especial los relacionados con el poder de la computadora) continuaban a la baja.

Analicemos a Apple Computer y la computadora personal. Para Apple la base de la competencia era lo amigable al usuario, no el poder de cómputo, el servicio ni el precio. Apple enfocó a cada gerente, cada estudiante y cada casa como propietario de una computadora personal. El principal acto emprendedor de Apple no fue inventar una nueva tecnología (de hecho, las primeras computadoras de Apple utilizaban todas las partes estándar tomadas de otras computadoras), sino reconocer un nuevo tipo de computadora y una nueva forma de competir en la industria de las computadoras.

El enfoque de Apple de la competencia fue identificar un nuevo nicho en un mercado establecido. Un nicho es simplemente un segmento de un mercado que en la actualidad no se ha explotado. En general, las organizaciones emprendedoras pequeñas son mejores para descubrir estos nichos que las organizaciones grandes, las cuales tienen tantos recursos comprometidos con las prácticas de negocios establecidas más antiguas que pueden no estar conscientes de las nuevas oportunidades. Los emprendedores pueden identificar estas oportunidades y moverse con rapidez para aprovecharlas.[17]

Identificar los nuevos mercados Los emprendedores exitosos también son excelentes para descubrir nuevos mercados completos. El descubrimiento puede suceder en por lo menos dos formas. Primero, un emprendedor puede transferir un bien o servicio que está bien establecido en un mercado geográfico a un segundo mercado. Esto es lo que Marcel Bich hizo con los bolígrafos de punto rodante, que ocuparon un mercado bien establecido en Europa antes de que Bich los introdujera en Estados Unidos. La empresa de Bich, Société Bic, finalmente llegó a dominar el mercado estadounidense.

Segundo, los emprendedores en ocasiones pueden crear industrias enteras. Las invenciones emprendedoras del proceso de copiado en papel seco y semiconductores crearon nuevas industrias amplias. No sólo las primeras empresas en estos mercados han sido muy exitosas (Xerox y National Semiconductor, respectivamente), también su actividad emprendedora ha engendrado el desarrollo de cientos de otras empresas y cientos de miles de empleos. De nuevo, como los emprendedores no se ven obstaculizados con la historia de hacer negocios en una forma en particular, por lo general son mejores para descubrir nuevos mercados que las organizaciones más grandes y maduras.

mercado establecido
Mercado en el que varias empresas grandes compiten con base en un criterio relativamente bien definido

nicho
Segmento de mercado que en la actualidad no se explota

Ventajas del primero en moverse La ventaja del primero en moverse es cualquier ventaja que llega a una empresa por explotar una oportunidad antes de que otra lo haga. En ocasiones las empresas grandes identifican nichos dentro de los mercados existentes o en nuevos mercados, aproximadamente al mismo tiempo en que lo hacen las pequeñas empresas con espíritu emprendedor, pero no tienen la capacidad de moverse tan rápido como las empresas pequeñas para aprovechar estas oportunidades.

Existen varias razones de esta diferencia. Por ejemplo, numerosas organizaciones grandes toman decisiones con lentitud, debido a que cada uno de sus muchos niveles jerárquicos tienen que aprobar una acción antes de poder implementarla. También las organizaciones grandes pueden en ocasiones colocar una gran cantidad de sus activos en riesgo cuando aprovechan las nuevas oportunidades. Cada vez que Boeing decide construir un nuevo modelo de avión comercial, toma una decisión de que podría literalmente llevar a la empresa a la quiebra si no resulta bien. El tamaño del riesgo puede hacer que las organizaciones grandes se vuelvan cuidadosas. En contraste, el valor monetario de los activos en riesgo en una organización pequeña es bastante bajo. Los gerentes pueden estar dispuestos a "apostar la empresa" cuando el valor de la misma es de sólo $100 000. Podrían no estar dispuestos a "apostar la empresa" cuando el valor de la misma es de $1 000 millones.

Redactar un plan de negocios

Una vez que un emprendedor ha elegido una industria para competir y determinar las competencias distintivas a enfatizar, estas elecciones se incluyen en un documento llamado plan de negocios. En un plan de negocios, el emprendedor resume la estrategia de negocios y la forma en que se implementará. El mismo acto de preparar un plan de negocios fuerza a los posibles emprendedores a cristalizar su pensamiento acerca de lo que deben hacer para lanzar su negocio de manera exitosa y los obliga a desarrollar su empresa en papel antes de invertir tiempo y dinero en ella. La idea de un plan de negocios no es nueva. Lo que es nuevo es el uso creciente de los planes de negocios especializados por parte de los emprendedores, en su mayoría porque los acreedores e inversionistas los demandan para utilizarlos al decidir si ayudan a financiar a una empresa pequeña.[18]

El plan debe describir la concordancia entre las capacidades del emprendedor y los requerimientos para producir y comercializar un bien o servicio en particular. Debe definir estrategias de producción y marketing, los aspectos legales y la organización y contabilidad y finanzas. En particular tiene que responder tres preguntas: 1) ¿Cuáles son las metas y objetivos del emprendedor? 2) ¿Qué estrategias utilizará para lograr estas metas y objetivos? y 3) ¿Cómo implementará dichas estrategias?

Los planes de negocios también deben representar la naturaleza secuencial de gran parte de la toma de decisiones en las empresas pequeñas. Por ejemplo, los emprendedores no pueden pronosticar los ingresos sin primero investigar los mercados. El pronóstico de ventas mismo es uno de los elementos más importantes en el plan de negocios. Sin esos pronósticos es prácticamente imposible calcular en forma inteligente el tamaño de una planta, tienda u oficina, o determinar cuánto inventario llevar o cuántos empleados contratar.

Otro componente importante del plan de negocios general es la planeación financiera que traduce a dinero todas las demás actividades. El plan financiero está formado por un presupuesto de efectivo, un estado de resultados, balance general y un diagrama de punto de equilibrio. Entre éstos, el estado más importante es el presupuesto de efectivo porque le indica a los emprendedores cuánto dinero necesitan antes de iniciar sus negocios y cuánto dinero requieren para mantener sus negocios en operación.

ventaja del primero en moverse
Cualquier ventaja que llega a una empresa debido a que explota una oportunidad antes que otra empresa lo haga

plan de negocios
Documento que resume la estrategia y estructura de la empresa

Espíritu emprendedor y administración internacional

Por último, aunque numerosas personas asocian la administración internacional con las grandes empresas, muchas más pequeñas también encuentran oportunidades de expansión

y de crecimiento en los países extranjeros. Por ejemplo, Fuci Metals, una empresa pequeña pero en crecimiento, compra metal de ubicaciones remotas en áreas como Siberia y África, y luego lo vende a fabricantes de automóviles como Ford y Toyota. En forma similar, Gold's Gym, con sede en California, se expande hacia países extranjeros y ha sido especialmente exitoso en Rusia. Y Market Corporation, una pequeña empresa con sede en Filadelfia que fabrica tubería y cables aislados, obtiene 40% de sus ingresos anuales (en la actualidad $32 millones) de las ventas internacionales. Aunque dichas empresas van acompañadas de riesgos considerables, también dan a los emprendedores nuevas oportunidades y pueden ser un catalizador real del éxito.

Revisión del concepto

¿Qué industrias parecen más y menos hospitalarias para el espíritu emprendedor y las pequeñas empresas?

Identificar una competencia distintiva parece un concepto directo, pero muchos emprendedores fracasan en captar su significado. ¿Por qué cree usted que este es el caso?

ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES EMPRENDEDORAS

Con la estrategia establecida y un plan de negocios a la mano, el emprendedor puede luego proceder a idear una estructura que convierta la visión del plan de negocios en realidad. Muchas de las mismas preocupaciones al estructurar alguna empresa, que se describen en los siguientes capítulos del libro, también son pertinentes para las empresas pequeñas. Por ejemplo, los emprendedores deben considerar el diseño organizacional y desarrollar descripciones de puestos, organigramas y sistemas de control administrativo.

Desde luego, Internet prácticamente ha reescrito todas las reglas para iniciar y operar una empresa pequeña. Entrar a los negocios es más fácil y rápido que antes, hay muchas más oportunidades potenciales que en otro momento en la historia y la capacidad de recabar y asimilar la información está en el punto más alto de todos los tiempos. Aun así, los emprendedores potenciales aún deben tomar las decisiones correctas cuando empiezan. Por ejemplo, deben decidir precisamente cómo entrar a los negocios. ¿Deben comprar una empresa existente o construirla desde cero? Además, los emprendedores potenciales deben encontrar fuentes apropiadas de financiamiento y decidir cuándo y cómo buscar el consejo de los expertos.



© DEAN MITCHELL | DREAMSTIME.COM

Es claro que Internet ha reescrito las reglas para iniciar y operar una empresa pequeña. Internet facilita recabar información y lanzar y manejar una nueva empresa. Pero también aumenta la competencia, ya que otros emprendedores tienen las mismas oportunidades. Estos empleados de una pequeña empresa se están mudando a sus oficinas nuevas y hacen del acceso a Internet una de sus más altas prioridades.

Iniciar la nueva empresa

El primer paso para iniciar una nueva empresa es el compromiso individual de volverse un propietario de empresa. A continuación viene la elección de bienes o servicios que se

ofrecerán, un proceso que significa investigar la industria y los mercado elegidos. Hacer esta elección requiere que los emprendedores potenciales evalúen no solo las tendencias de la industria sino también sus propias habilidades. Al igual que los gerentes de las empresas existentes, los propietarios de las empresas nuevas deben también estar seguros de entender la verdadera naturaleza del negocio en que participan.

Adquirir una empresa existente Después de elegir un producto y de asegurarse de que la elección concuerde con sus propias habilidades e intereses, los emprendedores deben decidir si adquirir una empresa existente o iniciar desde cero. Los consultores recomiendan el primer enfoque. Muy simple, las oportunidades son mejores: si es exitosa, una empresa existente ya ha demostrado su capacidad de atraer clientes con una utilidad. También ha establecido relaciones de trabajo con acreedores, proveedores y la comunidad. Además, el registro de una empresa existente da a los compradores potenciales una imagen mucho más clara de qué esperar que cualquier estimación de las posibilidades de una empresa nueva. Alrededor de 30% de las empresas que iniciaron en la década pasada fueron compradas a alguien más. Como otro ejemplo, el imperio de McDonald's inició cuando Ray Kroc compró una empresa existente de hamburguesas y luego la convirtió en un fenómeno global. De igual forma, Starbucks era una empresa con dificultades de pedidos por correo cuando Howard Schultz la compró y cambió su atención a la expansión minorista.

Iniciar desde cero Sin embargo, algunas personas prefieren la satisfacción que viene desde plantar una idea, madurarla y hacerla crecer para convertirse en una empresa fuerte y sólida. También hay razones prácticas para iniciar una empresa desde cero. Una empresa nueva no sufre de los efectos adversos de los errores del propietario anterior. El propietario de la empresa que inicia también es libre de elegir a los acreedores, equipo, inventarios, ubicaciones, proveedores y trabajadores sin las restricciones de los compromisos y políticas de un predecesor. De las nuevas empresas iniciadas en la década pasada, 64% lo hizo desde cero.

"Si termino por sacrificar lo que hizo que Vanilla [Bicycles] fuera especial sólo para hacer más bicicletas, eso no valdría la pena para mí."

—SACHA WHITE, FUNDADOR DE VANILLA BICYCLES
(citado en *Forbes*, 13 de abril de 2009, p. 75)

Aunque no sorprende que los riesgos de iniciar una empresa desde cero sean mayores que los de comprar una empresa existente. Los fundadores de las nuevas empresas pueden hacer sólo pronósticos y proyecciones acerca de sus prospectos. Así, el éxito o el fracaso depende mucho de identificar una oportunidad de negocios genuina, un producto por el que muchos clientes pagarán bien, pero que en la actualidad no tienen disponible. Para encontrar las aperturas, los emprendedores deben estudiar los mercados y responder las siguientes preguntas: 1) ¿Quiénes son mis clientes? 2) ¿Dónde están? 3) ¿A qué precio comprarán mi producto? 4) ¿En qué cantidades comprarán? 5) ¿Quiénes son mis competidores? 6) ¿Cómo diferirá mi producto de los de mis competidores?

Encontrar las respuestas a estas preguntas es una tarea difícil incluso para las empresas grandes, bien establecidas. Pero ¿dónde puede obtener información el nuevo propietario de la empresa? Más adelante en este capítulo se analizan otras fuentes de ayuda, pero aquí se describen en forma breve tres de las más accesibles. Por ejemplo, la mejor forma de obtener conocimientos acerca de un mercado es trabajar en él antes de entrar en ese negocio. Por ejemplo, si usted alguna vez trabajó en una librería y ahora planea operar una propia, quizá ya tenga alguna idea acerca de los tipos de libros que las personas solicitan y compran. Segundo, una revisión rápida del directorio telefónico o una búsqueda en Internet le revelará numerosos competidores potenciales, así como los anuncios en los diarios comerciales. Las visitas personales a estos establecimientos y sus páginas web le dan conocimientos acerca de sus fortalezas y debilidades. Y tercero, estudiar revistas, libros y páginas web dirigidas en específico a las pequeñas empresas también puede resultar de ayuda, al igual que contratar a profesionales que hagan estudios de mercado para usted.

Financiamiento de la nueva empresa

Aunque la elección de cómo iniciar evidentemente es importante, no tiene sentido a menos que el propietario de la nueva empresa pueda obtener el dinero para establecer una tienda. Entre las fuentes más comunes están la familia y los amigos, los ahorros personales, los bancos e instituciones similares de crédito, inversionistas y agencias gubernamentales. Las instituciones de crédito tienen mayor probabilidad de ayudar a financiar la compra de una empresa existente que una empresa nueva, porque los riesgos están mejor entendidos. Por otro lado, los individuos que inician nuevas empresas tienen mayor probabilidad de tener que basarse en sus recursos personales.

Recursos personales Con base en un estudio de la National Federation of Independent Business (NFIB), los recursos personales del propietario, no los créditos, son la fuente más importante de dinero. Incluido el dinero que se solicita prestado a amigos y parientes, los recursos personales representan más de dos tercios de todo el dinero invertido en una pequeña empresa nueva y la mitad de lo invertido en la compra de una empresa existente. John Mackey inició Whole Foods con un préstamo de $10 000 de su padre. Fred Smith utilizó $4 millones que había heredado de su padre para lanzar FedEx. Y Rebeca Boenigk inició Neutral Posture, una compañía de sillas ergonómicas, con sus ahorros personales y préstamos de varios miembros de la familia.

Alianzas estratégicas Las alianzas estratégicas también son método popular para financiar el crecimiento de la empresa. Cuando Steven y Andrew Grundy decidieron lanzar una empresa de intercambio de discos compactos por Internet llamada Spun.com, tenían muy poco capital y por tanto hicieron un uso extenso de alianzas con otras empresas. Por ejemplo, entraron en sociedad con el mayorista Alliance Entertainment Corporation como proveedor de CD. Los pedidos de Spun.com en realidad van a Alliance, que embarca los productos a los clientes y factura en forma directa a Spun.com. Este arreglo ha permitido a Spun.com promover un amplio inventario de etiquetas sin que en realidad tengan que comprar inventario. Con todo, la empresa creó una red de alianza que ha proporcionado el equivalente a $40 millones en capital.[19]

Acreedor Aunque los bancos, los inversionistas independientes y los préstamos gubernamentales proporcionan montos mucho más pequeños de fondos de inicio que los recursos personales de los propietarios, en muchos casos son importantes. Sin embargo, obtener el dinero de estas fuentes requiere de algún esfuerzo adicional. Los bancos y los inversionistas privados por lo general quieren ver los planes de negocios formales (descripciones detalladas de las empresas y los mercados propuestos, antecedentes de los propietarios y otras fuentes de financiamiento). Los préstamos gubernamentales tienen lineamientos de elegibilidad estrictos.

Compañías de capital de riesgo Las compañías de capital de riesgo son grupos de pequeños inversionistas que buscan obtener utilidades en empresas con un potencial de crecimiento rápido. La mayoría de estas empresas no presta dinero: lo invierten, proporcionan capital a cambio de acciones. La compañía de capital de riesgo también puede exigir un representante en el consejo de administración. En algunos casos, los gerentes pueden incluso necesitar aprobación de la compañía de capital de riesgo antes de tomar decisiones importantes. De todo el capital de riesgo que en la actualidad está comprometido en Estados Unidos, alrededor de 25% proviene de verdaderas compañías de capital de riesgo.[20] En 2008, este tipo de compañías invirtieron $18 000 millones en nuevas iniciativas de emprendimiento en Estados Unidos. SOFTBANK es una compañía de capital de riesgo que ha proporcionado fondos a más de 300 empresas web, como Yahoo! y E*Trade. Como lo explica el fundador Masayoshi Son, "somos una empresa controladora estratégica, invertimos en empresas que son muy importantes en la industria de la información digital, en el comercio económico, los servicios financieros y los medios".

compañía de capital de riesgo
Grupo de pequeños inversionistas que buscan obtener utilidades con empresas de un rápido potencial de crecimiento

Como ya lo señalamos, Fred Smith utilizó su herencia para lanzar FedEx. Pero una vez que desarrolló su plan de negocios y empezó el servicio, necesitaba una infusión significativa

de capital adicional. En total recaudó unos $80 millones en capital de riesgo para adquirir su primera flota de aviones. En nuestro caso de apertura también proporcionamos detalles de la importancia del capital de riesgo en el crecimiento de Facebook. Y Twitter ha recaudado más de $50 millones en capital de riesgo.

Compañías de inversión en pequeñas empresas Al adoptar un enfoque más equilibrado en sus elecciones que las compañías de capital de riesgo, las compañías de inversión en pequeñas empresas (SBIC) buscan utilidades al invertir en empresas con un potencial de rápido crecimiento. Las SBIC, creadas por la ley llamada Small Business Investment Act de 1958, tienen licencia federal para solicitar dinero prestado de SBA e invertirlo o prestarlo a empresas pequeñas. Ellos mismos son inversiones para sus accionistas. Beneficiarios pasados de capital de SBIC incluyen Apple Computer, Intel y FedEx. Además, el gobierno recientemente ha empezado a patrocinar a compañías de inversión de pequeñas empresas de minorías (MESBIC, por sus siglas en inglés). Como el nombre sugiere, MESBIC se especializa en empresas de financiamiento que son de propiedad y operación de minorías.

Programas financieros SBA Desde su fundación en 1953, la SBA ha ofrecido más de 20 programas de financiamiento a pequeñas empresas que cumplen con los estándares de tamaño e independencia. Las empresas elegibles también no deben contar con la capacidad de obtener financiamiento privado en términos razonables. Debido a estas y otras restricciones, los préstamos SBA nunca han sido una fuente importante de financiamiento de las pequeñas empresas. Además, los recortes de presupuesto en SBA han reducido el número de empresas que se benefician de los préstamos. Sin embargo, varios programas de SBA en la actualidad ofrecen fondos a solicitantes calificados.

Por ejemplo, bajo el programa de préstamos garantizados de la SBA, las pequeñas empresas piden prestado de los acreedores o prestamistas comerciales. La SBA garantiza la restitución del pago entre 75 y 85% del monto del préstamo, que no debe exceder los $750 000. Bajo un programa relacionado, las empresas que participan en el comercio internacional pueden pedir prestado hasta $1.5 millones. Dichos préstamos pueden hacerse hasta por 15 años. La mayor parte de la actividad de préstamos de la SBA fluye a través de este programa.

Sin embargo, en ocasiones tanto los préstamos del banco deseado como los que garantiza la SBA no están disponibles (tal vez porque la empresa no puede satisfacer los estrictos requerimientos). En dichos casos, la SBA puede ayudar a financiar al emprendedor mediante su programa de préstamos de participación inmediata. Bajo este arreglo, tanto la SBA como el banco aportan una porción de dinero, y la porción de la SBA no debe exceder los $150 000. Bajo el programa de empresas de desarrollo local (LDC, por sus siglas en inglés), la SBA trabaja con una corporación (ya sea con o sin fines de lucro) fundada por ciudadanos locales que quieren impulsar la economía local. La SBA puede prestar hasta $500 000 a cada empresa pequeña que será ayudada por un LDC.

Impulsados en gran medida por el auge en las empresas de Internet, tanto el capital de riesgo como los préstamos en general se vuelven más fáciles de obtener. Por ejemplo, la mayoría de las empresas pequeñas informa que se volvió cada vez más fácil obtener préstamos entre 1995 y 2005. Y las empresas como Facebook y Twitter reciben ofertas de tanto capital de riesgo que están rechazando parte de él para evitar diluir su propiedad. Por desgracia, la crisis crediticia que inició en 2008 ha dificultado que la mayoría de las empresas obtenga fondos, pero los expertos creen que este es sólo un problema a corto plazo.[21]

Fuentes de asesoría en administración

Finanzas no es la única área en que las empresas pequeñas necesitan ayuda. Por ejemplo, hasta la Segunda Guerra Mundial el mundo de los negocios tenía que ver con pocas regulaciones, pocos impuestos, pocos registros, pocos competidores grandes y nada de computadoras. Desde entonces la simplicidad ha dado paso a la complejidad. En la actualidad, pocos emprendedores están equipados con todas las habilidades de negocios

que requieren para sobrevivir. Los propietarios de pequeñas empresas no pueden ser ya su propio solucionador de problemas, abogado, contador, financiador y experto fiscalista. Para estos puestos confían en ayuda profesional. Sin embargo, para sobrevivir y crecer las empresas pequeñas también necesitan asesoría en administración. La asesoría o consejo está disponible de cuatro fuentes: consejos asesores, consultores en administración, la Small Business Administration (SBA) y un proceso llamado *creación de redes* (networking).

Consejos asesores Todas las empresas, incluso aquéllas que no necesitan consejos de administración de manera legal, se pueden beneficiar de las capacidades de solución de problemas de los consejos asesores. Así, algunas empresas pequeñas crean consejos para proporcionar consultas y asistencia. Por ejemplo, un consejo asesor podría ayudar a un emprendedor a determinar la mejor forma de financiar la expansión de una planta o empezar a exportar productos a mercados extranjeros.

Consultores en administración Las opiniones varían ampliamente acerca del valor de los consultores en administración, expertos que cobran cuotas para ayudar a los gerentes a resolver problemas. A menudo se especializan en un área, como negocios internacionales, empresas pequeñas o manufactura. Así, pueden llevar una visión objetiva y capacitada a los problemas y brindar recomendaciones lógicas. Sin embargo, pueden ser muy costosos, ya que algunos consultores cobran $1 000 o más por día de ayuda.

Al igual que otros profesionales, los consultores deben elegirse en forma cuidadosa. Se pueden encontrar en corporaciones importantes que han utilizado sus servicios y que puedan proporcionar referencias e informes de su trabajo. No sorprende que sean más efectivos cuando el cliente ayuda (por ejemplo, al proporcionar programas y propuestas escritas del trabajo que se realizará).

La Small Business Administration (SBA) Todavía más importante que su rol de financiamiento es el rol de la SBA de ayudar a los propietarios de las pequeñas empresas a mejorar sus habilidades gerenciales. Es fácil para los emprendedores gastar dinero; los programas de la SBA están diseñados para mostrarles cómo gastarlo en forma inteligente. La SBA ofrece a las pequeñas empresas cuatro programas importantes de consultoría en administración prácticamente sin costo.

El propietario de una empresa pequeña que necesite ayuda para iniciar una empresa nueva puede obtenerla en forma gratuita a través del Service Corps of Retired Executives (SCORE). Todos los miembros de SCORE son ejecutivos retirados y voluntarios. Bajo este programa, la SBA intenta empatar al experto con la necesidad. Por ejemplo, si el propietario de una pequeña empresa necesita ayuda para estructurar un plan de marketing, la SBA enviará un consultor de SCORE con expertise en marketing.

Al igual que SCORE, el programa Active Corps of Executives (ACE) está diseñado para ayudar a las pequeñas empresas que no pueden pagar un consultor. SBA recluta voluntarios ACE de prácticamente todas las industrias. Todos los voluntarios ACE en la actualidad participan en actividades exitosas, en su mayoría ellos mismos propietarios de empresas. Juntos, SCORE y ACE tienen más de 120 000 consultores que trabajan en 350 sucursales de todo Estados Unidos. Proporcionan asistencia a unas 140 000 empresas pequeñas cada año.

Los talentos y las habilidades de los estudiantes y profesores en los colegios y universidades son básicos para el Small Business Institute (SBI). Bajo la guía de profesores expertos en administración de empresas, los estudiantes que buscan posgrados trabajan de cerca con los propietarios de empresas pequeñas para ayudar a solucionar problemas específicos. Varios cientos de colegios y universidades proporcionan consultoría a los propietarios de empresas pequeñas por medio de este programa cada año.

Por último, el proyecto de consultoría en administración más reciente de la SBA es su programa Small Business Development Center (SBDC). Las SBDC, iniciadas en 1976, están diseñadas para consolidar información de diversas disciplinas e instituciones, incluidas las escuelas técnicas y profesionales. Luego ponen a disposición de las empresas pequeñas existentes y nuevas este conocimiento. En 1995, universidades en 45 estados tomaron parte en el programa.

Creación de redes (networking) Cada vez más, los propietarios de pequeñas empresas descubren el valor de la creación de redes, se reúnen en forma regular entre ellos para analizar los problemas comunes y las oportunidades y, tal vez lo más importante, para agrupar los recursos. Las personas de negocios desde hace mucho se han unido a organizaciones como la cámara de comercio local y la National Federation of Independent Business (NFIB) para hacer esos contactos.

En la actualidad las organizaciones surgen de pronto por todo Estados Unidos para facilitar la creación de redes en las pequeñas empresas. Una de esas organizaciones, Council of Smaller Enterprises of Cleveland, presume una participación total de más de 10 000 propietarios de pequeñas empresas, el número más grande en el país. Esta organización ofrece a sus miembros no sólo posibilidades de creación de redes sino también programas educativos y servicios personalizados con base en sus necesidades. En un año típico, sus 85 programas educativos atraen a más de 8 500 propietarios de empresas pequeñas.

En particular, las mujeres y las minorías han encontrado que la creación de redes es una herramienta eficaz de solución de problemas. Por ejemplo, la llamada National Association of Women Business Owners (NAWBO) proporciona una diversidad de foros de creación de redes. NAWBO también tiene sus sucursales en la mayoría de las ciudades principales, donde sus miembros se pueden reunir en forma regular. Cada vez más, las mujeres confían más en otras mujeres para ayudar a localizar capital de riesgo, establecer relaciones con clientes y proporcionar servicios esenciales como contabilidad y consultoría legal. De acuerdo con Patty Abramson de Women's Growth Capital Fund, todas estas tareas tradicionalmente han sido más difíciles para las mujeres porque, hasta ahora, nunca han tenido amigos en los lugares adecuados. "No diría que esto se trata de discriminación", agrega Abramson. "Se trata de no tener las relaciones, y los negocios se tratan de relaciones."

Franquiciamiento

La próxima vez que maneje o camine por la ciudad, esté alerta por un restaurante McDonald's, Taco Bell, Subway, Denny's o KFC; una tienda de conveniencia 7-Eleven o Circle K; una oficina de bienes raíces RE/MAX o Coldwell Banker; un motel Super 8 o Ramada Inn; una tienda de videos Blockbuster; un centro educativo Sylvan Learning Center; centro de servicio Express Oil Change o Precision Auto Wash, o una sala de belleza Supercuts. ¿Qué tienen estas empresas en común? En la mayoría de los casos, son operaciones franquiciadas, trabajan mediante licencias emitidas por las empresas principales a emprendedores locales quienes son los propietarios y las manejan.

Como muchas probables personas de negocios han descubierto, los **acuerdos de franquiciamiento** son una puerta accesible para el espíritu emprendedor. Una franquicia es un arreglo que permite al *franquiciado* (comprador) vender el producto del *franquiciador* (vendedor o empresa principal). Así, las franquicias pueden beneficiarse de la experiencia y el expertise de la corporación que vende. También pueden consultar con el franquiciador por apoyo administrativo y financiero.

Por ejemplo, el franquiciador puede proporcionar financiamiento, elegir la ubicación de la tienda, negociar la renta, diseñar la tienda y comprar el equipo necesario. Puede capacitar al primer grupo de empleados y gerentes y proporcionar políticas y procedimientos estandarizados. Una vez que la empresa está abierta, puede ofrecer a los franquiciados ahorros al permitirles comprar una ubicación central. La estrategia de marketing (en especial publicidad) puede también ser manejada por el franquiciador. Por último, los franquiciados se pueden beneficiar de consultoría administrativa continua. En pocas palabras, los franquiciados reciben (es decir, invierten en) no sólo su empresa ya hecha sino también el apoyo experto para manejarla.

acuerdo de franquiciamiento
Contrato entre un emprendedor (el franquiciado o franquiciatario) y una empresa principal (el franquiciador o franquiciante); el emprendedor paga a la empresa principal por el uso de sus marcas, productos, fórmulas y planes de negocios

Las franquicias ofrecen muchas ventajas tanto a vendedores como a compradores. Por ejemplo, los franquiciadores se benefician de la capacidad de crecer en forma rápida al usar el dinero de la inversión que proporcionan los franquiciados. Esta estrategia ha permitido que gigantes franquiciadores como McDonald's y Subway se multipliquen en intereses multimillonarios en poco tiempo.

Para el franquiciado, el acuerdo combina el incentivo de ser propietario de una empresa con la ventaja de acceder a habilidades gerenciales de una empresa grande. A diferencia de

la persona que inicia desde cero, el franquiciado no tiene que construir una empresa paso a paso. En lugar de eso, la empresa se establece prácticamente de la noche a la mañana. Además, como cada establecimiento de franquicia es quizás una copia al carbón de los demás establecimientos, las posibilidades de fracaso se reducen. Por ejemplo, McDonald's es un modelo de consistencia (las Big Mac saben igual en cualquier parte).

Desde luego, ser propietario de una franquicia incluye ciertas desventajas. Tal vez la más significativa sea el costo de inicio. Los precios de las franquicias varían mucho. Las cuotas de franquicia de la sala de belleza Fantastic Sams son de $25 000 a $30 000. Pero las franquicias extremadamente rentables y difíciles de obtener son mucho más costosas. Una franquicia de McDonald's cuesta por lo menos entre $900 000 y $1 740 000, y un equipo deportivo profesional puede costar varios cientos de millones de dólares. Los franquiciados también pueden tener obligaciones continuas para contribuir con porcentajes de ventas a la organización principal.

Adquirir una franquicia también conlleva menos costos tangibles. Para empezar, el propietario de la pequeña empresa sacrifica cierta independencia. Una franquicia de McDonald's no puede cambiar la forma en que se preparan sus hamburguesas o malteadas. Ningún franquiciado puede crear una identidad individual en su comunidad; para todos los fines prácticos, el propietario del McDonald's es anónimo. Además, muchos acuerdos de franquicias son difíciles de terminar.

Finalmente, aunque las franquicias minimizan los riesgos, no garantizan el éxito. Muchos franquiciados han visto desaparecer sus inversiones (y sus sueños) debido a una mala ubicación, costos crecientes o falta de compromiso continuo del franquiciador. Además, las cifras sobre las tasas de fracaso son artificialmente bajas porque no incluyen a las franquicias que fracasan que compran los franquiciados a las empresas matrices. Un riesgo adicional es que la cadena misma pudiese colapsar. En cualquier año, docenas (en ocasiones cientos) de franquiciadores cierran sus tiendas o dejan de vender franquicias.

Revisión del concepto

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar una empresa desde cero frente a comprar una empresa existente?

Numerosas personas asumen que las cafeterías de Starbucks son franquicias, pero en realidad no lo son. ¿Por qué cree que Starbucks insiste en ser propietario de todos sus establecimientos de venta?

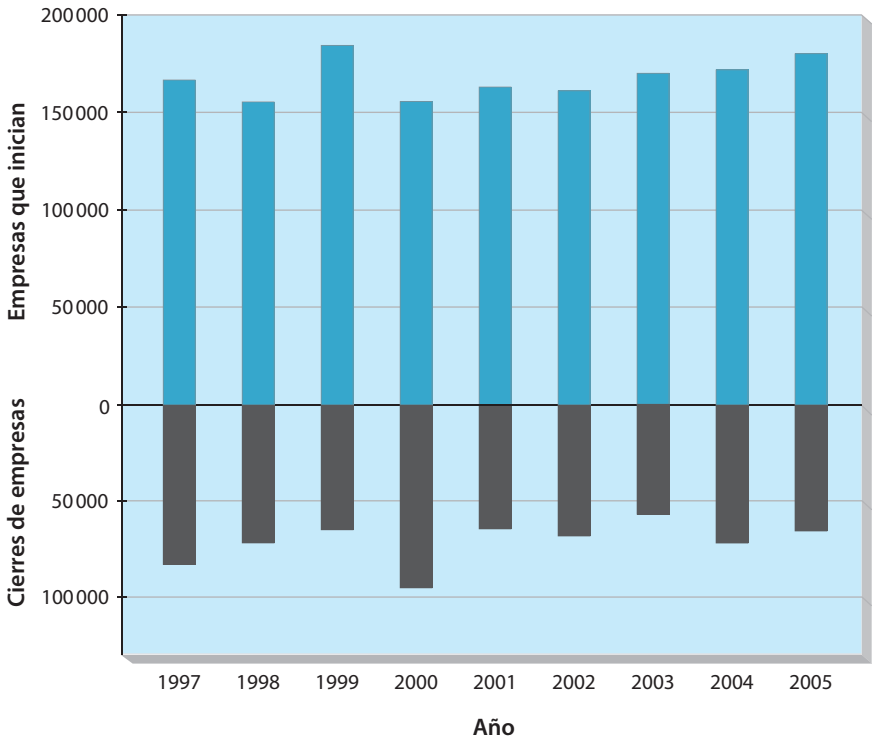
EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRENDEDORAS

La elaboración e implementación de una estrategia efectiva tiene roles importantes para determinar el desempeño general de una organización emprendedora. En esta sección se analiza cómo evolucionan las organizaciones emprendedoras en el tiempo y los atributos de estas empresas que mejoran sus posibilidades de éxito. Por cada Henry Ford, Walt Disney, Mary Kay Ash o Bill Gates (personas que transformaron empresas pequeñas en importantes corporaciones) hay muchos propietarios de pequeñas empresas y emprendedores que fracasan.

En la figura 10.5 se ilustran las tendencias recientes en los inicios y los fracasos de nuevas empresas. Como puede ver, los inicios de empresas nuevas están por lo general entre 150 000 y 200 000 al año. Los fracasos de empresas están entre 50 000 y 100 000 al año. En esta sección se verán primero algunas tendencias clave en inicios de pequeñas empresas. Luego se analizan algunas de las principales razones para el éxito y el fracaso en el emprendimiento de una pequeña empresa.

Figura 10.5 ÉXITOS Y FRACASOS DE LAS EMPRESAS QUE INICIAN

Durante el periodo de diez años más reciente del que tenemos datos disponibles, la cantidad de empresas que inician fue de entre 150 000 y 200 000 por año. Mientras tanto, los fracasos de empresas durante este mismo periodo fue de entre 50 000 y casi 100 000 por año.



Fuente: U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States*, 2009, Washington, D.C.: Government Printing Office, 2009.

Tendencias en las pequeñas empresas que inician

Miles de nuevas empresas inician en Estados Unidos cada año. Varios factores representan esta tendencia, y en esta sección nos enfocamos en cuatro de ellos.

Surgimiento del comercio electrónico Es claro que una de las tendencias recientes más significativas es el surgimiento rápido del comercio electrónico. Como Internet ha proporcionado fundamentalmente nuevas formas de hacer negocios, los emprendedores conocedores han tenido la capacidad de crear y expandir a las nuevas empresas en forma más rápida y fácil como nunca antes. Por ejemplo, las empresas de vanguardia como Google y eBay deben su existencia misma a Internet. Sin embargo, al mismo tiempo, muchos probables emprendedores de Internet han fracasado en los últimos años, al tiempo en que se desvaneció el auge de las empresas punto com. En 2008, las ventas al detalle en línea excedieron $200 000 millones, un aumento de 17% con respecto al año anterior.

De hecho, parece como si las ideas nuevas surgieran prácticamente cada día. Por ejemplo, Andrew Beebe tiene excelentes resultados con Bigstep, una empresa web que esencialmente crea, alberga y mantiene sitios web de otras empresas pequeñas. Hasta ahora, Bigstep ha firmado con 75 000 clientes de pequeñas empresas. Beebe proporciona en realidad sus servicios básicos en forma gratuita, pero gana dinero al cobrar por los servicios llamados *Premium*, como la facturación a clientes. Keen.com de Karl Jacob es una empresa web que contacta a personas que buscan consultoría con los expertos que

tienen las respuestas. Keen obtuvo la idea cuando él y su padre tuvieron dificultades para reparar un motor de bote y no sabían dónde acudir por ayuda. Keen.com atrajo a 100 000 suscriptores en sólo tres meses.[22]

Crossovers de las empresas grandes Es interesante señalar que cada vez más empresas son iniciadas por personas que han decidido abandonar las grandes corporaciones y poner a trabajar para ellos su experiencia y conocimiento. En algunos casos estos individuos ven grandes ideas nuevas que desean desarrollar. Con frecuencia, trabajar para una corporación grande les produce un agotamiento extremo. En ocasiones han perdido sus empleos, sólo para descubrir que trabajar para ellos mismos era de cualquier forma una mejor idea.

El CEO de Cisco Systems, John Chambers, es reconocido como uno de los mejores emprendedores que existen. Pero empleó primero varios años en trabajar para IBM y luego en Wang Laboratories antes de establecer su propia empresa. Bajo su liderazgo, Cisco se ha convertido en una de las empresas de tecnología más importantes en el mundo. En un caso más inusual, Gilman Louie recientemente dejó una posición ejecutiva en el grupo en línea de la compañía de juguetes Hasbro para dirigir una compañía de capital de riesgo respaldada por la CIA llamada In-Q-It. La misión de la empresa es ayudar a nutrir a las empresas de alta tecnología, mediante la fabricación de productos de interés para la comunidad de inteligencia de la nación.[23]

Oportunidades para minorías y mujeres Además de los expatriados de las grandes empresas, las minorías y las mujeres inician más empresas pequeñas. Por ejemplo, el número de empresas propiedad de afroestadounidenses ha aumentado 45% durante el periodo más reciente de cinco años del que tenemos datos disponibles, y ahora suma alrededor de 1 150 000. La familia Gardner de Chicago es sólo uno de miles de ejemplos que ilustran esta tendencia. Los Gardner son los fundadores de Soft Sheen Products, una empresa que se especializa en productos étnicos para el cabello. Soft Sheen alcanzó ventas de $80 millones el año anterior a que los Gardner lo vendieran a L'Oréal S.A. de Francia por más de $160 millones. El surgimiento de dichas oportunidades no sorprende, ni para los emprendedores afroestadounidenses ni para los comercializadores corporativos que han adquirido una participación en sus empresas. Se espera que el poder de compra de los afroestadounidenses llegue al billón de dólares para 2012, un aumento de 188% desde 1998.

Las empresas propiedad de latinos han crecido a una tasa de 31% (tres veces el promedio nacional), y ahora suman alrededor de 1.5 millones. Otros grupos étnicos también hacen sentir su presencia entre los propietarios de empresas estadounidenses. La propiedad de las empresas entre las personas de Asia y las islas del Pacífico ha aumentado 56%, a más de 600 000. Aunque el número de empresas propiedad de los nativos estadounidenses y de Alaska es aún relativamente pequeño, apenas superior a los 200 000, sin embargo el total representa un aumento de 87% en cinco años.

El número de mujeres emprendedoras también crece con rapidez. Por ejemplo, Celeste Johnson dejó una posición gerencial en Pitney Bowes para lanzar Obex, Inc., que fabrica productos de jardinería y paisajismo de plásticos reciclados mezclados. Katrina Garnett dejó un empleo lucrativo en Oracle para iniciar su propia compañía de software, Crossworlds Software. Laila Rubenstein cerró su práctica de consultoría en administración para crear Greeting Cards.com, Inc., una empresa basada en Internet que vende felicitaciones electrónicas personalizadas. "Las empresas propiedad de mujeres", dice Teresa Cavanaugh, directora de Women Entrepreneur's Connection en BankBoston, "es el segmento emergente más grande del mercado de las pequeñas empresas. Las empresas propiedad de mujeres son una fuerza económica que ningún banco puede permitirse pasar por alto".

> "Las actitudes acerca de las mujeres en el lugar de trabajo, punto, han cambiado, mucho más acerca de las mujeres que manejan sus propias empresas."
>
> —ERIN FULLER, DIRECTORA EJECUTIVA DE NATIONAL ASSOCIATION OF WOMEN BUSINESS OWNERS
> (citada en AP wire story, 29 de enero de 2006)

Existen ahora 10.1 millones de empresas propiedad de mujeres (aproximadamente 40% de todas las empresas

en Estados Unidos). En combinación, generan casi $4 billones en ingresos al año (un aumento de 132% desde 1992). El número de personas empleadas a nivel nacional en las empresas propiedad de mujeres desde 1992 ha crecido a cerca de $27.5 millones (un aumento de 108%).[24]

Mejores tasas de supervivencia Por último, más personas son alentadas a probar sus habilidades como emprendedores debido a que la tasa de fracasos entre las pequeñas empresas ha ido a la baja en los años recientes. Por ejemplo, durante las décadas de 1960 y 1970, menos de la mitad de todas las empresas que inician sobrevivió más de 18 meses; sólo una de cada cinco duró diez años. Sin embargo, ahora las empresas nuevas tienen mejores oportunidades de sobrevivir. Por ejemplo, de las nuevas empresas iniciadas en la década de 1980, más de 77% continuó en operación durante por lo menos tres años. Hoy, la SBA estima que por lo menos 50% de todas las empresas nuevas puede esperar sobrevivir durante cinco años como mínimo. Por las razones que se analizan en la siguiente sección, las empresas pequeñas sufren una tasa de mortalidad más alta que los intereses más grandes. Sin embargo, entre las que se administran para permanecer en el negocio durante seis a diez años, la tasa de supervivencia se estabiliza.

Razones del fracaso

Por desgracia, 64% de todas las empresas nuevas no celebrará un décimo aniversario. ¿Por qué unas tienen éxito y otras fracasan? Aunque no se ha establecido un patrón, cuatro factores generales contribuyen al fracaso de una nueva empresa. Un factor es la incompetencia o inexperiencia gerencial. Algunos emprendedores potenciales asumen que pueden tener éxito mediante el sentido común, sobreestiman su propio discernimiento administrativo o piensan que el trabajo arduo por sí solo llevará al éxito. Pero si los gerentes no saben cómo tomar decisiones de negocios fundamentales o no entienden los conceptos básicos y los principios de la administración, tienen poca probabilidad de ser exitosos a largo plazo.

La negligencia también puede contribuir al fracaso. Algunos emprendedores tratan ya sea de lanzar sus empresas en su tiempo libre o de dedicar sólo una cantidad de tiempo limitada a una nueva empresa. Pero iniciar una empresa nueva requiere de un compromiso de tiempo abrumador. Es poco probable que sobrevivan los emprendedores que no están dispuestos a aportar el tiempo y el esfuerzo que requiere una empresa.

Tercero, sistemas débiles de control pueden llevar a problemas serios. Se requieren sistemas de control eficaces para mantener el rumbo de un negocio y ayudar a alertar a los emprendedores acerca de los problemas potenciales. Si los sistemas de control no señalan problemas inminentes, los gerentes pueden estar en problemas serios antes de ser alertados por dificultades más visibles.

Por último, el capital insuficiente puede contribuir al fracaso de las nuevas empresas. Algunos emprendedores son demasiado optimistas acerca de qué tan pronto empezarán a obtener utilidades. Sin embargo, en muchos casos pasan meses o incluso años antes de que sea probable que una empresa empiece a producir utilidades. Por ejemplo, Amazon.com aún no ha ganado utilidades. La mayoría de los expertos dice que una empresa nueva debe tener suficiente capital para operar durante por lo menos seis meses sin generar utilidades; algunos recomiendan tener suficiente para un año.[25]

Razones del éxito

De manera similar, se citan cuatro factores básicos para explicar el éxito de una nueva empresa. Un factor es el trabajo arduo, el impulso y la dedicación. Los propietarios de las nuevas empresas deben estar comprometidos a tener éxito y estar dispuestos a aportar el tiempo y el esfuerzo para verlo suceder. Tener sentimientos positivos y una buena visión de vida también puede tener un rol importante.[26] Gladys Edmunds, una madre adolescente soltera en Pittsburgh, lavaba ropa, hacía cenas de pollo para vender a los taxistas y vendía extinguidores de incendios y Biblias de puerta en puerta para lanzar su propia empresa. Hoy, Edmunds Travel Consultants emplea a ocho personas y gana unos $6 millones en ingresos anuales.[27]

Un análisis cuidadoso de las condiciones del mercado puede ayudar a los propietarios de nuevas empresas a evaluar la recepción probable de sus productos en el mercado. Esto proporcionará conocimientos acerca de la demanda del mercado para los bienes y servicios propuestos. Mientras que los intentos por expandir a los restaurantes locales especializados en papas al horno, panqués y helados italianos no han sido muy exitosos, las cadenas de hamburguesas y pizzas continúan teniendo más facilidad de expansión en los nuevos mercados.

La competencia gerencial también contribuye al éxito. Los propietarios de nuevas empresas exitosas pueden adquirir competencia por medio de la capacitación o la experiencia o al usar el expertise de los demás. Pocos emprendedores exitosos tienen éxito solos o recién egresados de la universidad. La mayoría emplea tiempo en trabajar en empresas exitosas o en sociedad con otros para traer más expertise a una empresa.

Por último, la suerte también desempeña un rol en el éxito de algunas empresas. Por ejemplo, después de que Alan McKim inició Clean Harbors, una compañía de limpieza ambiental con sede en Nueva Inglaterra, tuvo dificultades para mantener a flote su empresa. Luego, el gobierno estadounidense comprometió $1 600 millones a la limpieza de desperdicios tóxicos (la especialidad de McKim). Pudo obtener varios contratos gubernamentales grandes y colocó su negocio en una posición financiera sólida. Si no se hubieran creado los fondos gubernamentales en el momento justo, McKim bien pudo haber fracasado. En forma similar, cuando varios minoristas importantes cerraron sus puertas en 2009, otras empresas que se especializan en la liquidación de inventarios de empresas en quiebra florecieron y la mayoría vio un gran salto en los ingresos y las utilidades.[28]

Revisión del concepto

¿CUÁLES SON LAS RAZONES FUNDAMENTALES DEL ÉXITO Y EL FRACASO DE UNA NUEVA EMPRESA?

¿QUÉ TENDENCIAS ACTUALES EN LAS EMPRESAS QUE INICIAN PUEDE IDENTIFICAR?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Analizar la naturaleza del espíritu emprendedor.
   - El espíritu emprendedor es el proceso de planear, organizar, operar y asumir el riesgo de una iniciativa de negocios.
   - Un emprendedor es alguien que participa en el desarrollo del espíritu emprendedor. En general, los emprendedores inician empresas pequeñas.
2. Describir el rol del espíritu emprendedor en la sociedad.
   - Las empresas pequeñas son una fuente importante de innovación.
   - Las pequeñas empresas crean numerosos empleos.
   - Las pequeñas empresas contribuyen al éxito de las empresas grandes
3. Entender los principales temas que tienen que ver con la elección de estrategias para empresas pequeñas y el rol de la administración internacional en el desarrollo del espíritu emprendedor.
   - Al elegir las estrategias, los emprendedores deben considerar las características de la industria en la que realizarán negocios.
   - Las empresas pequeñas tienen varias competencias distintivas que deben explotar al elegir su estrategia. Son hábiles para identificar nichos en los mercados establecidos, identificar nuevos mercados y actuar con rapidez para obtener las ventajas de los primeros en moverse.
   - Las empresas pequeñas no son hábiles para explotar las economías de escala.
   - Una vez que un emprendedor ha elegido una estrategia, ésta normalmente se escribe en un plan de negocios. Redactar un plan de negocios fuerza a un emprendedor a planear con detalle y anticipar problemas que podrían presentarse.
4. Analizar los desafíos estructurales únicos de las empresas con espíritu emprendedor.
   - Con una estrategia y un plan de negocios establecido, los emprendedores deben elegir una estructura para implementarlos. Todos los temas estructurales resumidos en los siguientes cinco capítulos de este tema son pertinentes para un emprendedor.
   - Además, el emprendedor tiene que hacer algunas elecciones únicas. Por ejemplo, el emprendedor puede adquirir una empresa existente o iniciar una nueva.

- Para determinar una estructura financiera, un emprendedor tiene que decidir cuánto capital personal invertir en una organización, cuánto respaldo bancario y gubernamental obtener y si alentar a las compañías de capital de riesgo a invertir.
- Los emprendedores también pueden basarse en diversas fuentes de consultoría.

5. Entender los determinantes del desempeño de las empresas pequeñas.
   - Varias tendencias interesantes caracterizan a las empresas que inician en la actualidad.
   - Hay diversas razones por las que algunas empresas fracasan y otras tienen éxito.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa las similitudes y diferencias entre las empresas con espíritu emprendedor y las empresas grandes en términos de su creación de empleos e innovación.
2. ¿Qué características hacen que una industria sea atractiva para los emprendedores? Con base en estas características, ¿qué industrias son las más atractivas para los emprendedores?
3. Describa las tendencias recientes en las empresas que inician nuevas.
4. ¿Cuáles son las distintas fuentes de consultoría para los emprendedores? ¿Qué tipo de información es probable que un emprendedor obtenga de cada fuente? ¿Cuáles son las desventajas o limitaciones de cada fuente?

Preguntas para análisis

5. Los emprendedores y las pequeñas empresas desempeñan una diversidad importante de roles en la sociedad. Si estos roles son tan importantes, ¿cree usted que el gobierno debería hacer más por alentar el desarrollo de las empresas pequeñas? ¿Por qué?
6. Considere las cuatro principales razones del fracaso de las nuevas empresas. ¿Qué acciones pueden aplicar los emprendedores para minimizar o evitar cada causa de fracaso?
7. La industria automotriz estadounidense está bien establecida, con varios competidores grandes y muchos pequeños. Describa los nichos no explorados en la industria automotriz estadounidense y diga cómo los emprendedores podrían ofrecer productos para llenar esos nichos.

Preguntas para aplicación

8. Asuma que usted está abriendo una empresa pequeña en su ciudad. ¿Cuáles son sus opciones de financiamiento? ¿Qué opción u opciones es probable que elija y por qué?
9. Liste cinco empresas propiedad de emprendedores en su comunidad. ¿En qué industria compite cada empresa? Con base en la industria, ¿cómo califica las probabilidades de éxito a largo plazo de cada empresa? Explique sus respuestas.
10. Con la información acerca de la administración de una pequeña empresa que se presentó en este capítulo, analice si le gustaría trabajar en una empresa pequeña, ya sea como empleado o como fundador. Dada su personalidad, antecedentes y experiencia, ¿trabajar o iniciar una empresa nueva le resulta atractivo? ¿Cuáles son sus razones para pensar de este modo?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE DIAGNÓSTICO

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades de diagnóstico permiten a un gerente visualizar la respuesta más apropiada para una situación. Este ejercicio está diseñado para desarrollar sus habilidades de diagnóstico al pedirle que piense en sus probabilidades de convertirse en emprendedor.

Antecedentes

Los estudiosos del espíritu emprendedor naturalmente están interesados en las razones por las que algunas personas eligen iniciar nuevas empresas, mientras que otras personas (de hecho, la mayoría) no lo hacen. Los investigadores han encuestado a miles de individuos, tanto emprendedores como no emprendedores, en un esfuerzo por identificar algunos de los factores que distinguen entre individuos en los dos grupos. A partir de estos cientos de estudios ha surgido un consenso. Los resultados indican que los siguientes tipos de individuos tienen mayor probabilidad de convertirse en emprendedores:

- Padres, hijos, cónyuges o hermanos de emprendedores
- Migrantes o los hijos de migrantes a Estados Unidos
- Padres
- Miembros de la fe judía o protestante
- Personas con títulos profesionales en áreas como medicina, leyes o ingeniería
- Personas que recientemente han experimentado sucesos que cambian la vida, como casarse, tener un hijo, cambiar de ciudad o perder el empleo

Tarea

Considere la información anterior y haga lo siguiente:

1. Elija una de las categorías anteriores y explique por qué este factor en particular podría lograr que fuera más probable que un individuo se convirtiera en propietario de una empresa.
2. Asegúrese de elegir una categoría distinta a la que analizó en la pregunta 1, elija una de estas categorías que aplique a *usted*. En su opinión, ¿ese factor hace más probable que se convierta en emprendedor? ¿Por qué? Si ninguna de las anteriores categorías aplica para usted, analice si el hecho mismo hace *menos* probable que se convierta en emprendedor.

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales le requieren pensar en lo abstracto. Este ejercicio le ayudará a aplicar sus habilidades conceptuales a un análisis de cierto criterio para un desarrollo exitoso del espíritu emprendedor.

Antecedentes

Ahora que está a punto de graduarse, ha decidido abrir una empresa pequeña en la comunidad local donde ha asistido a la universidad. No preguntaremos dónde los obtuvo, pero asumiremos que usted tiene suficientes recursos para iniciar un negocio sin tener que preocuparse acerca de encontrar inversionistas.

Con base en sólo sus intereses personales, liste cinco empresas que usted querría abrir y operar. Por el momento, olvide dichos tecnicismos, como el potencial de mercado o la rentabilidad. Si por ejemplo, le gusta pasear en bicicleta, piense en abrir un taller que atienda a los ciclistas.

A continuación, *sin consideración de ningún interés personal que tuviera en ellos*, liste cinco negocios que quisiera iniciar y operar. En este caso, su único criterio son las oportunidades y rentabilidad del mercado. ¿Qué tipos de negocios serían rentables en su comunidad elegida? Utilice Internet para recabar información acerca de factores como población, condiciones económicas locales, competencia local, oportunidades de franquiciamiento y demás.

Por último, evalúe las posibilidades de éxito de cada una de las diez empresas que ha listado y escriba algunas notas para resumir sus conclusiones.

Tarea

Revise sus listas, y con la información que recabó y las conclusiones a las que llegó haga lo siguiente:

1. Forme un grupo pequeño de cuatro o cinco compañeros de clase y analice sus respectivas listas. Busque ejemplos en los que el mismo tipo de negocio aparezca tanto 1) en ambas listas como 2) en una de sus listas y en una de las listas del compañero de clase. También busque casos en los que la misma empresa aparezca en más de una lista con prospectos similares o distintos de éxito.
2. En este punto, ¿qué tan importante considera el interés personal como un factor en el éxito de una pequeña empresa?
3. ¿Qué tan importante considera usted el potencial de mercado como factor para el éxito en una pequeña empresa?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

JetBlue capitaliza el espíritu emprendedor

En el entorno desafiante de la industria moderna de las aerolíneas, JetBlue es un ejemplo notable del éxito emprendedor. Desde el inicio se concibió como una aerolínea de bajo costo que se diferenciaría por el servicio al cliente y un paquete de amenidades inusuales para el pasajero en el extremo de bajo costo del mercado de viajes aéreos. JetBlue, fundada por el veterano de la industria David Neeleman en febrero de 1999, comenzó pequeña, con sólo unos aviones y un par de ciudades. Para el final de 2000, la nueva aerolínea volaba 11 aviones a 11 ciudades del país y se preparaba para agregar más destinos cada año. Hoy, JetBlue vuela a 53 ciudades en más de 20 estados y varios destinos del Caribe. Las rutas para destinos en América Latina como Colombia y Costa Rica se agregaron en 2009.

Mientras tanto, los competidores en su segmento van y vienen; notablemente Ted de United y Song de Delta, ambos despegaron en 2003 y ambos cerraron en 2008. ¿Por qué JetBlue ha tenido éxito donde los competidores han fracasado? Es evidente que la *idea* de JetBlue (aerolínea de bajo costo diferenciada por la atención al servicio y la comodidad de los pasajeros) no puede ser patentada, pero como indica el destino de Ted y Song, una buena idea no es suficiente para hacer funcionar la empresa. JetBlue ha tenido éxito, en primer lugar, porque presume de varias *competencias distintivas*, fortalezas organizacionales que no pueden replicarse tan fácilmente como una idea emprendedora. En primer lugar, JetBlue se ha beneficiado del talento y la experiencia de Neeleman, un *crossover* de una gran empresa y un equipo de altos directivos. Neeleman, alguna vez agente de viajes, inició en 1984 Morris Air, una aerolínea de descuento con sede en Utah, cuando apenas tenía 24 años. Diez años más tarde vendió Morris Air a Southwest Airlines por $129 millones, y después de una breve estancia en la misma Southwest salió para ayudar a fundar WestJet Airlines con sede en Canadá. Cuando obtuvo la idea de JetBlue, reclutó a veteranos de la industria como el director ejecutivo de operaciones Dave Barger y el director ejecutivo de finanzas John Owen, vicepresidentes en Continental y Southwest Airlines, respectivamente.

Además, Neeleman y su equipo se propusieron desde el principio aprovechar todas las ventajas ofrecidas por su posición como "segundo en movimiento" en un segmento de mercado de la industria de las aerolíneas. Por tradición, la industria de las aerolíneas consistía en aerolíneas internacionales grandes y algunas aerolíneas regionales más pequeñas. Los competidores en ambos grupos se diferenciaban principalmente con base en las rutas que atendían y fijaban los precios más altos que podían obtener. Southwest Airlines empezó en 1971 y se posicionó como una aerolínea de descuento especializada en viajes cortos a aeropuertos secundarios de las ciudades grandes, y alcanzó ventajas de costos significativas al reducir en forma radical el número de actividades necesarias para entregar su servicio de viaje aéreo básico. La estrategia fue un éxito inmediato (y duradero): Southwest ha presentado 36 años consecutivos de rentabilidad y ha engendrado muchos imitadores (incluido Morris Air). JetBlue es el imitador más exitoso de Southwest (la aerolínea más capacitada para replicar los elementos clave de la estrategia de Southwest, incluidos los costos reducidos del aeropuerto y de mano de obra, un tipo simple de aeronave y una sola clase de servicio).

Sin embargo, JetBlue es más que un solo imitador: es un segundo en movimiento en el segmento de mercado creado por Southwest, porque su presencia en ese segmento es significativa. Más que sólo imitar los aspectos de estrategia del primero en moverse que satisfaciera sus necesidades, JetBlue ha presentado sus propias innovaciones. Al igual que Southwest, JetBlue es una aerolínea de bajo costo, pero se posiciona como la aerolínea de bajo costo que ofrece un servicio de pasajeros de alta calidad. Por ejemplo, todas las aeronaves de JetBlue presentan asientos lujosos de piel y televisores individuales en la parte trasera del asiento. Las opciones de entretenimiento incluyen 36 canales de DirecTV y 100 canales de XM radio satelital. Los pasajeros son consentidos con una selección de vinos finos, un estuche de Bliss Spa y café de Dunkin Donuts.

Desde luego, esas amenidades para el pasajero cuestan un poco más, pero el éxito de JetBlue depende en parte de su *expertise* en el control de costos. Por ejemplo, en 2006 JetBlue anunció que retiraba una fila de asientos de su aeronave A320. Remover los asientos, explicaron los funcionarios, no sólo aligeraba el avión en casi 1 000 libras (con lo que se ahorraba gasolina) sino que también reducía a la tripulación de la nave de 4 a 3 (con lo que contrarrestaba los ingresos perdidos de los asientos faltantes). JetBlue no ofrece comodidades costosas como salas de espera, alimentos completos o asientos de primera clase. Su fuerza de trabajo no está sindicalizada y muchos empleados, como los agentes de reservaciones, trabajan desde casa. JetBlue ha demostrado también ser igualmente eficiente en el aspecto de generación de utilidades en el libro contable: utiliza su ventaja de diferenciación para atraer a los clientes de otras aerolíneas de bajo costo y sus propias tarifas bajas para atraer a personas que normalmente no vuelan, y también encontró un mercado rentable en las rutas no atendidas de alto costo. De 1.4 millones de pasajeros en 2000, JetBlue transportó 22 millones de viajeros en 2008. Ahora es la novena aerolínea más grande del país, con casi 11 000 empleados y cerca de 150 aeronaves.

"Siempre hablo del trípode", dice Neeleman, "costos bajos, un gran producto y la capitalización". Fundó a JetBlue con su propia fortuna (amasada de la venta de Morris Air a Southwest y la venta de un sistema de boletaje electrónico a Hewlett-Packard) y $160 millones de capital de riesgo. La empresa se volvió pública en 2002 para obtener otros $158 millones en capital; además

de ser la empresa de inicio con mejores fondos en la historia de la aviación, se ha convertido en una de las acciones más populares en dicha historia.

Sin embargo, cuando Neeleman inició JetBlue, la mayoría de los observadores no consideraba que lanzar una aerolínea fuera particularmente una buena idea: entre 1998 y 2002 las principales aerolíneas estadounidenses habían perdido más de $7 000 millones. Es evidente que la capitalización temprana fue crucial no sólo para la estrategia de Neeleman de construir una aerolínea de rápido crecimiento sino también para cualquier esperanza que tuviera de sobrevivir lo suficiente para construir cualquier cosa en absoluto. Ciertamente quería evitar el destino de People Express, una aerolínea sin lujos de propiedad británica que inició en 1981. Para 1985 era la quinta aerolínea de Estados Unidos, pero su estrategia de expandirse mediante adquisiciones la sobrecargó con una inmensa deuda, y para 1987 ya había quebrado. Chris Collins, ex directivo de People Express, quien ahora es ejecutivo de JetBlue, recuerda lo que sucedió en People Express: "Éramos lo mejor que sucedía. Un año más tarde no existíamos, porque no pudimos sostener el crecimiento. ¿Sabe lo que ahora me desvela? Descifrar lo que necesitaremos, no el siguiente sino dentro de cinco años".

El crecimiento de JetBlue representó utilidades históricas de 2000 al 2004 (fue una de las pocas aerolíneas estadounidenses en obtener utilidades durante la recesión en toda la industria de las aerolíneas después del 11 de septiembre). El número de pasajeros transportados creció más de 25% anual entre 2001 y 2006, y la duración promedio del sector (la distancia recorrida entre dos aeropuertos) aumentó de 825 millas en 2000 a 1 358 millas en 2005 mientras la aerolínea agregó más rutas y destinos distantes.

Sin embargo, en octubre de 2005 las utilidades del tercer trimestre cayeron a 2.7 millones de 81 millones del año anterior, como resultado del aumento de los precios del combustible, las bajas tarifas y las ineficiencias operativas. Las pérdidas del cuarto trimestre hicieron de 2005 el primer año no rentable desde su oferta pública inicial en 2002, y cuando de nuevo se proyectaron pérdidas para 2006, Neeleman, Barger y Owen anunciaron un plan de "Retorno a la rentabilidad" que requería $50 millones en reducción de costos y $30 millones en aumento de los ingresos. Cuando el polvo se disipó, JetBlue declaró una utilidad neta de $14 millones en el segundo trimestre de 2006 (con lo que duplicó los pronósticos de Wall Street de $7 millones), y para el final del año la aerolínea había anunciado un retorno a la rentabilidad.

Y luego llegó 2007, año conocido para JetBlue como "2/24". La referencia del día de San Valentín, cuando una tormenta invernal masiva paralizó toda la actividad en el aeropuerto John F. Kennedy de Nueva York, hogar del centro de conexiones más ocupado de JetBlue. En medio de los pronósticos de la inminente tormenta, otras aerolíneas empezaron a cancelar los vuelos, pero JetBlue, que presumía su meta de completar todos los vuelos sin importar cuánto fuera el retraso, no lo hizo. "Ellos cerraron y nosotros debimos cerrar", lamenta Neeleman en retrospectiva. Los pasajeros de no menos de nueve aviones de JetBlue se quedaron varados en la pista de JFK por más de seis horas cada uno y las operaciones de la aerolínea se enredaron en todo el país durante días, lo que forzó a cancelar 279 de 503 vuelos el siguiente día y 217 de 562 el día siguiente. "Amamos a nuestros clientes", afirmó Neeleman, "y estamos horrorizados por esto. Ofreceremos muchas disculpas". De hecho, las disculpas fueron abundantes, pero terminaron por costar a JetBlue $30 millones en compensaciones a los pasajeros varados e hicieron poco por evitar que los observadores se preguntaran si la aerolínea no había dilapidado en una muy mala semana años de evaluaciones de satisfacción del cliente como líder en la industria.

En mayo, el consejo de administración de JetBlue pidió a su fundador que dejara el puesto de CEO. (Neeleman dejó la empresa para concentrarse en abrir una aerolínea en Brasil.) David Barger, que había sido presidente y director ejecutivo de operaciones, asumió el cargo. Para su antiguo puesto, Barger contrató a un ex funcionario de la Administración Federal de Aviación llamado Russell G. Chew, quien desechó la política de completar todos los vuelos programados, pero, lo más importante, dio un vistazo más cercano al flujo de efectivo de la empresa. Ocho trimestres de desempeño en declive cobraron su cuota y, en diciembre, Chew anunció la venta de 19% de los intereses de JetBlue a la aerolínea alemana Lufthansa por $300 millones. Más adelante en el año, obtuvo otros $165 millones al vender la deuda convertible (bonos que pueden convertirse en propiedad de acciones).

El movimiento para recaudar capital resultó ser especialmente previsor cuando los precios del combustible tuvieron un pico en enero de 2008 y precipitaron la crisis más reciente en la industria de las aerolíneas. Su nuevo liderazgo ha dado a JetBlue cierta estabilidad, al menos en forma temporal, aunque fue poco lo que pudo hacer para protegerse del daño económico infligido primero por el aumento del precio del combustible y luego por una marchita economía global. A nivel mundial, la industria de las aerolíneas perdió $5 000 millones en 2008; JetBlue anunció una pérdida de $23 millones.

Y los tiempos prometen seguir siendo difíciles para la industria. De acuerdo con el jefe de la International Air Transport Association, "2009 parece ser uno de los años más complicados en la historia de la aviación internacional". Barger, quien trabaja para reemplazar el énfasis de Neeleman en el crecimiento agresivo con un enfoque estratégico más conservador, ha recortado los planes de agregar más aeronaves a la flota y más destinos a sus programas. También tiene la intención de reducir los vuelos 2%, pero hará seguimiento de los planes de iniciar un servicio de Nueva York a Los Ángeles.

Preguntas

1. ¿En qué contribuyó ser el segundo en moverse al éxito de JetBlue? ¿Qué dificultades enfrentó al ingresar a su mercado con la estrategia de segundo en moverse?
2. Considere los factores que contribuyen al éxito de una organización emprendedora. ¿Cuáles de esos factores estuvieron presentes en el caso de JetBlue?
3. ¿Es JetBlue todavía una organización emprendedora? ¿Por qué?

4. En su opinión, ¿qué tendrá que hacer David Barger y su equipo gerencial para sobrevivir en la crisis más reciente en la industria de las aerolíneas?

Referencias

Micheline Maynard, "At JetBlue, Growing Up Is Hard to Do", *New York Times*, 5 de octubre de 2008, www.nytimes.com el 3 de marzo de 2009; "JetBlue Airways Corporation (JBLU)", *Portfolio.com*, 2009, www.portfolio.com el 2 de marzo de 2009; "JetBlue's Growth Slows Dramatically in 2008", anna.aero, 28 de noviembre de 2008, www.anna.aero el 1 de marzo de 2009; Jeff Bailey, "Long Delays Hurt Image of JetBlue", *New York Times*, 17 de febrero de 2007, www.nytimes.com el 3 de marzo de 2009; "World's Airlines Lost $5 Billion in 2008, Group Says", *USA Today*, 29 de enero de 2009, www.usatoday.com el 1 de marzo de 2009; Maynard, "3 Airlines End Tough Year with Deep Losses" *New York Times*, 30 de enero de 2009, www.nytimes.com el 3 de marzo de 2009 y "JetBlue Announces Fourth Quarter and Full Year 2008 Pre-Tax Results", *PR Newswire*, 29 de enero de 2009, http://newsmoneycentral.msn.com el 3 de marzo de 2009.

USTED DECIDE

Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos

1. Si usted utiliza Facebook (o algún otro sitio de redes sociales), ¿cuáles de sus características le resultan más atractivas? Si no utiliza ningún sitio de red social, ¿qué características tienen mayor probabilidad de lograr que pruebe alguno?
2. Identifique los principales factores en el éxito de Facebook para atraer usuarios en el curso de su breve vida.
3. ¿Por qué la base de usuarios de Facebook es un activo tan valioso? ¿En qué formas Facebook ha intentado convertir ese activo en un recurso rentable? ¿Qué estrategia recomendaría que usara Facebook con el fin de generar más ingresos, ya sea de publicidad o de otra fuente?
4. ¿Qué ve usted como amenazas más serias para Facebook?
5. ¿Estaría dispuesto a invertir en Facebook? ¿Por qué?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Los propietarios de empresas que contratan gerentes profesionales para manejarlas y luego cambian su atención a otros intereses aún se consideran emprendedores.

2. V F Como hay cientos de distintos tipos de minoristas, éstos son el segmento de más rápido crecimiento de una empresa pequeña.

3. V F Los consultores recomiendan con frecuencia que los emprendedores adquieran empresas existentes, más que iniciar empresas desde cero.

4. V F Los préstamos de la SBA son la fuente más común de financiamiento para las pequeñas empresas.

5. V F Los propietarios de franquicias sacrifican cierta independencia a cambio de acceso a las habilidades de administración de las grandes empresas que vienen con una franquicia.

6. ¿Cuál de las siguientes opciones es verdadera acerca de las pequeñas empresas y la creación de empleos en Estados Unidos?
   a. La mayoría de los empleos en pequeñas empresas está en el sector de baja tecnología de la economía.
   b. Las pequeñas empresas por lo general son las últimas en despedir trabajadores en los tiempos difíciles para la economía.
   c. No es probable que las pequeñas empresas ofrezcan empleos en ventas internacionales.
   d. Una pequeña empresa elimina tantos puestos como crea.
   e. Una pequeña empresa es una fuente importante de empleos nuevos.

7. Como empleada en una mueblería, Patricia encuentra a menudo clientes que buscan alguien para retapizar sus sillones. Como no puede recomendar a nadie, se le ocurre que el retapizado de muebles podría ser una buena idea para una empresa nueva. Patricia puede haber identificado un _____.
   a. competencia distintiva
   b. nicho
   c. plan de negocios
   d. mercado nuevo
   e. oportunidad de franquicia

8. Para encontrar apertura en el mercado, un emprendedor que quiere iniciar una empresa desde cero debe hacer todas las siguientes preguntas EXCEPTO:_____
   a. ¿Quiénes son mis clientes?
   b. ¿A qué precios mis clientes comprarán mi producto?
   c. ¿Puedo acceder a todo el expertise que requiero?
   d. ¿Quiénes son mis competidores?
   e. ¿En qué diferirá mi producto del de los competidores?

9. Simone, Theodora y Alva son todas banqueras en una ciudad de tamaño mediano. Para alentar más empresas de inicio por las mujeres en su ciudad, ellas han fundado una empresa llamada PurseStrings para invertir dinero en empresas nuevas prometedoras propiedad de mujeres. PurseStrings es _____.
   a. compañía de capital de riesgo
   b. franquiciador
   c. red
   d. acreedor de inicio
   e. compañía de inversión en pequeñas empresas

10. ¿Cuál de los siguientes NO se cita por lo general como un factor básico en el éxito de una nueva empresa?
    a. Suerte
    b. Competencia gerencial
    c. Trabajo arduo y dedicación
    d. Amplio capital externo
    e. Capacidad para analizar las condiciones del mercado

CAPÍTULO 11

ELEMENTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Identificar los elementos básicos de las organizaciones.
2. Describir los enfoques básicos alternos del diseño de puestos.
3. Analizar la justificación y las bases más comunes para agrupar puestos en departamentos.
4. Describir los elementos básicos que tienen que ver con el establecimiento de relaciones de reporte.
5. Analizar cómo se distribuye la autoridad en las organizaciones.
6. Analizar las actividades básicas de coordinación que realizan las organizaciones.
7. Describir las formas básicas en las que se pueden diferenciar las posiciones dentro de una organización.

PRIMERO LO PRIMERO

¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants?

Un judío, un cristiano y un musulmán entran a un bar. El judío le dice al musulmán... no tengo idea de lo que dicen porque hay huelga de escritores.- Jay Leno, *The Tonight Show with Jay Leno*, 2 de enero de 2008

Damas y caballeros, bienvenidos al único programa al aire ahora que tiene chistes escritos por escritores sindicalizados. Sé que ustedes en casa pensarán: "¿Escriben esta basura?".- David Letterman, *Late Show with David Letterman*, 2 de enero de 2008

Todos los que son alguien delegan. El presidente del país, los presidentes ejecutivos (CEO), los comandantes del ejército, todos delegan. ¿Por qué? Delegar ayuda a los líderes a manejar mejor su tiempo, a llevar más recursos a las cosas que tienen que hacer y a desarrollar la confianza y la capacidad de los subordinados, lo que a su vez ahorrará más tiempo y hará uso de más recursos a lo largo del camino. En cualquier caso esa es la teoría. Pero delegar también puede ser riesgoso. Por ejemplo, en ocasiones los subordinados no tienen lo que se necesita para tomar las decisiones que se les han delegado. Y cuando algo sale mal, es el gerente que delegó, no el subordinado, el responsable (por lo general, frente a la persona que le delega a éste la autoridad en primer lugar).

> "Queremos delegar e intentamos hacerlo. Es necesario cuando se hacen 22 episodios por temporada."
>
> —ROB BURNETT, WORLDWIDE PANTS, COCREADOR Y COPRODUCTOR DE ED

Con el fin de observar más de cerca la naturaleza de la delegación, asuma que usted es conductor de un *talkshow* de televisión reconocido por su tipo de humor único. Desde luego, en realidad no es posible que usted escriba suficiente material para mantenerse contando chistes una hora completa cada día. Por eso delega. Así es como las luminarias de los horarios nocturnos como David Letterman, Jay Leno, Craig Ferguson y Jimmy Fallon mantienen sus reputaciones como maestros de los monólogos satíricos y respuestas rápidas ingeniosas. Al igual que ellos,

David Letterman ha sido una figura del horario nocturno durante años. Parte de su éxito sin duda es atribuible a su delegación eficaz, a sus escritores, productores y empleados.



© JENNIFER WALZ | DREAMSTIME.COM

usted delegará la tarea de crear chistes y sátiras a un grupo designado de compañeros de trabajo que pertenecen a Writers Guild of America, y siempre y cuando estos subordinados hagan bien su trabajo, usted continuará siendo famoso y extremadamente remunerado. (Desde luego, ayudará si, como conductor, usted contribuye a la mezcla con un personaje bien diseñado y un conjunto de habilidades adecuadamente perfeccionado.)

Es evidente que detrás del escenario de un *talkshow* nocturno hay mucha más delegación. Por ejemplo, los *talk shows* tienen productores ejecutivos que son en gran medida como los CEO corporativos. Al supervisar a los empleados de nivel básico (productores y directores) delegan la mayoría de las decisiones acerca de las operaciones cotidianas de los programas de los que son responsables. Por ejemplo, los productores son responsables de las relaciones entre las compañías de producción que han desarrollado los programas y los directores que supervisan las operaciones técnicas requeridas para llevar cada episodio al aire. Mientras tanto, los directores son responsables de los equipos de producción que desempeñan diversas tareas profesionales técnicas y de otros tipos.

El *Late Show* de Letterman es producido por Worldwide Pants, una empresa fundada y bautizada por Letterman. El productor ejecutivo es Rob Burnett, quien también produjo para Worldwide Pants *Everybody Loves Raymond* y *Ed*, dos comedias que ya en la actualidad no transmiten capítulos nuevos. Como el principal ejecutivo de la empresa, Burnett ve su empleo como creación de programación que es digna de la estatura de su jefe como un ícono cultural y de la televisión. "La empresa se rige por un simple mantra", dice. *"¿Le gustará a Dave?* Si no, no lo hacemos. El mundo no necesita otro programa mediocre de televisión".

Los escritores de *Late Show* comienzan a trabajar tarde por la mañana con una sesión de lluvia de ideas que, cuando las cosas salen bien, deja a todos en un estado de ánimo bueno y productivo. Los escritores luego desarrollan "montajes", conjunto básico de ideas alrededor del cual se organizará el programa y desde el cual se desarrollarán sus rutinas cómicas. Después de un periodo de intensa escritura para dar contenido a los montajes hay un ensayo, y sólo en ese punto Letterman ofrece retroalimentación. Confía en Burnett y sus escritores para planear y dar vida a un programa variado, gracioso y temático con los años; Burnett ha aprendido lo que puede y no puede delegar mientras ejerce un control de calidad en representación del personaje al aire de Letterman.

Rob Burnett empezó a trabajar por primera vez para David Letterman en 1985, cuando *Late Show* se transmitía por NBC. Era un pasante recién egresado de la universidad de 23 años, "asistente del asistente del asistente", recuerda. Ascendió a la plantilla de escritores en 1988, y sólo cuatro años más tarde, a la edad de 29 años, era el escritor en jefe del programa, puesto en el que era su responsabilidad ver que *Late Show* fuera gracioso y entretenido cinco noches por semana, 44 semanas al año. Después de cada sesión matinal de escritores, iba a la oficina de Letterman y lanzaba docenas de ideas de monólogos, listas de top-ten y segmentos en las calles. "Uno se acostumbra a escuchar 'no' mucho más que 'sí', recuerda Burnett, pero eso fue hace más de una década. En la actualidad, dice Barbara Gaines, una productora de *Late Show*, el sentido de Burnett de lo que refleja y no refleja la imagen y los gustos de David Letterman está "en el dinero 98% del tiempo".

Burnett asumió su cargo como CEO de Worldwide Pants el mismo año en que se convirtió en productor ejecutivo de *Late Show*, 1996. Letterman (quien prefiere estar listado como "contralor") fundó la empresa actual en 1993, cuando hizo un muy anunciado cambio de NBC a CBS. La empresa en realidad es propietaria de *Late Show*, por el que CBS paga una cuota de licenciamiento, y como compañía productora también desarrolla otra programación; sus éxitos más notables son *Ed* y, en especial, *Everybody Loves Raymond*, que se transmitió en CBS de 1996 a 2005.

Uno de los motivos de Letterman para iniciar la empresa fue el deseo de derivar el flujo del talento de escritores de *Late Show* a otros programas de la NBC (en particular *Seinfeld* y *Los Simpsons*) y encontrar y nutrir escritores a quienes se pueda delegar decisiones creativas es todavía una prioridad importante para Letterman y Burnett. "Nuestra filosofía", dice Burnett, "es encontrar personas que nos agraden, que respetemos y que confiemos en ellas y protegerlas de los idiotas, que surgen por todos lados en el negocio del espectáculo". El enfoque parece funcionar. Dice Chris Albrecht, ex director de HBO, que ha entrado en sociedad con Worldwide Pants en dos proyectos, "siempre me he sentido impresionado por la creatividad y la imaginación de las personas que trabajan para Dave. No tienen sólo un talento único, sino que también tienen la capacidad de producir el mismo tono y calidad que Dave. Cuando se busca a alguien para estar en el negocio con usted, se busca a alguien que capte las cosas. Y ellos las captan".

La empresa reafirmó su compromiso con su talento de escritores en 2007, cuando Writers Guild of America (WGA), el sindicato que representa a los sindicatos de escritores de películas y televisión, se fueron a huelga en contra de Alliance of Motion Picture and Television Producers (AMPTP). Los escritores solicitaban pagos residuales de las ventas de DVD y pago por el contenido distribuido en línea, y *Late Show*, al igual que prácticamente toda la programación de televisión con scripts, se vio forzado a cerrar la producción y a transmitir programas repetidos. Pero como el programa es propiedad de Worldwide Pants y no de CBS, la estación que lo transmite, Burnett tuvo la capacidad de negociar un trato independiente que regresó el programa al aire con su equipo

de escritores unas seis semanas antes que los competidores propiedad de las estaciones como *The Tonight Show with Jay Leno* y *Late Night with Conan O'Brien*, ambos de los cuales habían roto con la WGA para volver a la producción sin sus escritores. Worldwide Pants cumplió la mayoría de las demandas clave del sindicato porque, como Burnett dice, "somos una empresa amigable con los escritores. No tenemos problema en dar a los escritores lo que piden. Creemos que lo merecen y estamos felices de dárselos".

A diferencia de *Late Show*, *Ed* fue algo que Burnett había desarrollado desde cero con Jon Beckerman, su socio de mucho tiempo en escritura y producción (y compañero egresado de *Late Show*). De hecho, él desarrollaba el episodio piloto para Worldwide Pants en 1996 cuando Letterman le pidió dejarlo en espera y asumir el puesto de productor ejecutivo de *Late Show*. Burnett y Beckerman no volvieron con *Ed* hasta tres años más tarde, pero por la duración de su transmisión en NBC de 2000 a 2004 fue, según la asistente de Burnett, Nellie Stevens, "como su hijo".

De manera interesante, la relación de Burnett con los escritores de *Ed* fue un poco más participativa que la que ya había establecido como jefe en *Late Show*. *Ed*, acerca de un abogado encantador pero ligeramente bobo que escapa de la decepción profesional y romántica al comprar un centro de boliche en su ciudad natal en Ohio, era menos una serie cómica que una comedia romántica extravagante, y Burnett admite que tanto él como Beckerman tendían a ser sobreprotectores del tono distintivo del programa. No es de extrañar que la actitud de propiedad exclusiva de los jefes hacia su producto dificultaba la delegación del trabajo de escribir los diálogos y los escritores duraban una temporada. "Otros escritores", reportó un miembro del equipo de ese tiempo, "tienen miedo de venir a este programa porque saben cuánto están involucrados los creadores".

"Queremos delegar e intentamos hacerlo", dijo Burnett. "Se tiene que hacer cuando se hacen 22 episodios por temporada. Pero cuando lo hacemos, no es igual. Es como una firma. De cierta manera, firmamos nuestros nombres".[1]

La relación entre los conductores de los *talk shows* y sus escritores en muchas formas refleja las relaciones entre los gerentes o administradores y sus subordinados. Todos los gerentes necesitan la ayuda de los demás para tener éxito y, por tanto, deben confiar en los miembros de su equipo para hacer su trabajo y cumplir con sus responsabilidades. Y los miembros mismos del equipo necesitan el respaldo de sus jefes y una comprensión clara de su rol en la organización. La relación de trabajo entre los gerentes y sus subordinados es uno de los elementos más cruciales que comprenden una organización.[2] Como verá en este capítulo, manejar los marcos de referencia básicos que usan las organizaciones para hacer su trabajo (la estructura) es una parte fundamental del proceso de administración.

En este capítulo se analizan muchos de los elementos cruciales de la estructura de la organización que los gerentes pueden controlar y es el primero de cinco que se dedican a la organización, la segunda función administrativa básica identificada en el capítulo 1. En la parte 3 se describe la planeación administrativa, decidir qué hacer. La organización, el tema de la parte 4, se enfoca en cómo hacerlo. Primero abundamos sobre el significado de la estructura organizacional. En las secciones posteriores exploramos los elementos básicos que usan los gerentes para crear una organización.

ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN

Imagine pedir a una niña que construya un castillo con un juego de bloques de construcción. Ella elige unos pequeños y otros más grandes. Utiliza algunos cuadrados y otros redondos y algunos triangulares. Cuando termina, tiene su propio castillo, distinto de cualquier otro. Otro niño al que se le pide la misma tarea, construye un castillo diferente. Por ejemplo, elige bloques distintos y los combina en diversas formas. Las actividades de los niños (elegir ciertas combinaciones de bloques y luego unirlos en formas únicas) son análogas en muchas formas al trabajo de organización de un gerente.[3]

organizar
Decidir cómo agrupar mejor las actividades y los recursos organizacionales

Organizar es decidir cómo agrupar mejor los elementos organizacionales.[4] Como los niños eligen distintos tipos de bloques de construcción, los gerentes pueden elegir una diversidad de posibilidades. Y, como los niños pueden ensamblar los bloques en distintas formas, así también los gerentes unen a la organización de diferentes maneras. Entender

la naturaleza de estos bloques de construcción y las distintas formas en las que se pueden configurar puede tener un poderoso impacto en la competitividad de la empresa.[5] En este capítulo nuestro enfoque está en los bloques mismos de construcción: la **estructura organizacional**. En el capítulo 12 nos enfocamos en la forma en que se pueden unir los bloques: el diseño organizacional.

Hay seis bloques básicos de construcción que los gerentes pueden utilizar para construir una organización: diseño de puestos, agrupación de puestos, establecimiento de relaciones de reporte entre los puestos, distribución de la autoridad entre los puestos, coordinación de las actividades entre los puestos y diferenciación entre las posiciones. El punto lógico de inicio es el primer bloque de construcción: el diseño de puestos para personas dentro de la organización.

Revisión del concepto

¿Cuál es el significado de organizar como una función administrativa?

Además de los bloques de construcción, ¿qué otras analogías parecerían reflejar la estructura organizacional?

DISEÑO DE PUESTOS

El primer bloque de construcción de una estructura organizacional es el diseño de puestos. El **diseño de puestos** es la determinación de las responsabilidades relacionadas con el trabajo de un individuo.[6] Para un maquinista en Caterpillar, un diseño de puestos podría especificar qué máquinas se operarán, cómo se operarán y qué estándares de desempeño se esperan. Para un gerente en Caterpillar, un diseño de puestos podría incluir la definición de áreas de responsabilidad de la toma de decisiones, identificación de metas y expectativas y establecimiento de indicadores de éxito apropiados. El punto de inicio natural para el diseño de puestos es determinar el nivel de especialización deseado.

Especialización del puesto

La **especialización del puesto** es el grado al que la tarea general de la organización se desglosa y divide en partes componentes más pequeñas. La especialización del puesto evolucionó del concepto de *división del trabajo*. Adam Smith, un economista del siglo XVIII, analizó primero la división de la mano de obra en su caso acerca de cómo una fábrica de alfileres la usó para mejorar la productividad.[7] Describió cómo un hombre jalaba el cable de un carrete, otro lo alineaba, un tercero lo cortaba, un cuarto afilaba la punta, y así sucesivamente. Smith afirmaba que diez hombres que trabajaban de esta manera tenían la capacidad de producir 48 000 alfileres en un día, mientras que cada hombre que trabajaba solo podía producir sólo 20 alfileres por día.

Los primeros ejemplos del impacto de la especialización llegaron de la línea de ensamble automotriz iniciada por Henry Ford y sus contemporáneos. Las capacidades de la producción en masa que se derivaron de las técnicas de especialización de puestos han tenido un impacto profundo en todo el mundo. Los altos niveles de producción a bajo costo transformaron a la sociedad estadounidense durante el siglo XX en una de las economías más fuertes en la historia del mundo.[8]

La especialización en su forma más pura es simplemente una extensión normal del crecimiento organizacional. Por ejemplo, cuando Walt Disney inició su empresa, hacía todo él mismo: escribía las caricaturas, las dibujaba y agregaba las voces de los personajes, y luego las comercializaba a los cines. Pero cuando el negocio creció, eventualmente contrató a otras personas para desempeñar muchas de estas mismas funciones. También, cuando el crecimiento continuó, la especialización creció. Por ejemplo, con base en la forma en que los artistas de animación trabajan en las películas de Disney en la actualidad, se pueden especializar en generar imágenes en computadora de un solo personaje o hacer sólo escenarios del fondo.

estructura organizacional
Conjunto de elementos que se pueden usar para configurar una organización

diseño de puestos
Determinación de las responsabilidades relacionadas con el trabajo de un individuo

especialización del puesto
Grado al que la tarea general de la organización se desglosa y divide en partes componentes más pequeñas

TIEMPOS DIFÍCILES
DECISIONES DIFÍCILES

"La organización deberá..."

La posición de "director de ética" primero se volvió popular en las organizaciones lucrativas y no lucrativas, porque otros miembros de la jerarquía ejecutiva querían permanecer fuera de la cárcel. De acuerdo, esto no es exactamente verdadero. Sin embargo, el puesto sí empezó a aparecer en los organigramas a principios de la década de 1990 en respuesta al establecimiento en 1984 de la comisión llamada U.S. Sentencing Commission. La comisión tenía la autorización del Congreso para establecer los lineamientos de sentencias para las organizaciones (Sentencing Guidelines for Organizations) y los lineamientos de sentencias para los individuos (Sentencing Guidelines for Individuals) con el fin de asegurar uniformidad en las sentencias de las partes condenadas por violar la ley federal.

Con el fin de recomendar una buena participación ciudadana corporativa como medio para cumplir con la ley, los lineamientos de la comisión para las organizaciones (emitidos en 1991) tomaban en consideración no sólo la seriedad relativa del crimen de una organización sino también el grado de su culpabilidad. Los lineamientos establecían siete elementos de un "cumplimiento eficaz y programa de ética"; ellos son, en efecto, lineamientos por los cuales las organizaciones pueden enfrentar de manera proactiva los factores que se considerarán por las cortes al evaluar la culpabilidad y emitir sentencias por las violaciones. Al igual que la mayoría de los estatutos federales, son demasiado complicados para resumirlos con detalle en forma adecuada, pero proporcionaremos un informe breve: La organización deberá...

1. "ejercer la debida diligencia para evitar y detectar una conducta criminal";
2. "promover una cultura organizacional que aliente la conducta ética y un compromiso con el cumplimiento con la ley";
3. "usar esfuerzos razonables" por excluir de sus filas administrativas a cualquier persona que haya actuado en forma ilegal o de manera "inconsistente con un cumplimiento eficaz y un programa de ética";
4. "dar los pasos razonables para comunicar" los "estándares y procedimientos" de su programa;
5. "dar pasos razonables" para ver que se siga su programa, a fin de evaluar su eficacia y publicar las formas en que los empleados puedan aprovecharlo;
6. promover su programa al ofrecer incentivos por apegarse a él y establecer "medidas disciplinarias apropiadas" para enfrentar las violaciones; y
7. "dar los pasos razonables para responder en forma apropiada" a cualquier conducta criminal detectada.

Los lineamientos también definen las principales actividades por las que el "director de ética" o "director de cumplimiento y ética" es responsable. Una encuesta realizada por Ethics Resource Center (ERC), una organización sin fines de lucro con sede en Washington, D.C., dedicada a investigar la ética organizacional, revela que, a pesar de la flexibilidad en el lenguaje de los lineamientos y las diferencias en las necesidades de diversas organizaciones, la posición tiende a presentar ciertas responsabilidades centrales:

1. Supervisar la función de ética de las actividades organizacionales
2. Recabar y analizar los datos relacionados con la ética
3. Desarrollar e interpretar la política relacionada con la ética
4. Desarrollar y administrar educación y capacitación de ética
5. Supervisar las investigaciones de ética

Los directores de ética, con base en Ethics and Compliance Office Association (ECOA), organización sin fines de lucro que atiende a los practicantes en el campo, son responsables de "integrar las iniciativas de ética y valores de sus organizaciones, las actividades de cumplimiento y las prácticas de conductas de negocios de sus organizaciones con los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de la organización".

Las organizaciones como ERC y ECOA concuerdan en que mientras que la ética y los estándares de cumplimiento y los procedimientos deben institucionalizarse en esfuerzos a lo largo

(continúa)

de la organización, todos los niveles de una organización no son iguales cuando se trata de asegurar que los programas sean eficaces. Enfatizan que la eficacia depende de una relación de trabajo cercana entre el director de ética y la alta gerencia. Como ERC lo señala, los lineamientos de sentencias federales, según se revisaron en 2002 y 2004, alientan a las organizaciones a dar un vistazo más cercano a la cláusula que hace que la "autoridad gobernante" y el "personal de alto nivel" sean responsables de su programa de ética y cumplimiento. En una corporación grande, la "autoridad gobernante" es el consejo de administración, pero el término "personal de alto nivel" se debe interpretar en forma mucho más amplia: incluye no sólo a directores sino ejecutivos, cualquier individuo a cargo de las unidades de negocio o funcionales e incluso individuos con intereses de propiedad significativos. Todas estas personas son responsables de ver que el programa de la organización sea *eficaz,* y a uno o más de estos individuos se le debe asignar la responsabilidad final y general.

Aunque deben reportar a "personal de alto nivel" apropiado, los propios directores de ética no tienen que estar entre el personal de alto nivel de una organización. Sin embargo, como cuestión práctica, numerosas organizaciones han encontrado que la función clave de un programa de ética (eficacia) es mejor atendida cuando el director del mismo es en realidad un alto directivo. Para empezar, la presencia de un alto directivo de ética subraya el compromiso de la organización con el programa. Además, tiene mucho más sentido otorgar empowerment (atribuir facultades de decisión) a un director de ética con la autoridad de la alta gerencia si él o ella es un miembro de la misma. Por ejemplo, en American Arbitration Association, el puesto de director de ética ha sido un puesto de nivel directivo desde su inicio. La actual directora de ética, Jennifer Coffman, reporta de manera directa al CEO y hace presentaciones regulares al consejo de administración, y ella agrega que tanto el CEO como el consejo de administración consideran crucial que ella sea incluida en "discusiones cruciales y clave de toma de decisiones" de todas las actividades organizacionales al nivel más alto.

"Creemos", afirma ERC, "que un director de ética que tiene acceso directo y sin restricciones a las autoridades más altas dentro de una organización puede impactar de la forma más eficaz la cultura ética y contribuir en forma significativa a la integridad ética de una organización". Por desgracia, agrega ERC, "los funcionarios de ética en muchas empresas han sido retirados de las filas de gerentes y altos directivos, con lo que se corta el vínculo entre los altos directivos y los supervisores de línea".

De acuerdo con Alex Brigham, director del Ethisphere Institute, un equipo de pensamiento internacional interesado en las mejores prácticas de ética y responsabilidad social corporativa, ese tipo de separación entre la oficina responsable de un descuido ético y al menos un departamento que lo necesitaba ocurrió en 2006 en AIG, la gigantesca compañía de seguros de Estados Unidos, que sufrió pérdidas enormes en la llamada "crisis subprime" y que (al momento de escribir esto) está programada para recibir $173 000 millones en fondos de "rescate" gubernamental. El director de cumplimiento Dennis W. St. John, afirma Brigham, recibió la prohibición explícita de John Cassano, director de productos financieros de AIG, de ingresar a las reuniones, y ese fue el grupo responsable en gran medida de las pérdidas que sumaron más de $1 000 millones en 2008-2009. El testimonio de St. John en el Congreso en 2008 respalda este alegato. De acuerdo con St. John, Cassano lo había excluido de las reuniones "porque [en palabras de Cassano] 'estaba preocupado de que contaminaras el proceso' ". Mi creencia", explicó St. John, "es que la 'contaminación' que preocupaba al señor Cassano era la transparencia que llevaba al proceso... Renuncié porque... el señor Cassano tomó acciones que yo creía que tenían la intención de evitar que yo desempeñara las labores del puesto para el que fui contratado".

Steve Priest, presidente de la firma de consultoría Ethical Leadership Group, sugiere que escenarios similares (aunados a la laxitud por parte de los mismos directores de ética) ocurrían en las oficinas de bancos y otros acreedores hipotecarios cuyos laxos estándares de crédito eventualmente los sobrecargaron con demasiados préstamos malos y muy poco capital, lo que llevó al colapso en 2008 de instituciones de Wall Street como Bear Stearns y Merrill Lynch y un rescate de los contribuidores (de nuevo, al momento de este escrito) de $3 800 billones. Como resultado, dice Priest, "los inversionistas no confían en las empresas en las que invierten. No confían en los estados financieros, no confían en las auditorías y no confían en las agencias evaluadoras de bonos". Otro resultado es

(continúa)

que millones de estadounidenses han perdido por lo menos una cuarta parte de sus ahorros para el retiro y millones más han perdido sus empleos.

Referencias: United States Sentencing Commission, *2005 Federal Sentencing Guideline Manual*, 1 de noviembre de 2005, www.ussc.gov el 9 de marzo de 2009; Ethics Resource Center, "What is an Ethics Officer?" *Ethics Today Online*, octubre de 2004, www.ethics.org el 8 de marzo de 2009; American Society of Association Executives, "Should You Hire an Ethics Officer?" Executive Update Magazine, 2008, www.asaecenter.org el 8 de marzo de 2009; Wyche Burgess Freeman and Parham, U.S. *Sentencing Commission Amends Guidelines for Corporate Compliance and Ethics Programs*, 4 de agosto de 2004, www.abanet.org el 8 de marzo de 2009; Alexander F. Brigham y Stefan Linssen, "How a Mirror Can Help in a Crisis, *What Went Wrong Ethically in the Economic Collapse*, 31 de diciembre de 2008, http://ethisphere.com el 10 de marzo de 2009; Joseph W. St. John, carta a House of Representatives Committee on Oversight and Government Reform, 4 de octubre de 2008, http://oversight.house.gov el 10 de marzo de 2009; Claudia Parons, "From Madoff to Merrill Lynch, 'Where Was Ethics Officer?'", *International Herald Tribune*, 29 de enero de 2009, www.iht.com el 7 de marzo de 2009.



© PANAGIOTIS RISVAS | DREAMSTIME.COM

La especialización del puesto se puede encontrar en una amplia variedad de entornos. Considere por ejemplo a Tina Hamler y Griselle García. Trabajan en la planta de manufactura de Sharpie en Shelbyville, Tennessee. Su trabajo es insertar los marcadores Sharpie Retractable en los paquetes de plástico, del tipo que cuelgan en las clavijas en Walmart y en las tiendas de suministros de oficina. Como el trabajo es altamente especializado, la señorita Hamler y la señorita García pueden terminar el empaque de cientos de marcadores cada día. Por otro lado, el puesto también es tan estrecho y rutinario que es probable que lo vean como monótono y aburrido.

Otros proporcionan voces y los especialistas en marketing desarrollan las campañas promocionales. Y en la actualidad, Walt Disney Company tiene literalmente miles de puestos especializados distintos. Es claro que ninguna persona los podría desempeñar todos. En la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* se presenta la especialidad gerencial relativamente nueva de director de ética.

Beneficios y limitaciones de la especialización

La especialización del puesto proporciona cuatro beneficios a las organizaciones.[9] Primero, los trabajadores que desempeñan tareas pequeñas y simples se volverán muy eficientes en cada tarea. Segundo, el tiempo de transferencia entre las tareas disminuye. Si los empleados desempeñan varias tareas distintas, se pierde algún tiempo cuando dejan de hacer la primera tarea y empiezan con la siguiente. Tercero, entre más estrechamente definido esté un puesto, es más fácil desarrollar el equipo especializado para ayudar con él. Cuarto, cuando un empleado que desempeña un trabajo altamente especializado está ausente o renuncia, el gerente tiene la capacidad de entrenar a alguien nuevo a un costo relativamente bajo. Aunque la especialización se considera en términos de puestos operativos, numerosas organizaciones han extendido los elementos básicos de la especialización también a los niveles administrativos y profesionales.[10]

Por otro lado, la especialización del puesto puede tener consecuencias negativas. La mayor crítica es que los trabajadores que realizan trabajos altamente especializados se pueden volver aburridos e insatisfechos. El puesto puede ser tan especializado que no ofrece ningún desafío o estimulación. Aparece el aburrimiento y la monotonía, aumenta el ausentismo y la calidad del trabajo se puede mermar. Más aún, los beneficios anticipados de la especialización no siempre ocurren. Por ejemplo, un estudio clásico realizado en Maytag encontró que el tiempo empleado en mover el trabajo en proceso de un trabajador a otro era mayor que el tiempo necesario para que el mismo individuo cambiara de un trabajo a otro.[11] Así, aunque es necesario cierto grado de especialización, no debe llevarse a extremos debido a las posibles consecuencias negativas. Los gerentes deben ser sensibles a las situaciones en las que se debe evitar una especialización extrema. Y en realidad, se han desarrollado varios enfoques alternos al diseño de puestos en años recientes.

Alternativas a la especialización

Para contrarrestar los problemas asociados con la especialización, los gerentes han buscado otros enfoques al diseño de puestos que alcanzan un mejor equilibrio entre las demandas organizacionales de eficiencia y productividad y las necesidades individuales de creatividad y autonomía. Cinco enfoques alternos son la rotación de puestos, ampliación del puesto, enriquecimiento del puesto, enfoque de características del puesto y equipos de trabajo.[12]

"Los mejores equipos [del Tour de Francia] tienen especialistas para ayudar a posicionar a los líderes para un triunfo."

—PAUL HOCHMAN, AUTOR DE NEGOCIOS
(citado en *Fortune*, 12 de junio de 2006, p. 150)

Rotación de puestos La rotación de puestos incluye mover a los empleados de manera sistemática de un puesto a otro. Un trabajador en un almacén podría descargar camiones un lunes, llevar el inventario entrante al almacén el martes, verificar facturas el miércoles, desplazar el inventario saliente del almacén los jueves y cargar camiones los viernes. Así los puestos no cambian, pero en su lugar los trabajadores se mueven de un puesto a otro. Por desgracia, por esta misma razón, la rotación no ha sido muy exitosa para mejorar la motivación o la satisfacción de los empleados. Los trabajos que se prestan a la rotación tienden a ser relativamente estándar y rutinarios. Los trabajadores que son rotados a un puesto "nuevo" pueden estar más satisfechos en principio, pero la satisfacción pronto disminuye. Aunque muchas empresas (entre ellas American Cyanamid, Bethlehem Steel, Ford, Prudential Insurance, TRW y Western Electric) han intentado la rotación de puestos, en la actualidad se utiliza más como aparato de capacitación para mejorar las habilidades y la flexibilidad de los empleados.

Ampliación del puesto Sobre el supuesto de que hacer la misma tarea básica una y otra vez es la causa principal de la insatisfacción de los trabajadores, la ampliación del puesto se desarrolló para aumentar el número total de tareas que desempeñan los trabajadores. Como resultado, todos los trabajadores desempeñan una amplia variedad de tareas, lo que presumiblemente reduce el nivel de insatisfacción laboral. Numerosas organizaciones han utilizado la ampliación del puesto, como IBM, Detroit Edison, AT&T, U.S. Civil Service y Maytag. Por ejemplo, en Maytag la línea de ensamble para producir bombas de agua de lavadoras se cambió en forma sistemática para que el trabajo que originalmente se desempeñaba por seis trabajadores, que pasaban el trabajo de manera secuencial de una persona a otra, fuera desempeñado por cuatro trabajadores, cada uno de los cuales ensamblaba una bomba completa.[13] Por desgracia, aunque la ampliación del puesto tiene algunas consecuencias positivas, con frecuencia son contrarrestadas por algunas desventajas: 1) los costos de capacitación aumentan, 2) los sindicatos han argumentado que la remuneración debe aumentar porque el trabajador hace más tareas, y 3) en muchos casos el trabajo sigue siendo aburrido y rutinario incluso después de la ampliación del puesto.

Enriquecimiento del puesto Un enfoque mucho más exhaustivo, el enriquecimiento del puesto, asume que aumentar el alcance y la diversidad de las tareas no es suficiente en sí mismo para mejorar la motivación de los empleados.[14] Así, el enriquecimiento del puesto intenta aumentar tanto el número de tareas que desempeña un trabajador como el control que el trabajador tiene sobre el puesto. Para implementar el enriquecimiento del puesto, los gerentes retiran algunos controles del puesto, delegan más autoridad a los empleados y estructuran el trabajo en unidades completas y naturales. Estos cambios aumentan el sentido de responsabilidad de los subordinados. Otra parte del enriquecimiento del puesto es asignar continuamente tareas nuevas y desafiantes, con lo cual se aumenta la oportunidad de crecimiento y avance de los empleados.

AT&T fue una de las primeras empresas en intentar el enriquecimiento del puesto. En un experimento, ocho mecanógrafos en una unidad de servicio preparaban pedidos de servicio al cliente. Al enfrentar una baja producción y una alta rotación, la gerencia determinó que los mecanógrafos sentían poca responsabilidad con los clientes y recibían muy poca retroalimentación. Se cambió la unidad para crear un equipo de mecanógrafos. Los mecanógrafos eran vinculados con representantes de servicio designados, se cambió la tarea de diez pasos específicos a tres pasos más generales y se mejoraron los títulos de

rotación de puestos
Alternativa a la especialización del puesto que incluye mover a los empleados en forma sistemática de un puesto a otro

ampliación del puesto
Alternativa a la especialización del puesto que incluye dar al empleado más tareas que realizar

enriquecimiento del puesto
Alternativa a la especialización del puesto que incluye aumentar el número de tareas que hace un trabajador y el control que el trabajador tiene sobre el puesto

los puestos. Como resultado, la frecuencia del procesamiento de pedidos aumentó de 27 a 90%, se eliminó la necesidad del servicio de mensajería, mejoró la precisión y la rotación se volvió prácticamente nula.[15] Otras organizaciones que han intentado el enriquecimiento del puesto incluyen Texas Instruments, IBM y General Foods. Sin embargo, este enfoque también tiene desventajas. Por ejemplo, se debe analizar los sistemas de trabajo antes del enriquecimiento, pero esto rara vez sucede y los gerentes casi nunca preguntan las preferencias de los empleados al enriquecer los puestos.

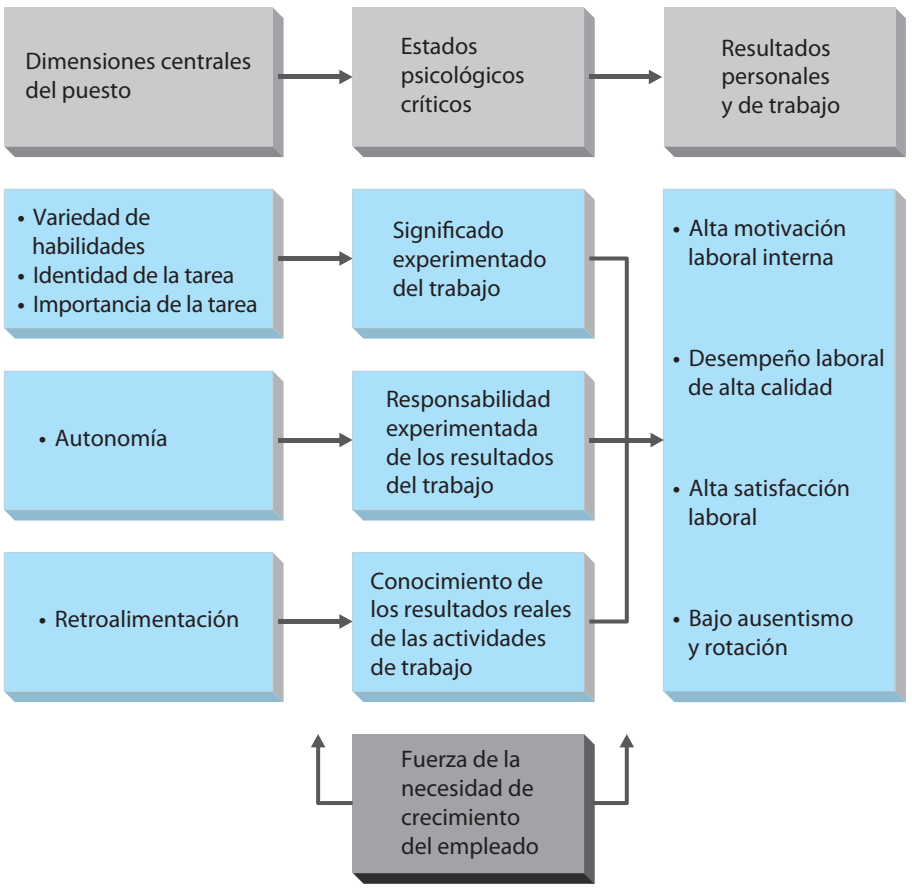
enfoque de las características del puesto
Alternativa a la especialización del puesto que sugiere que los puestos se deben diagnosticar y mejorar a lo largo de cinco dimensiones centrales, y considerar el sistema de trabajo y las preferencias del empleado

Enfoque de las características del puesto El enfoque de las características del puesto es una alternativa a la especialización del puesto que considera el sistema de trabajo y las preferencias de los empleados.[16] Como se ilustra en la figura 11.1, el enfoque de las características del puesto sugiere que los puestos deben ser diagnosticados y mejorados a lo largo de cinco dimensiones centrales:

1. *Variedad de habilidades*, el número de cosas que una persona hace en un puesto
2. *Identidad de la tarea*, el grado al que el trabajador hace completo o identificable un porcentaje del trabajo total

Figura 11.1 ENFOQUE DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

El enfoque de las características del puesto proporciona una alternativa viable a la especialización del puesto. Cinco dimensiones centrales del puesto pueden llevar a estados psicológicos críticos que, a su vez, pueden resaltar la motivación, el desempeño y la satisfacción mientras también reducen el ausentismo y la rotación.



Fuente: J.R. Hackman y G.R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, 1976, pp. 250-279. *Copyright © Academic Press, Inc. Reimpreso con autorización de Academic Press y los autores.*

3. *Significado de la tarea*, importancia percibida de la tarea
4. *Autonomía*, el grado de control que el trabajador tiene sobre la forma en que se desempeña el trabajo
5. *Retroalimentación*, el grado al que el trabajador sabe qué tan bien se realiza el trabajo

Entre más altas sean las calificaciones de un puesto en esas dimensiones, más experimentarán los empleados diversos estados psicológicos. A su vez, experimentar estos estados presumiblemente lleva a una alta motivación, desempeño de alta calidad, alta satisfacción y bajo ausentismo. Finalmente, se supone que un concepto llamado *fuerza de la necesidad de crecimiento* afecta la forma en que el modelo funciona para distintas personas. Las personas con un fuerte deseo de crecimiento desarrollan y expanden sus capacidades (indicativo de una alta fuerza de necesidad de crecimiento), y se espera que respondan fuerte a la presencia o ausencia de las características básicas del puesto; se espera que los individuos con una baja fuerza de necesidad de crecimiento no respondan de manera tan fuerte ni tan consistente.

Se ha realizado un gran número de estudios para probar la utilidad del enfoque de las características del puesto. Por ejemplo, Southwestern Division de Prudential Insurance utilizó este enfoque en su división de reclamaciones. Los resultados incluyeron bajas moderadas en la rotación y una mejora pequeña pero mensurable en la calidad del trabajo. Otros resultados de investigación no han respaldado este enfoque con tanta fuerza. Así, aunque el enfoque de las características del puesto es una de las alternativas más prometedoras a la especialización del puesto, quizá no sea la respuesta final.

Equipos de trabajo Otra alternativa a la especialización del puesto son los equipos de trabajo. Bajo este arreglo, un grupo recibe la responsabilidad de diseñar el sistema de trabajo que se empleará en el desempeño de un conjunto interrelacionado de tareas. En el sistema típico de línea de ensamble, el trabajo fluye de un trabajador al siguiente, y cada trabajador tiene un puesto específico que desempeñar. Sin embargo, en un equipo de trabajo, el grupo mismo decide cómo se asignarán las tareas. Por ejemplo, el equipo de trabajo asigna tareas específicas a los miembros, monitorea y controla su propio desempeño, y tiene autonomía sobre la programación de trabajo.[17] En el capítulo 19 se analizan con mayor detalle los equipos de trabajo.

¿Cuáles son las alternativas básicas del diseño de puestos?

¿Qué tipo de diseño de puestos describe mejor un trabajo que haya tenido en forma reciente? ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación del texto del diseño de ese puesto?

Revisión del concepto

AGRUPAR LOS PUESTOS: DEPARTAMENTALIZACIÓN

El segundo bloque de construcción de la estructura organizacional es la agrupación de puestos con base en algún arreglo lógico. El proceso de agrupar los puestos se llama departamentalización. Después de establecer la justificación básica para la departamentalización, se identifican algunas bases comunes a lo largo de las cuales se crean los departamentos.[18]

equipo de trabajo
Alternativa a la especialización del puesto que permite a un grupo completo diseñar el sistema de trabajo que utilizará para desempeñar un conjunto interrelacionado de tareas

departamentalización
Proceso de agrupar los puestos con base en algún arreglo lógico

Justificación para la departamentalización

Cuando las organizaciones son pequeñas, el propietario-gerente puede personalmente supervisar a todos los que trabajan ahí. Sin embargo, cuando una organización crece, supervisar personalmente a todos los empleados se vuelve cada vez más difícil para el propietario-

gerente. En consecuencia, se crean nuevas posiciones gerenciales para supervisar el trabajo de los demás. Los empleados no son asignados a gerentes en particular en forma aleatoria. En lugar de eso, los puestos son agrupados con base en algún plan. La lógica imbuida en ese plan es la base de toda la departamentalización.[19]

Bases comunes para la departamentalización

En la figura 11.2 se presenta un organigrama parcial de Apex Computers, una empresa hipotética que fabrica y vende computadoras y software. El organigrama muestra que Apex utiliza cada una de las cuatro bases más comunes de la departamentalización: función, producto, cliente y ubicación.

Departamentalización funcional La base más común para la departamentalización, en especial entre las organizaciones más pequeñas, es por función. La departamentalización funcional agrupa los puestos que tienen que ver con actividades iguales o similares. (La palabra *función* se utiliza aquí para significar funciones organizacionales como finanzas y producción, más que las funciones administrativas básicas, como planeación o control.) El departamento de cómputo en Apex tiene departamentos de manufactura, finanzas y marketing, cada uno una función organizacional.

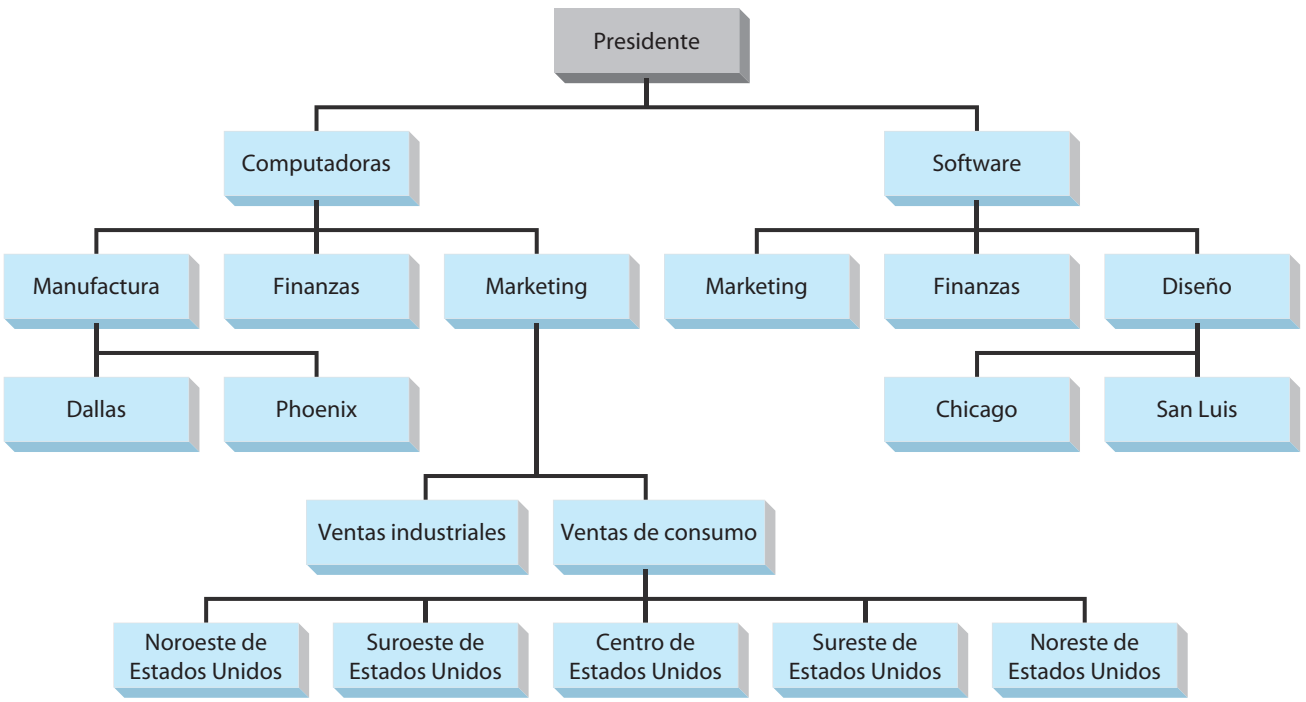
departamentalización funcional
Agrupar los puestos que incluyen actividades iguales o similares

Este enfoque, que es más común en las organizaciones más pequeñas, tiene tres ventajas principales. Primero, cada departamento puede tener personal de expertos en esa área funcional. Por ejemplo, se puede contratar expertos en marketing para manejar la función de marketing. Segundo, la supervisión se facilita porque un gerente necesita estar familiarizado con sólo un conjunto específico de habilidades. Y tercero, es más fácil coordinar las actividades dentro de cada departamento.

Por otro lado, cuando una organización comienza a crecer en tamaño, pueden surgir diversas desventajas de este enfoque. En primer lugar, la toma de decisiones tiende a

Figura 11.2 BASES PARA LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Las organizaciones agrupan los puestos en departamentos. Apex, una organización hipotética, utiliza las cuatro bases principales de la departamentalización: función, producto, cliente y ubicación. Al igual que Apex, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza más de un tipo de departamentalización.



volverse más lenta y burocrática. Los empleados también pueden empezar a concentrarse en forma demasiado estrecha en su propia unidad y perder de vista el sistema organizacional total. Por último, la responsabilidad y el desempeño se vuelven cada vez más difíciles de monitorear. Por ejemplo, puede no ser posible determinar si un producto nuevo fracasa debido a las deficiencias de producción o a una mala campaña de marketing.

Departamentalización por producto La departamentalización por producto, el segundo enfoque común, incluye agrupar y arreglar las actividades alrededor de los productos o grupos de productos. Apex Computers tiene dos departamentos basados en productos al nivel más alto de la empresa. Uno es responsable de las actividades asociadas con el negocio de computadoras personales de Apex y el otro maneja el negocio de software. La mayoría de las empresas más grandes adopta esta forma de departamentalización para agrupar las actividades a nivel negocios o a nivel corporativo.

La departamentalización por producto tiene tres ventajas importantes. Primero, todas las actividades asociadas con un producto o grupo de productos pueden integrarse y coordinarse con facilidad. Segundo, se mejora la velocidad y la eficacia de la toma de decisiones. Tercero, el desempeño de los productos en lo individual o los grupos de productos se puede evaluar con más facilidad y objetividad, con lo cual mejora la responsabilidad de los departamentos de los resultados de sus actividades.

La departamentalización por producto también tiene dos importantes desventajas. Por un lado, los gerentes en cada departamento se pueden enfocar en su producto o grupo de productos y excluir al resto de la organización. Por ejemplo, un gerente de marketing puede ver como su principal obligación ayudar al grupo más que ayudar a la organización general. Por otro lado, los costos administrativos aumentan porque cada departamento debe tener sus propios especialistas funcionales en áreas como investigación de mercados y análisis financiero.

Departamentalización por cliente Bajo la departamentalización por cliente, la organización estructura sus actividades para responder e interactuar con los clientes y grupos de clientes específicos. Por ejemplo, las actividades de préstamo en la mayoría de los bancos se personalizan para satisfacer las necesidades de distintos tipos de clientes (préstamos de negocios, de consumo, hipotecas y agrícolas). En la figura 11.2 se muestra que la sucursal de marketing del negocio de computadoras de Apex tiene dos departamentos distintos: ventas industriales y ventas de consumo. El departamento de ventas industriales maneja las actividades de marketing dirigidas a los clientes de empresas, mientras que el departamento de ventas de consumo es responsable de la venta al mayoreo de computadoras a las tiendas minoristas que atienden a los compradores individuales.

La ventaja básica de este enfoque es que la organización tiene la capacidad de utilizar a especialistas hábiles para tratar con clientes únicos o grupos únicos. Evaluar un balance general y prestar a una empresa $500 000 como capital operativo requiere un conjunto de habilidades, y un conjunto distinto de habilidades evaluar la condición crediticia de un individuo y prestarle $20 000 para un automóvil nuevo. Sin embargo, se requiere un equipo gerencial medianamente grande para integrar las actividades de los diversos departamentos. Por ejemplo, en los bancos es necesaria la coordinación para asegurar que la organización no se comprometa demasiado en un área y que maneje los cobros de las cuentas morosas de un conjunto diverso de clientes.

Departamentalización por ubicación La departamentalización por ubicación agrupa los puestos con base en los sitios geográficos o áreas definidos. Los sitios o áreas definidos pueden variar en tamaño desde un hemisferio hasta sólo unas calles de una ciudad grande. La sucursal de manufactura del negocio de cómputo de Apex tiene dos plantas: una en Dallas y otra en Phoenix. De igual forma, la división de diseño de su unidad de diseño de software tiene dos laboratorios: uno en Chicago y otro en San Luis. El grupo de ventas de consumo de Apex tiene cinco territorios de ventas correspondientes a distintas regiones de Estados Unidos. Las compañías de transportación, los departamentos de policía (los precintos representan áreas geográficas de una ciudad) y la Reserva Federal, todos utilizan una departamentalización por ubicación.

departamentalización por producto
Agrupar las actividades en torno a productos o grupos de productos

departamentalización por clientes
Agrupar las actividades para responder e interactuar con clientes específicos y con grupos de clientes

departamentalización por ubicación
Agrupar los puestos con base en sitios geográficos o áreas definidas

La principal ventaja de la departamentalización por ubicación es que le permite a la organización responder con facilidad a las características únicas del entorno y de los clientes en las diversas regiones. Por el lado negativo, se puede requerir más empleados gerenciales si la organización debe mantener un registro de las unidades en ubicaciones dispersas.

Otras formas de departamentalización Aunque la mayoría de las organizaciones está departamentalizada por función, producto, cliente o ubicación, otras formas se utilizan de manera ocasional. Algunas organizaciones agrupan ciertas actividades por tiempo. Por ejemplo, uno de los talleres de maquinaria de Baker Hughes en Houston opera en tres turnos. Cada turno tiene un superintendente que reporta al gerente de planta y cada turno tiene sus departamentos funcionales. Así, el tiempo es el marco de referencia para muchas actividades organizacionales. Otras organizaciones que utilizan el tiempo como base para agrupar los puestos incluyen algunos hospitales y muchas aerolíneas. En otras situaciones, la departamentalización por secuencia es apropiada. Por ejemplo, numerosos estudiantes universitarios deben registrarse en secuencia: los de último año los lunes, los de penúltimo año los martes, y así sucesivamente. Otras áreas que pueden estar organizadas en secuencia incluyen departamentos de crédito (empleados específicos realizan revisiones crediticias con base en el nombre del cliente) y las divisiones de reclamación de seguros (por número de póliza).

Otras consideraciones Dos puntos finales acerca de la agrupación de puestos están por hacerse. Primero, los departamentos con frecuencia tienen nombres completamente diferentes: *divisiones*, *unidades*, *secciones* y *buroes* son todos sinónimos comunes. Entre más alto observemos una organización, es más probable que encontremos departamentos llamados divisiones. Por ejemplo, H.J. Heinz está organizada en cinco divisiones importantes. Sin embargo, la lógica subyacente detrás de todas las etiquetas es la misma: representan grupos de puestos que se han unido con base en algún principio unificador. Segundo, es probable que casi cualquier organización utilice múltiples bases de departamentalización, según el nivel. Aunque Apex Computer es una empresa hipotética que creamos para explicar la departamentalización, es muy similar a muchas organizaciones reales en cuanto a que utiliza una diversidad de bases de departamentalización para los distintos niveles y los diferentes conjuntos de actividades.

Revisión del concepto

¿Cuáles son las bases comunes de la departamentalización?

Identifique a una organización con la que esté familiarizado. Con base en su conocimiento de la empresa, describa cómo está departamentalizada.

ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE REPORTE

El tercer elemento básico de la organización es el establecimiento de las relaciones de reporte entre las posiciones. Por ejemplo, suponga que el propietario-gerente de una pequeña empresa recién contrató a dos empleados nuevos, uno para manejar marketing y otro para manejar producción. ¿El gerente de marketing reportará al gerente de producción? ¿El gerente de producción reportará al gerente de marketing? ¿O cada uno reportará al gerente-propietario? Estas preguntas reflejan los temas básicos incluidos en el establecimiento de relaciones de reporte: aclarar la cadena de mando y el alcance de la administración. Pero también debemos señalar antes de proceder que, además de los arreglos departamentales formales (como se describió antes) y de las relaciones de reporte prescritas (como se analiza más adelante), también hay una interacción informal considerable que sucede entre las personas en cualquier organización. En la sección *Tecnología de administración* se describe una herramienta popular para mantener el registro de las redes cada vez más complejas, características de las organizaciones modernas.

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

¿Qué parece un juego de Cat's Cradle jugado por ratones dopados?

No es de extrañar que el organigrama tradicional de una empresa, que despliega líneas formales de reporte, se esté volviendo obsoleto. La corporación moderna es compleja. Cada vez más es descentralizada y depende de procesos basados en equipos para hacer su trabajo. La rotación es cada vez más rápida, y más empleados que nunca trabajan desde ubicaciones remotas. Las interconexiones son mucho menos formales de lo que antes eran, y lo que la organización actual necesita es una herramienta que elabore diagramas de su red social informal. Eso es lo que el análisis de red social (SNA por sus siglas en inglés) está diseñado para hacer.

SNA estudia cómo interactúan las personas: quién interactúa, el tipo y frecuencia de las interacciones, los niveles de confianza y demás. A diferencia de un organigrama convencional, un diagrama SNA se parece a una tela de araña, y cada nodo representa un individuo y cada línea representa una interacción. Nion McEvoy, CEO de una empresa pequeña a la que se le hizo un SNA, es un poco más preciso en su descripción: "Parece como un juego avanzado de *cat's cradle* jugado por ratones dopados".

No es de extrañar que los diagramas SNA desempeñen muchas funciones que el organigrama típico no hace. Por ejemplo, pueden señalar a los individuos cuyas contribuciones son especialmente valiosas incluso si sus posiciones formales sugieren otra cosa. Pueden identificar a los altos directivos y unidades completas cuyas interacciones útiles están muy limitadas porque sus actividades son demasiado remotas de las operaciones básicas de la empresa. Pueden rastrear los "cuellos de botella" (personas que tienen demasiadas conexiones debido a que muchas personas dependen de ellas). Se pueden enfocar en un empleado que no recibe el reconocimiento que se merece debido a que un gerente es demasiado inaccesible.

NetForm International, fundada en 1997 por la consultora en administración Karen Stephenson, produce software de SNA enfocado a las empresas. Se recaban los datos crudos de los empleados, quienes contestan encuestas y se les hace preguntas como "¿a quién acude para pedir consejo?" y "¿con quién convive socialmente?" Las respuestas se recaban en línea y se analizan, y luego los resultados se interpretan y comparten.

Sin embargo, Stephenson es una consultora mucho más participativa. En 2008, cuando el editor de San Francisco Chronicle Books se preparaba para mudarse a una antigua fábrica metalúrgica de cuatro pisos, el director creativo Michael Carabetta llamó a Stephenson para consultoría. Estaba intrigado por su concepto de que "las organizaciones tienen su propio tipo de estructura" que "lo que se ve en el organigrama de una empresa no es necesariamente la forma en que se hace el trabajo".

Stephenson trabajó de cerca con los arquitectos de Chronicle y ayudó a esbozar un espacio de trabajo diseñado para fomentar la interacción. Al reflejar las relaciones más que las jerarquías convencionales, la instalación de Chronicle aprovecha los espacios tipo atrio y las escaleras abiertas para asegurarse que las conexiones sean verticales así como horizontales. Los empleados en los departamentos que colaboran con frecuencia ocupan estaciones de trabajo ventiladas que se colocan en pasillos abiertos. Las oficinas ejecutivas tienen paredes de cristal y están intercaladas a lo largo del edificio. "Hay mucha más democracia en términos de ideas que fluyen de ida y vuelta", dice Carabetta. "Esto ha sido un medio para disolver cualquiera de esos silos reales o supuestos que pueden evolucionar en una empresa cuando madura".

Stephenson y otros consultores han aplicado los principios de SNA en organizaciones como ExxonMobil, JPMorgan Chase, International Paper y Los Angeles Philharmonic. Además de un diseño más eficaz de espacio de oficinas, los beneficios han incluido comunicaciones mejoradas, una mayor innovación, búsqueda de talento más inteligente y una planeación de sucesión más eficiente. Muchas personas, los gerentes y los trabajadores por igual están sorprendidos. "Algunas personas que se supone que estarían bien conectadas... están por completo fuera de toque", dice el gerente de International Paper, P.J. Smoot. "Usted también descubre a personas de las que nunca ha escuchado que son clave para mantener unida a la red social".

(continúa)

Stephenson, antropóloga cultural cuya disertación estudiaba la cultura de una corporación, se etiqueta como una "antropóloga corporativa" y compara sus conocimientos con los de los investigadores que estudian el comportamiento de los primeros humanos: "Los antropólogos evolutivos", explica, "hablan acerca de una línea de vista. Usted está de pie en una sabana y tiene que poder ver grandes distancias. Es lo mismo en el espacio de trabajo. Tiene que poder ver a los demás y ver dónde es que usted trabaja, por qué trabaja ahí y con quién puede conectarse y colaborar".

Referencias: Rob Cross, Andrew Parker y Stephen P. Borgatti, "A Bird's-Eye View: Using Social Network Analysis to Improve Knowledge Creation and Sharing", IBM Institute for Business Value, www.steveborgatti.com el 7 de marzo de 2009; Jean McGregor, "The Office Chart That Really Counts", *BusinessWeek*, 27 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 7 de marzo de 2009; Ethan Watters, "The Organization Woman", Business 2.0, 28 de abril de 2006, www.money.cnn.com el 7 de marzo de 2009; Kristin Palm, "Capturing Culture", *Metropolis Magazine*, junio de 2008, www.metropolismag.com el 7 de marzo de 2009.



© SMILLA | DREAMSTIME.COM

La cadena de mando es la línea clara y distinta de autoridad entre las posiciones en una organización. Por ejemplo, esta cuadrilla fija una nueva tubería en una zona pantanosa en Michigan. La tubería llevará gas natural de Canadá a la parte noreste de Estados Unidos. El supervisor de cuadrilla tiene autoridad sobre el resto de la cuadrilla. Esto le permite asignar tareas a los miembros de la misma y dirigir sus actividades con el fin de hacer el trabajo en la forma más eficiente posible.

Cadena de mando

La mayoría de las empresas grandes tiene una cadena de mando bien definida y se basa en la delegación de autoridad. Dan Gilbert es el propietario principal de Quicken, una firma de servicios financieros y del equipo de basquetbol profesional Cleveland Cavaliers. Con el fin de tener un rol activo en la administración de ambas empresas, Gilbert ha creado una cadena de mando flexible pero clara para cada una de sus empresas. También delega la autoridad a otros gerentes clave. Por ejemplo, Tony Nuckolls, el vicepresidente regional de Quicken Loans, trabaja en el campus corporativo de la empresa en Livonia, Michigan. Supervisa el trabajo de docenas de empleados, pero también es responsable frente a su propio jefe.

La cadena de mando es un concepto viejo, popularizado primero en los primeros años del siglo xx. Por ejemplo, los primeros autores de la **cadena de mando** afirmaban que se debe establecer líneas claras y distintas de autoridad entre todas las posiciones en una organización. La cadena de mando en realidad tiene dos componentes. El primero, llamado *unidad de mando*, sugiere que cada persona dentro de una organización debe tener una relación clara de reporte con sólo un jefe (como lo vemos en el capítulo 11, los modelos de diseño organizacional más nuevos violan en forma rutinaria —y exitosa— esta premisa). El segundo, llamado *principio escalar*, sugiere que debe haber una línea de autoridad clara y continua que se extienda desde la posición más baja a la más alta en la organización. El dicho popular de "la cubeta se detiene aquí" se deriva de esta idea; alguien en la organización debe ser finalmente responsable por todas las decisiones.

cadena de mando
Línea clara y distinta de autoridad entre las posiciones en una organización

tramo de administración o de control
Número de personas que reporta a un gerente en particular

Tramos amplios frente a estrechos

Otra parte de establecer las relaciones de reporte es determinar cuántas personas reportarán a cada gerente. Esto define el **tramo de administración** (en ocasiones llamado *tramo de control*). Durante años, los gerentes y los investigadores buscaron determinar el alcance óptimo de la administración. Por ejemplo, ¿debe ser relativamente estrecho (con pocos subordinados por gerente) o relativamente amplio (con muchos subordinados)? Uno de los primeros autores, A.V. Graicunas, fue tan lejos como cuantificar el tramo de los temas administrativos.[20] Graicunas señaló que un gerente debe enfrentar tres tipos

de interacciones con los subordinados y entre los subordinados: directa (la relación uno a uno del gerente con cada subordinado), cruzada (entre los mismos subordinados) y de grupo (entre grupos de subordinados). El número de interacciones posible de todos los tipos entre un gerente y sus subordinados puede determinarse con la siguiente fórmula:

$$I = N(2^N/2 + N - 1)$$

donde I es el número total de interacciones con y entre subordinados y N es el número de subordinados.

Si un gerente tiene sólo dos subordinados, existen seis interacciones potenciales. Si el número de subordinados aumenta a 3, las interacciones posibles suman 18. Con 5 subordinados, hay 100 posibles interacciones. Aunque Graicunas no ofrece ninguna prescripción acerca de lo que debe ser N, sus ideas demuestran qué tan complejas se vuelven las relaciones cuando se agregan más subordinados. El punto importante es que cada subordinado adicional suma más complejidad que el anterior. Ir de nueve a diez subordinados es muy diferente a ir de tres a cuatro.

Otro de los primeros autores, Ralph C. Davis, describió dos tipos de tramo: un tramo operativo para los gerentes de nivel inferior y un tramo ejecutivo para los gerentes de nivel medio y superior. Afirmaba que los tramos operativos podían abordar a 30 subordinados, mientras que los tramos ejecutivos deberían estar limitados a entre 3 y 9 (según la naturaleza de los puestos de los gerentes, la tasa de crecimiento de la empresa y factores similares). Lyndall F. Urwick sugirió que un tramo ejecutivo nunca debería exceder a seis subordinados, y el general Ian Hamilton llegó a la misma conclusión.[21] En la actualidad reconocemos que el tramo de administración es un factor crucial al estructurar a las organizaciones, pero que no hay prescripciones universales, definidas para un tramo ideal u óptimo.[22] Más adelante resumimos algunas variables importantes que influyen en el tramo apropiado de la administración en una situación en particular. Sin embargo, primero se describe cómo el tramo de administración afecta la estructura general de una organización.

Organizaciones verticales frente a planas

Imagine una organización con 31 gerentes y un tramo de administración estrecho. Como se muestra en la figura 11.3, el resultado es una organización relativamente alta con cinco niveles de administración. Sin embargo, surge la organización plana que se muestra en la figura 11.3, con un tramo de administración algo más amplio. Esta configuración tiene sólo tres niveles administrativos.

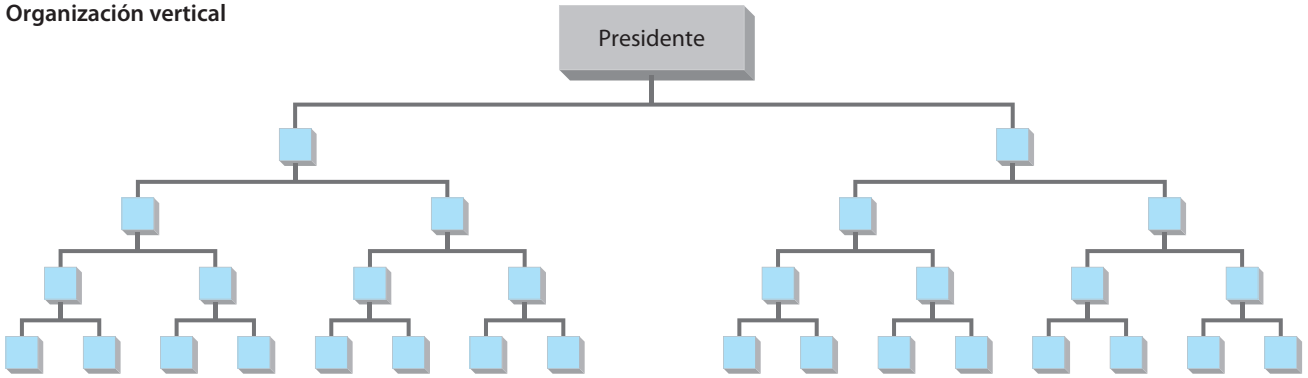
¿Qué diferencia hace que la organización sea vertical o plana? Uno de los primeros estudios en Sears reveló que una estructura plana llevaba a niveles más altos de moral de los empleados y a la productividad.[23] Los investigadores también han argumentado que una estructura vertical es más costosa (debido al mayor número de gerentes que participa) y que eso fomenta más problemas de comunicación (debido al mayor número de personas por las cuales debe pasar la información). Por otro lado, un tramo de administración amplio en una organización plana puede resultar en que un gerente tenga más responsabilidad administrativa (porque hay menos gerentes) y más responsabilidad de supervisión (porque hay más subordinados que reportan a cada gerente). Si estas responsabilidades adicionales se vuelven excesivas, la organización plana puede sufrir.[24]

Numerosos expertos están de acuerdo en que las empresas pueden funcionar en forma eficaz con menos niveles de organización de los que tienen en la actualidad. Por ejemplo, The Franklin Mint redujo su tramo de administración de 6 a 4. Al mismo tiempo, el CEO aumentó su alcance de administración de 6 a 12. En forma similar, IBM ha eliminado varios niveles de administración. La empresa británica Cadbury PLC, fabricante de los chocolates Cadbury Dairy, la goma de mascar Trident y otros productos de confitería, eliminó en forma reciente un nivel de administración que separaba al CEO de las unidades operativas de la empresa. Las razones específicas del cambio fueron mejorar la comunicación entre el CEO y los jefes de unidad operativa para acelerar la toma de decisiones.[25] Una razón adicional para esta tendencia es que las tecnologías de comunicación mejoradas como el correo electrónico y la mensajería de textos permiten a los gerentes mantenerse en contacto con un número grande de subordinados de lo que era posible hace apenas unos años.[26]

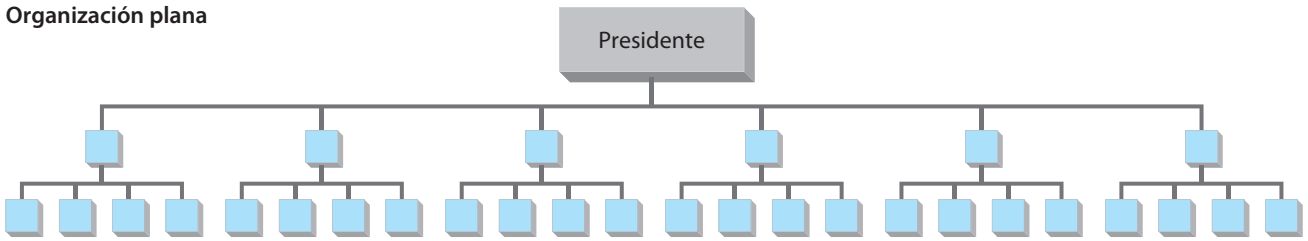
Figura 11.3 ORGANIZACIONES VERTICALES FRENTE A PLANAS

Los tramos de administración amplios generan organizaciones planas, lo que puede llevar a moral y productividad mejoradas de los empleados, así como a una mayor responsabilidad gerencial. Numerosas organizaciones en la actualidad, como IBM y General Electric, se mueven hacia las organizaciones planas para mejorar la comunicación y la flexibilidad.

Organización vertical



Organización plana



Determinación del tramo de administración apropiado

Desde luego, continúa la pregunta inicial: ¿en qué forma los gerentes determinan el tramo de administración apropiado para su situación única? Aunque no existe una fórmula perfecta, los investigadores han identificado un conjunto de factores que influyen el tramo de administracion de una circunstancia en particular.[27] Algunos de estos factores se listan en la tabla 11.1. Por ejemplo, si el gerente y los subordinados son competentes y están bien capacitados, un tramo amplio puede ser eficaz. La dispersión física también es importante. Entre más dispersos estén los subordinados, más estrecho deberá ser el tramo. Por otro lado, si todos los subordinados están en una ubicación, el tramo puede ser de alguna manera más amplio. La cantidad de trabajo que no es de supervisión que se espera del gerente también es importante. Algunos gerentes, en especial en los niveles más bajos de una organización, pasan la mayor parte o todo su tiempo en supervisar subordinados. Otros gerentes pasan demasiado tiempo en hacer papeleo, planeación y en comprometerse en otras actividades administrativas. Por tanto, estos gerentes pueden necesitar un tramo de administración más estrecho.

Tabla 11.1 FACTORES QUE INFLUYEN EL TRAMO DE ADMINISTRACIÓN

Aunque los investigadores han encontrado ventajas de la organización plana (por ejemplo, menos costosa y con menos problemas de comunicación que una organización vertical), diversos factores pueden favorecer a una organización vertical.

1. Competencia del supervisor y los subordinados (a mayor competencia, mayor el tramo potencial)
2. Dispersión física de los subordinados (a mayor dispersión, más estrecho el tramo potencial)
3. Extensión del trabajo de no supervisión en el puesto del gerente (entre más trabajo que no sea de supervisión, más angosto el tramo potencial)
4. Grado de interacción requerido (entre menos interacción se requiera, más amplio el tramo potencial)
5. Extensión de los procedimientos estandarizados (entre más procedimientos, más amplio el tramo potencial)
6. La similitud de las tareas que se supervisan (entre más similares sean las tareas, más amplio el tramo potencial)
7. La frecuencia de los problemas nuevos (entre mayor sea la frecuencia, más estrecho el tramo potencial)
8. Las preferencias de supervisores y subordinados

Algunas situaciones de trabajo también requieren una gran cantidad de interacción entre el supervisor y los subordinados. En general, entre más interacción se requiera, más estrecho debe ser el tramo. En forma similar, si hay un conjunto medianamente exhaustivo de procedimientos estándar, es posible un tramo relativamente amplio. Sin embargo, si sólo existen algunos procedimientos estándar, el supervisor tiene que desempeñar un rol más grande al supervisar las actividades cotidianas y puede encontrar que es más eficiente un tramo más estrecho. Es importante la similitud de las tareas. Si la mayoría de los puestos que se supervisa son similares, un supervisor puede manejar un tramo más amplio. Cuando cada empleado desempeña una tarea diferente, más tiempo del supervisor se emplea en una supervisión individual. De igual forma, si surgen con frecuencia nuevos problemas que requieren de asistencia de supervisión, se puede requerir un tramo más estrecho. Pero si los problemas nuevos son relativamente raros, se puede establecer un tramo más amplio. Finalmente, las preferencias del supervisor y de los subordinados pueden afectar el tramo óptimo. Algunos gerentes prefieren emplear menos tiempo en supervisar de forma activa a sus empleados y muchos empleados prefieren tener más autodirección en sus puestos. Un tramo más amplio puede ser posible en estas situaciones.

Por ejemplo, la planta de Case Corporation en Racine, Wisconsin, fabrica tractores de granja exclusivamente por pedido en cinco a seis semanas. Los agricultores pueden elegir de entre una amplia gama de opciones, como motores, llantas, trenes de poder e incluso un reproductor de discos compactos. Una amplia variedad de máquinas y procesos se usa para construir cada tractor. Aunque los trabajadores son operadores altamente capacitados en sus máquinas en particular, cada máquina es diferente. En este tipo de entorno, por las complejidades de cada máquina y las habilidades sofisticadas que requiere cada operador, cada supervisor puede hacerse cargo de sólo un número pequeño de empleados.[28]

En algunos entornos organizacionales, otros factores pueden influir en el tramo de administración óptimo. La importancia relativa de cada factor también varía en distintos entornos. Es poco probable que los ocho factores sugieran el mismo tramo; algunos pueden sugerir un tramo más amplio y otros pueden indicar la necesidad de uno más estrecho. Por tanto, los gerentes deben evaluar el peso relativo de cada factor o conjunto de factores al decidir el tramo de administración óptimo para su situación específica.

Revisión del concepto

¿Qué factores determinan el tramo de administración apropiado para un entorno en particular?

En su opinión, ¿qué tan importante es tener una cadena de mando clara y poco ambigua? ¿Por qué?

DISTRIBUCIÓN DE LA AUTORIDAD



© YURI ARCURS | DREAMSTIME.COM

La delegación es el proceso por el cual los gerentes asignan tareas a sus subordinados. Por ejemplo, esta gerente necesita que el trabajador a la derecha termine un proyecto nuevo. Ella se muestra aquí cuando le entrega un expediente con información importante. A su vez, el trabajador es ahora responsable frente a ella de completar el proyecto como le fue asignado.

Otro bloque de construcción importante al estructurar las organizaciones es la determinación de cómo se distribuirá la autoridad entre las posiciones. La **autoridad** es un poder que ha sido legitimado por la organización.[29] Distribuir la autoridad es otra consecuencia normal de aumentar el tamaño de la organización. Por ejemplo, cuando un propietario-gerente contrata a un representante para comercializar sus productos, necesita dar al empleado nuevo la autoridad apropiada para tomar decisiones acerca de fechas de entrega, descuentos y demás. Si cada decisión requiere la aprobación del propietario-gerente, no está mejor que antes de contratar al representante de ventas. Entonces el poder que se da al representante de ventas para tomar ciertos tipos de decisiones representa el establecimiento de un patrón de autoridad; el representante de ventas puede tomar algunas decisiones por sí solo y otras en consulta con los compañeros de trabajo, y el representante de ventas debe posponer algunas decisiones para el jefe. Dos temas específicos que deben abordar los gerentes al momento de distribuir la autoridad son la delegación y la descentralización.[30]

El proceso de delegación

La delegación es el establecimiento de un patrón de autoridad entre un superior y uno o más subordinados. En específico, la **delegación** es el proceso por el cual los gerentes asignan un porcentaje de su carga total de trabajo a los demás.[31]

Razones de la delegación La principal razón de la delegación es permitir al gerente hacer más trabajo. Los subordinados ayudan a aligerar la carga del gerente al hacer mayores porciones del trabajo de la organización. En algunos casos, un subordinado puede tener más expertise (conocimiento experto) para abordar un problema del que tenga un gerente en particular. Por ejemplo, el subordinado puede haber tenido una capacitación especial en el desarrollo de sistemas de información o puede estar más familiarizado con una línea de producto en particular o un área geográfica. La delegación también ayuda a desarrollar subordinados. Al participar en la toma de decisiones y la solución de problemas, los subordinados aprenden de las operaciones generales y mejoran sus habilidades gerenciales.

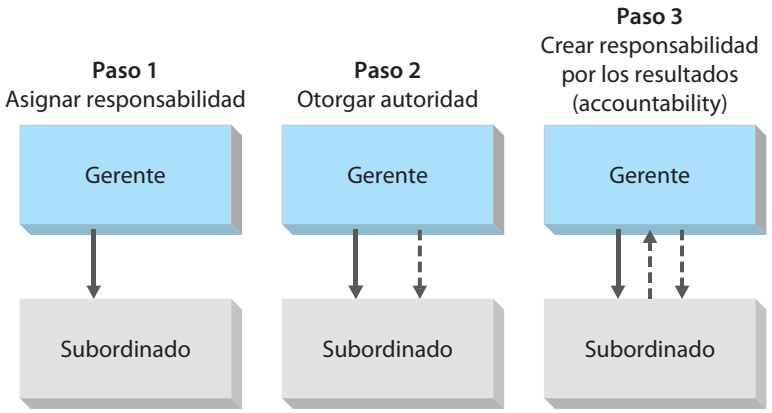
Partes del proceso de delegación En teoría, como se muestra en la figura 11.4, el proceso de delegación incluye tres pasos. Primero, el gerente asigna la responsabilidad o da al subordinado un trabajo que hacer. La asignación de la responsabilidad podría ir desde decir a un subordinado que prepare un informe hasta colocar a la persona a cargo de una fuerza de tarea. Junto con la asignación, el individuo también recibe la autoridad de hacer el trabajo. El gerente puede dar al subordinado el poder de solicitar la información requerida de archivos confidenciales o dirigir un grupo de otros trabajadores. Finalmente, el gerente establece la responsabilidad del subordinado; es decir, el subordinado acepta la obligación de realizar la tarea asignada por el gerente. Por ejemplo, el CEO de AutoZone se desconectará del desempeño financiero de la empresa sólo cuando el gerente responsable de cada unidad haya certificado sus propios resultados como precisos. La empresa cree que este alto nivel de

autoridad
Poder que ha sido legitimado por la organización

delegación
Proceso por el cual los gerentes asignan trabajo a los subordinados

Figura 11.4 PASOS EN EL PROCESO DE DELEGACIÓN

Habilidades de comunicación adecuadas pueden ayudar a un gerente a delegar la responsabilidad de manera exitosa a los subordinados. Un gerente no debe estar renuente a delegar ni debe temer que el subordinado haga el trabajo tan bien que se vea amenazado el avance del gerente.



responsabilidad ayudará a evitar el tipo de escándalo contable que ha golpeado a muchas empresas en tiempos recientes.[32]

Sin embargo, estos tres pasos no ocurren en forma mecánica. De hecho, cuando un gerente y un subordinado han desarrollado una buena relación de trabajo, las partes principales del proceso pueden ser implícitas más que expresas. El gerente puede simplemente mencionar que un trabajo en particular se debe hacer. Una subordinada perceptiva puede percatarse de que el gerente en realidad le está asignando el trabajo. De experiencias pasadas con el jefe, ella también puede saber, sin que se le diga, que tiene la autoridad para hacer el trabajo y que es responsable frente al jefe de hacer el trabajo como "acordaron".

Problemas en la delegación Por desgracia, los problemas surgen con frecuencia en el proceso de delegación. Por ejemplo, un gerente puede estar renuente a delegar. Algunos gerentes están tan desorganizados que no tienen la capacidad de planear el trabajo con anticipación y, como resultado, no pueden delegar en forma apropiada. De manera similar, algunos gerentes pueden preocuparse de que los subordinados tendrán buenos resultados y que plantearán una amenaza a su propio avance. Y por último, los gerentes pueden no confiar en que el subordinado haga bien el trabajo. De manera similar, algunos subordinados están renuentes a aceptar la delegación. Pueden temer que el fracaso resulte en una reprimenda. Pueden también percibir que no hay ninguna recompensa por aceptar una responsabilidad adicional. O simplemente pueden preferir evadir el riesgo y, por tanto, querer que el jefe asuma toda la responsabilidad.

Norm Brodsky, un propietario de empresa pequeña que construye seis empresas exitosas, aprendió de primera mano lo que sucede cuando el CEO no puede delegar en forma eficaz. Le tomó siete años a Brodsky construir un servicio de mensajería en una operación de $120 millones y sólo 14 meses de ir de los $120 millones a la quiebra. "¿Qué hice mal?", pregunta en forma retórica, y luego da su respuesta: "La empresa necesitaba administración, estabilidad y estructura, y no los obtuve. Estaba tan desesperado por mantener el control del caos de la empresa de inicio que tomaba todas las decisiones finales y nunca dejé que los gerentes hicieran su trabajo. Al final, pagué un precio alto".[33]

No hay arreglos rápidos para estos problemas. El tema básico es la comunicación. Los subordinados deben entender su propia responsabilidad, autoridad y responsabilidad por los resultados (accountability), y el gerente debe reconocer el valor de una delegación eficaz. Con el tiempo, los subordinados deben desarrollarse al punto en el que puedan

hacer contribuciones significativas a la organización. Al mismo tiempo, los gerentes deben reconocer que el desempeño satisfactorio del subordinado no es una amenaza a su propia carrera, sino un logro por parte del subordinado que hizo el trabajo y el gerente que capacitó al subordinado y fue lo suficientemente astuto para encargar el proyecto a éste. Sin embargo, la responsabilidad final del resultado se encuentra en el gerente.

Descentralización y centralización

Así como la autoridad se puede delegar de un individuo a otro, las organizaciones también desarrollan patrones de autoridad a través de una amplia diversidad de posiciones y departamentos. La **descentralización** es el proceso de delegar poder y autoridad en forma sistemática a todos los niveles gerenciales de la organización. Es importante recordar que la descentralización es en realidad un extremo de una línea continua anclada en el otro extremo por la **centralización**, el proceso de retener en forma sistemática el poder y la autoridad en las manos de los altos directivos. Por tanto, una organización descentralizada es aquella en la que el poder de la toma de decisiones y la autoridad se delegan tan abajo en la cadena de mando como sea posible. Por el contrario, en una organización centralizada el poder de la toma de decisiones y la autoridad se retienen en los niveles más altos de la gerencia. Cuando H. Ross Perot manejaba EDS, practicó la centralización; sus sucesores han empleado la descentralización. Ninguna organización está descentralizada o centralizada por completo; algunas empresas se posicionan hacia un extremo de la línea continua y algunas se inclinan hacia la otra dirección.[34]

"Cuando se tiene el mando y el control de las 10 principales personas, se puede hacer sólo una o dos cosas a la vez. El futuro se trata de la colaboración y el trabajo en equipo y de tomar las decisiones con un proceso que ofrezca escala, velocidad y flexibilidad."

—JOHN CHAMBERS, PRESIDENTE DE CISCO
(citado en *BusinessWeek*, 23/30 de marzo de 2009, p. 33)

¿Qué factores determinan la posición de una organización sobre la línea continua de la descentralización-centralización? Un determinante común es el entorno externo de la organización. Entre mayor sea la complejidad y la incertidumbre del entorno, mayor es la tendencia a descentralizar. Otro factor crucial es la historia de la organización. Las empresas tienen una tendencia a hacer lo que han hecho en el pasado, así que es probable que exista alguna relación entre lo que una organización hizo en su primera historia y lo que elige hacer hoy en términos de centralización o descentralización. La naturaleza de las decisiones que se toman también se considera. Entre más costosas y riesgosas sean las decisiones, hay más presión por centralizar. Las organizaciones también consideran las capacidades de los gerentes de nivel básico. Si estos gerentes no tienen la capacidad de tomar decisiones de alta calidad, es probable que haya un alto nivel de centralización. Si están bien calificados, la alta gerencia puede aprovechar sus talentos al descentralizar; de hecho, si la alta gerencia no lo hace, los gerentes talentosos de nivel básico pueden dejar la organización.[35]

Un gerente no tiene lineamientos claros para determinar si centralizar o descentralizar. Numerosas organizaciones exitosas como General Electric y Johnson & Johnson son bastante descentralizadas. IBM experimentó recientemente una transformación de usar un enfoque altamente centralizado a uno mucho más descentralizado para administrar sus operaciones. Una gran cantidad de autoridad en la toma de decisiones se transmitió de las manos de un selecto grupo de altos directivos a seis grupos de producto y de marketing. La razón del movimiento fue acelerar la capacidad de la empresa para tomar decisiones, presentar nuevos productos y responder a los clientes. En contraste, Royal Dutch/Shell Group, operado desde hace mucho en forma altamente descentralizada, recientemente experimentó importantes cambios, todos con la intención de hacer que la empresa sea más centralizada. El nuevo CEO Peter Voser fue tan lejos como señalar que "menos personas tomarán las decisiones estratégicas".[36] Yahoo! Inc. también ha iniciado un cambio para volverse más centralizada.[37]

descentralización
Proceso de delegar poder y autoridad en forma sistemática a todos los niveles gerenciales de la organización

centralización
Proceso de retener el poder y la autoridad en forma sistemática en las manos de los altos directivos

¿Cuáles son los pasos en el proceso de delegación?

¿Bajo qué circunstancias preferiría trabajar? ¿En una organización centralizada o en una descentralizada?

Revisión del concepto

COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El quinto elemento importante de la organización es la coordinación. Como lo discutimos antes, la especialización del puesto y la departamentalización incluyen dividir los puestos en unidades pequeñas y luego combinar esos puestos en departamentos. Una vez que esto se ha logrado, las actividades de los departamentos se deben vincular; se debe establecer sistemas para mantener enfocadas las actividades de cada departamento en el logro de las metas organizacionales. Esto se logra por medio de la **coordinación** (el proceso de vincular las actividades de diversos departamentos de la organización).[38]



© VIOREL DUDAU | DREAMSTIME.COM

Coordinar diversas actividades es una función importante en todas las organizaciones. Por ejemplo, tomemos esta instalación de empaque en Stockton, California. Durante la principal temporada de cultivo, los agricultores locales entregan cerezas frescas a la instalación con base en un programa específico. Luego la empresa empaca las cerezas para distribución. Los paquetes se recogen para entrega a diversos mayoristas, de nuevo por medio de un programa específico. Para asegurar una entrega oportuna de las cerezas que son altamente perecederas, es necesario que la instalación de empaque desarrolle programas estrechamente coordinados y se adhiera a ellos.

La necesidad de coordinación

La principal razón de la coordinación es que los departamentos y los grupos de trabajo son interdependientes; dependen entre ellos por información y recursos para desempeñar sus actividades respectivas. A mayor interdependencia entre los departamentos, mayor coordinación requiere la organización para que los departamentos tengan la capacidad de desempeñarse en forma eficaz. Hay tres formas importantes de interdependencia: colectiva, secuencial y recíproca.[39]

La **interdependencia colectiva** representa el nivel más bajo de interdependencia. Las unidades con interdependencia colectiva operan con poca interacción; la producción de las unidades va a un fondo colectivo al nivel organizacional. Las tiendas de ropa Gap operan con interdependencia colectiva. Cada tienda es considerada un "departamento" por la corporación principal. Cada una tiene su propio presupuesto operativo, personal y demás. Las utilidades o pérdidas de cada tienda se "suman juntas" al nivel organizacional. Las tiendas son interdependientes al grado al que el éxito o fracaso de una tienda afecta a las otras, pero no interactúan en forma diaria.

En la **interdependencia secuencial**, la producción de una unidad se convierte en el insumo de otra de manera secuencial. Esto crea un nivel moderado de interdependencia. Por ejemplo, en Nissan, una planta ensambla motores y luego los embarca a un sitio de ensamblaje final en otra planta, donde se completan los automóviles. Las plantas son interdependientes en cuanto a que la planta de ensamble final debe recibir los motores de ensamblaje de motores antes de poder desempeñar su función principal de producir automóviles terminados. Pero el nivel de interdependencia es en una dirección; la planta de motores no depende necesariamente de la planta de ensamble final.

coordinación
Proceso de vincular las actividades de diversos departamentos de la organización

interdependencia colectiva
Cuando las unidades operan con poca interacción, su producción simplemente va a un fondo colectivo

interdependencia secuencial
Cuando la producción de una unidad se vuelve el insumo de otra en forma secuencial

La **interdependencia recíproca** existe cuando las actividades fluyen en dos direcciones entre las unidades. Esta forma es claramente la más compleja. Por ejemplo, dentro de un hotel Marriott, el departamento de reservaciones, el registro de recepción y el departamento de ama de llaves son todos interdependientes en forma recíproca. Reservaciones tiene que proporcionar a los empleados de la recepción la información acerca de cuántos huéspedes esperar cada día y el ama de llaves necesita saber qué habitaciones requieren una limpieza prioritaria. Si alguna de las tres unidades no hace su trabajo en forma adecuada, todas las demás se verán afectadas.

Técnicas de coordinación estructural

Debido a los requerimientos de coordinación evidentes que caracterizan a la mayoría de las organizaciones, se han desarrollado muchas técnicas para alcanzar la coordinación. Algunos de los aparatos más útiles para mantener la coordinación entre las unidades interdependientes son la jerarquía administrativa, las reglas y procedimientos, los roles de vinculación, las fuerzas de tarea y los departamentos de integración.[40]

La jerarquía gerencial Las organizaciones que utilizan la jerarquía para alcanzar la coordinación colocan un gerente a cargo de departamentos o unidades interdependientes. En los centros de distribución de Walmart, las actividades importantes incluyen recibir y descargar los cargamentos de mayoreo de los vagones de trenes y cargar otros embarques en camiones para distribución a los establecimientos minoristas. Los dos grupos (recepción y embarque) son interdependientes en cuanto a que comparten los puertos de carga y cierto equipo. Para asegurar una coordinación y minimizar el conflicto, un gerente está a cargo de la operación completa.

Reglas y procedimientos Las actividades rutinarias de coordinación pueden manejarse por medio de reglas y procedimientos estándar. En el centro de distribución de Walmart, un embarque de camiones saliente tiene prioridad sobre un embarque de tren entrante. Así, cuando es tiempo de cargar los camiones, la unidad de embarques recibe acceso a todos los montacargas auxiliares del centro. Esta prioridad está especificada con claridad en una regla. Pero, así como las reglas y procedimientos son útiles en situaciones de rutina, no son particularmente eficaces cuando los problemas de coordinación son complejos o rutinarios.

Roles de vínculo El rol de vínculo de la administración se presenta en el capítulo 1. Como aparato de coordinación, un gerente en un rol de vínculo coordina las unidades interdependientes al actuar como un punto de contacto en común. Este individuo puede no tener ninguna autoridad formal sobre los grupos, pero en lugar de esto, simplemente facilita el flujo de información entre las unidades. Dos grupos de ingeniería que trabajan en sistemas componentes para un proyecto grande podrían interactuar mediante un vínculo, el cual mantiene la familiaridad con cada grupo, así como el proyecto en general. Puede responder preguntas y también servir para integrar las actividades de todos los grupos.

Fuerzas de tarea Se puede crear una fuerza de tarea cuando la necesidad de coordinación es aguda. Cuando la interdependencia es compleja y participan varias unidades, una sola persona de vínculo puede no ser suficiente. En lugar de eso, se puede integrar una fuerza de tarea al tomar un representante de cada grupo. Así, la función de coordinación se difunde entre varios individuos, cada uno de los cuales tiene información especial acerca de uno de los grupos que participan. Cuando se completa el proyecto, los miembros de la fuerza de tarea regresan a sus posiciones originales. Por ejemplo, una universidad que revisa sus requerimientos de titulación podría establecer una fuerza de tarea formada por representantes de cada departamento afectado por el cambio. Cada persona retiene su afiliación departamental regular y sus obligaciones, pero trabaja también en la fuerza de tarea. Después de que se llega a un acuerdo acerca de los requerimientos, la fuerza de tarea se disuelve.

interdependencia recíproca
Cuando las actividades fluyen en dos direcciones entre las unidades

Departamentos de integración En ocasiones se utilizan departamentos de integración para la coordinación. De alguna manera son similares a las fuerzas de tarea pero son más permanentes. Un departamento de integración tiene algunos miembros permanentes, así como miembros que se asignan en forma temporal de las unidades que tienen una necesidad de coordinación en particular. Un estudio reveló que las empresas exitosas en la industria del plástico, que se caracteriza por entornos complejos y dinámicos, utilizan departamentos específicos para mantener integración y coordinación internas.[41] Un departamento de integración tiene por lo general más autoridad que una fuerza de tarea y puede incluso recibir cierto control presupuestal de la organización.

En general, a mayor grado de interdependencia, mayor atención debe dedicar la organización a la coordinación. Cuando la interdependencia es colectiva o secuencial simple, con frecuencia son suficientes la jerarquía administrativa o las reglas y los procedimientos. Cuando existen formas más complejas de interdependencia recíproca, los vínculos o las fuerzas de tarea pueden ser más útiles. Cuando la interdependencia es compleja, se necesitan fuerzas de tarea o departamentos de integración. Desde luego, el gerente debe también confiar en su propia experiencia y puntos de vista al elegir las técnicas para la organización. Es más, las interacciones informales entre las personas a lo largo de la organización también pueden servir para coordinar las actividades de manera eficaz.

Coordinación electrónica

Los avances recientes en la tecnología de información electrónica también proporcionan mecanismos útiles para la coordinación. Por ejemplo, el correo electrónico facilita a las personas comunicarse entre ellas. A su vez, esta comunicación mejora la coordinación. En forma similar, muchas personas en las organizaciones de la actualidad utilizan una programación electrónica, al menos parte de la cual es accesible para los demás. Por tanto, si alguien necesita establecer una reunión con dos colegas, con frecuencia puede revisar sus programas electrónicos para determinar su disponibilidad, lo que facilita la coordinación de sus actividades.

Las redes locales, administradas cada vez más por aparatos electrónicos manuales, también facilitan la coordinación de actividades. Por ejemplo, Bechtel ahora requiere que sus contratistas, subcontratistas y proveedores utilicen un sistema de comunicación común bien establecido para mejorar la coordinación entre su gran número de actividades. La empresa calcula que esta tecnología de coordinación mejorada les ahorra en forma rutinaria miles de dólares en cada proyecto grande de construcción que realiza.

Revisión del concepto

¿Cuáles son los tres tipos de interdependencia que requieren coordinación?

En el futuro, ¿cree usted que la coordinación electrónica eliminará la necesidad de coordinación estructural?

DIFERENCIACIÓN ENTRE POSICIONES

El último bloque de construcción de estructura organizacional es diferenciar entre los puestos de línea y los de staff en la organización. Un **puesto de línea** es una posición en la cadena de mando directa que es responsable de alcanzar las metas de una organización. Un **puesto de staff** tiene la intención de proporcionar expertise, consejos y respaldo a las posiciones de línea. En muchas organizaciones modernas estas diferencias empiezan a desaparecer, y en algunas la diferencia se ha eliminado por completo. Sin embargo, aún hay suficientes diferencias significativas para justificar la discusión.

puesto de línea
Posición en la cadena de mando directa que es responsable del logro de las metas de una organización

puesto de staff
Posición que tiene la intención de proporcionar expertise, consultoría y respaldo a las posiciones de línea

ÉTICA EN ACCIÓN

El director de ética deberá...

En la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* antes en este capítulo, se analiza la posición del "director de ética" o "director de ética y cumplimiento" en la estructura organizacional de la corporación estadounidense. Como usted recordará, se incluye una lista breve de las "responsabilidades centrales" esbozada por Ethics Resource Center (ERC), una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación sobre ética:

1. *Supervisar la función de ética de las actividades organizacionales*
2. *Recabar y analizar los datos relacionados con la ética*
3. *Desarrollar e interpretar la política relacionada con la ética*
4. *Desarrollar y administrar educación y capacitación de ética*
5. *Supervisar las investigaciones de ética*

Aquí nos enfocaremos en los últimos tres puntos de la lista, los que tienen que ver con parte de las tareas administrativas prácticas que los directores de ética deben desempeñar y que, tal vez más importante, con frecuencia tienen un impacto directo en la vida laboral de los empleados de una empresa. "Al final del día", dice Jennifer Coffman, directora de ética de American Arbitration Association, "uno de sus roles más importantes es proteger la integridad de la organización. Tiene que vivir los códigos o estándares que usted crea para la organización, así que tiene que ser un recurso, un capacitador y un animador para poder resaltar un número de buenos ejemplos [de conductas éticas]". Por desgracia, el último punto de su lista ("supervisar las investigaciones éticas") en ocasiones significa que un director de ética debe desempeñar algunos roles menos que gratificantes como el de exterminador.

Con los diversos roles de director de ética en mente, cambiemos la atención a Kathleen Edmond, directora de ética en Best Buy, el minorista de electrónica de consumo más grande del mundo. Con antecedentes legales, Edmond primero vino a Best Buy en 2002, cuando se unió a un departamento de ética recientemente establecido, cuyo propósito original era ayudar a los directores corporativos a tratar con las leyes diseñadas para regular su comportamiento. En particular, la alta gerencia en Best Buy estaba preocupada acerca de la recién aplicada Ley Sarbannes-Oxley, que entre otras cosas otorgaba mayor responsabilidad de los estados financieros y registros contables de una empresa a sus directores corporativos, miembros del consejo y otros gerentes.

Sin embargo, la posición encendió el interés de Edmond en las preocupaciones más amplias de cultura de negocios ética, y ella permaneció para construir una oficina de ética que trabaja para alentar a los empleados en todos los niveles a dar una consideración cuidadosa a los temas y actividades relacionados con la ética. La estructura del departamento de Edmond es esencialmente una matriz: traslapa la supervisión de los gerentes en los departamentos funcionales con la supervisión de los gerentes en todos los niveles de la organización, desde el consejo de administración hasta los gerentes de tienda.

En enero de 2009, Edmond planteó el siguiente ejercicio (que hemos editado ligeramente) en su página web en www.kathleenedmond.com:

> En 2008, un supervisor de Best Buy (gerente de departamento responsable de ver que se cumplieran los estándares de comercialización y fijación de precios) le dijo a un empleado subordinado directo que colocara una etiqueta de "artículo abierto" sobre un producto no utilizado y no dañado. La etiqueta indicaba que el producto podría más adelante ser etiquetado a un precio de descuento. El supervisor explicó que estaba pensando en comprar el producto, pero que no estaba seguro, e instruyó al empleado a colocar una etiqueta de precios "artículo abierto" por debajo de una etiqueta de precio regular hasta que se decidiera. El supervisor no compró este artículo en particular, pero compró otros productos en rebajas de 55 a 65%. Resultó que el empleado al que se le había pedido que colocara la etiqueta de precio de "artículo abierto" sobre el producto nuevo

(continúa)

registró estas compras. Reportó que cuando otro gerente fue llamado a la registradora para autorizar los descuentos, el supervisor le aseguró que el gerente de proceso de producto de la tienda (un alto directivo responsable de la comercialización, inventario y prevención de pérdidas de la tienda completa) sabía acerca de la transacción. Al preguntarle más tarde acerca de las compras, el supervisor confirmó que había hablado acerca de ellos con el gerente de proceso de producto, quien dijo que el supervisor en realidad había expresado un interés por comprar algunos productos, pero que no había proporcionado detalles en específico acerca de productos o fijación de precios.

Al final de este resumen, Edmond dirigió las siguientes preguntas a los empleados de Best Buy:

- *¿Qué conductas carentes de ética ve usted en esta historia?*
- *¿Cuáles de las acciones del supervisor fueron más alarmantes para usted y por qué?*
- *¿Hay procedimientos establecidos que pudieran evitar que esto sucediera en su tienda?*

Como no tenemos acceso a la intranet de la empresa, no sabemos qué tipos de respuestas obtuvo Edmond de los empleados, pero conocemos los resultados de la investigación realizada por la oficina de Edmond. Apegada al procedimiento establecido, ella envió la disputa, a solicitud del supervisor, a un grupo de revisión de compañeros, que examinó las declaraciones de todos los empleados involucrados, así como la política de la empresa sobre conductas inapropiadas. Después de que el grupo llegó a una decisión, Edmond publicó su resumen de la decisión:

1. *El descuento aplicado no era consistente con otra fijación de precios de artículos abiertos.*
2. *La fijación de precios de las compras del supervisor parecía estar basada en el hecho de que el supervisor las compraba, más que en la condición de los mismos productos.*
3. *La gerencia no participó en estas decisiones de fijación de precios.*
4. *Se consideraron las instrucciones al subordinado para que ocultara un precio.*

Así que, ¿usted qué piensa? Dados los factores considerados por el grupo de revisión de compañeros, ¿qué acción debería emprender la empresa?"

Referencias: Ethics Resource Center, "¿Qué es un director de ética? *Ethics Today Online*, octubre de 2004, www.ethics.org el 8 de marzo de 2009; American Society of Association Executives, "Should You Hire an Ethics Officer?" Executive Update Magazine, 2008, www.asaecenter.org el 8 de marzo de 2009; Ethics and Compliance Officer Association, "Kathleen Edmond, Chief Ethics Officer, Best Buy", *Board of Directors*, 2009, www.theecoa.org el 14 de marzo de 2009; Best Buy Code of Ethics, 2009, www.bestbuyinc.com el 14 de marzo de 2009 y *Kathleen Edmond*, "Supervisor Takes Massive Discounts", Kathleen Edmond, Best Buy's Chief Ethics Officer, enero de 2009, www.kathleenedmond.com el 7 de marzo de 2009.

*Con el fin de no prolongar el poco suspenso que hemos construido, reportaremos que el supervisor fue despedido. En el interés de una revelación completa, también confesaremos que hemos reconstruido ligeramente la historia: la decisión de terminar al supervisor originalmente se tomó por sus superiores, y su solicitud de una audiencia ante un grupo de revisión de compañeros en realidad se hizo como una apelación a esta decisión.

Diferencias entre empleados de línea y de staff

La diferencia más evidente entre el personal de línea y de staff es el propósito; los gerentes de línea trabajan directamente hacia las metas organizacionales, mientras que los gerentes de staff aconsejan y ayudan. Pero también existen otras diferencias. Una diferencia importante es la autoridad. La autoridad de línea es considerada la autoridad formal o legítima creada por la jerarquía organizacional. La autoridad staff es menos concreta y puede adoptar una diversidad de formas. Una forma es *aconsejar autoridad*. En este caso, el gerente de línea puede elegir si buscar o evitar aportaciones del personal de staff y, aun cuando se busca el consejo, el gerente de línea podría elegir ignorarlo.

Otra forma de autoridad staff se llama *consejo obligatorio*. En este caso, el gerente de línea debe considerar el consejo, pero puede elegir acatarlo o ignorarlo. Por ejemplo, se espera que el Papa escuche los consejos del Sagrado Colegio Cardenalicio al tratar con la doctrina de la Iglesia, pero puede seguir sus propias creencias al tomar decisiones. Tal vez la forma más importante de autoridad staff se llama *autoridad funcional* (autoridad formal o legítima sobre las actividades relacionadas con la especialidad del miembro del staff). Por ejemplo, un gerente de staff de recursos humanos puede tener autoridad funcional cuando se trata de una cuestión de discriminación en una contratación. Conferir

autoridad funcional quizá sea la forma más eficaz de utilizar las posiciones de staff, porque la organización tiene la capacidad de aprovechar el expertise especializado, al tiempo que se mantiene una cadena de mando. En la sección *Ética en acción* en las páginas 356-357 se muestra cómo el director de ética en una importante corporación ejerce su autoridad staff.

Intensidad administrativa

Las organizaciones en ocasiones intentan equilibrar su énfasis de las posiciones de línea frente a las de staff en términos de intensidad administrativa. **Intensidad administrativa** es el grado al que las posiciones gerenciales están concentradas en posiciones de staff. Una organización con una alta intensidad administrativa es una con numerosas posiciones de staff en relación con el número de posiciones de línea; una baja intensidad administrativa refleja relativamente más posiciones de línea. Aunque las posiciones de staff son importantes en muchas áreas distintas, tienden a proliferar en forma innecesaria. Cuando todo lo demás es igual, a las organizaciones les gustaría dedicar más de su inversión en recursos humanos a gerentes de línea porque, por definición, contribuyen a las metas básicas de la organización. Un excedente de posiciones de staff representa una fuga de efectivo para la organización y un uso ineficiente de los recursos.

intensidad administrativa
El grado al que las posiciones gerenciales se concentran en las posiciones de staff

Numerosas organizaciones han tomado medidas durante los últimos años para reducir su intensidad administrativa al eliminar posiciones de staff. CBS recortó cientos de estas posiciones en sus oficinas corporativas de Nueva York e IBM redujo su fuerza de trabajo de empleados corporativos de 7 000 a 2 300. Burlington Northern genera casi $7 000 millones en ventas anuales y administra una fuerza de trabajo de 43 000 con un staff corporativo de sólo 77 gerentes. Ford y General Motors han practicado reducciones drásticas de recortes de puestos y cierres de plantas.

Revisión del concepto

¿Cuál es la diferencia básica entre las posiciones de línea y las de staff?

¿Cree usted que una organización puede funcionar en forma eficaz sin ningún personal de staff de ningún tipo?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Identificar los elementos básicos de las organizaciones.
   - Las organizaciones están conformadas por una serie de elementos:
     - Diseño de puestos
     - Agrupación de puestos
     - Establecimiento de las relaciones de reporte
     - Distribución de la autoridad
     - Coordinación de las actividades
     - Diferenciación entre las posiciones
2. Describir los enfoques básicos alternos del diseño de puestos.
   - El diseño de puestos es la determinación de las responsabilidades relacionadas con el trabajo de un individuo.
   - La forma más común es la especialización de puestos.
   - Otras alternativas incluyen la rotación de puestos, ampliación del puesto, enriquecimiento del puesto, enfoque de las características del puesto y los equipos de trabajo.
3. Analizar la justificación y las bases más comunes para agrupar puestos en departamentos.
   - Las bases más comunes para la departamentalización son:
     - Función
     - Producto
     - Cliente
     - Ubicación
     - Las organizaciones grandes emplean bases múltiples de departamentalización a distintos niveles.

4. Describir los elementos básicos que tienen que ver con el establecimiento de relaciones de reporte.
   - Establecer las relaciones de reporte empieza con aclarar la cadena de mando.
   - El tramo de administración dicta en forma parcial si la organización es relativamente vertical o plana.
   - En años recientes ha habido una tendencia hacia las organizaciones más planas.
   - Varios factores situacionales influyen en el tramo ideal.
5. Analizar cómo se distribuye la autoridad en las organizaciones.
   - Distribuir la autoridad empieza con la delegación.
   - La delegación es el proceso por el cual el gerente asigna un porcentaje de su carga de trabajo total a los demás.
   - La delegación sistemática a lo largo de la organización es la descentralización.
   - La centralización incluye mantener el poder y la autoridad en la parte superior de la organización.
   - Varios factores influyen en el grado apropiado de descentralización.
6. Analizar las actividades básicas de coordinación que realizan las organizaciones.
   - La coordinación es el proceso de vincular las actividades de los diversos departamentos de la organización.
   - La interdependencia conjunta, secuencial o recíproca entre los departamentos es una razón importante de la coordinación.
   - Los gerentes se pueden basar en varias técnicas para ayudar a alcanzar la coordinación.
   - La coordinación electrónica se vuelve cada vez más importante.
7. Describir las formas básicas en las que se pueden diferenciar las posiciones dentro de una organización.
   - Una posición de línea es una posición en la cadena de mando directa que es responsable del logro de las metas de una organización.
   - Una posición de staff proporciona expertise, consejos y respaldo a las posiciones de línea.
   - La intensidad administrativa es el grado al que las posiciones gerenciales se concentran en las posiciones de staff.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa las cinco alternativas a la especialización del puesto. ¿Cuál es la ventaja de cada una comparada con la especialización?
2. ¿Qué es la unidad de mando? ¿El principio escalar? ¿Una organización puede tener uno sin el otro? Explique.
3. Describa la estructura organizacional que resulta de cada una de las distintas bases de departamentalización. ¿Qué implicaciones tiene cada una de estas estructuras en relación con la distribución de la autoridad dentro de una organización?
4. Explique las diferencias entre las posiciones de línea y de staff. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una intensidad administrativa alta y una baja?

Preguntas para análisis

5. Algunas personas han afirmado que la sofisticación tecnológica creciente que se requiere por parte de muchas corporaciones de la actualidad ha llevado a volver a la especialización del puesto. En su opinión, ¿cuáles serían las consecuencias de un agudo aumento en la especialización del puesto? Considere los resultados positivos y negativos en su respuesta.
6. Intente desarrollar una forma distinta para departamentalizar su colegio o universidad, un restaurante local de comida rápida, una empresa de manufactura o alguna otra organización. ¿Cuáles podrían ser las ventajas de su forma de organización?
7. Considere la lista de puestos más abajo. En su opinión, ¿cuál es el tramo de administración apropiado de cada uno? Describa los factores que consideró para llegar a su conclusión.
   - Un médico practica medicina en una clínica de propiedad privada mientras que también supervisa algunas enfermeras profesionales y personal de oficina.
   - Un propietario-gerente de un taller de automóviles trata con clientes y dirige a varios mecánicos experimentados, y también capacita y supervisa el trabajo de algunos trabajadores no calificados.
   - Un gerente en una agencia de publicidad internacional dirige a un equipo de profesionales que están ubicados en oficinas en todo el mundo.

Preguntas para aplicación

8. Considere un empleo que haya mantenido. (O, si no ha tenido un empleo, entreviste a un trabajador.) Con el enfoque de las características del puesto, evalúe las dimensiones centrales de ese puesto. Luego describa cómo las dimensiones centrales llevaron a estados psicológicos críticos y, por último, a resultados personales y laborales.
9. Use Internet para localizar organigramas de cinco distintas organizaciones. (O use datos de Internet para dibujar usted mismo los organigramas.) Busque similitudes y diferencias entre ellos e intente relatar lo que encuentra.
10. Contacte dos muy distintas organizaciones locales (minorista, empresa de manufactura, iglesia, club cívico y demás) y entreviste a los altos directivos para desarrollar organigramas para cada organización. ¿Cómo considera las similitudes y diferencias entre ellas?

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales le requieren pensar en lo abstracto. Este ejercicio requiere sus habilidades conceptuales para abordar preguntas acerca del tramo de administración.

Antecedentes

Encontrar un tramo de administración óptimo es tan importante como siempre ha sido para tratar de asegurar un nivel de supervisión que proporcione un control adecuado, pero que no sofoque la flexibilidad en el lugar de trabajo. Sin embargo, el proceso de encontrar el nivel adecuado ha cambiado en forma drástica. Por ejemplo, los primeros estudiosos de la administración creían que había un tramo de administración óptimo o que, al menos, los analistas podían determinar un tramo óptimo al examinar sólo una de muy pocas variables. Sin embargo, en la actualidad la mayoría de los expertos concuerda en que identificar un tramo de administración óptimo depende de las respuestas a varias preguntas complejas.

Tarea

Con este cambio en opinión experta en mente, haga lo siguiente:

1. Primero, encueste a diez trabajadores y gerentes acerca del tramo de administración en sus respectivos lugares de trabajo.
2. Elija ahora a uno de estos individuos para una mayor investigación. Entreviste a esta persona para obtener una mejor idea acerca del tipo de trabajo que él o ella hace, la cantidad de interacción requerida con los supervisores, los niveles de habilidades esperados de trabajadores y otros factores que puedan entrar en la determinación del tramo de administración óptimo. (Vea la tabla 11.1 para una guía.)
3. Dada la información que usted recabó al desempeñar la tarea 2, ¿el tramo de administración en el lugar de trabajo tiene sentido? ¿Por qué?
4. Si el tramo de administración parece ser apropiado, ¿cuáles son algunos resultados probables que la organización puede esperar? ¿Cuáles son algunos probables resultados si parece inapropiado?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE DIAGNÓSTICO

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades de diagnóstico permiten a un gerente visualizar la respuesta más apropiada a una situación. En este ejercicio se le pide aplicar sus habilidades de diagnóstico a la cuestión de la centralización frente a la descentralización en una organización.

Antecedentes

Los gerentes con frecuencia encuentran necesario modificar el grado de centralización o descentralización de una organización. Empiece este ejercicio por reflejar dos distintos escenarios en los que haya surgido este tema:

Escenario A. Usted es el principal directivo en una organización grande con una historia larga y exitosa de operaciones centralizadas. Sin embargo, por razones válidas más allá del alcance del ejercicio, usted ha decidido hacer que la empresa sea mucho más descentralizada.

Escenario B. Asuma la posición exactamente contraria a la situación del escenario A: usted ocupa la posición principal en su empresa, pero esta vez centralizará las operaciones de una organización que siempre ha sido descentralizada.

Tarea

Ahora haga lo siguiente:

1. Para el escenario A, liste las principales barreras a la descentralización que usted planea.
2. Para el escenario B, liste las principales barreras a la centralización que usted planea.
3. En su opinión, ¿qué escenario sería más fácil de implementar en la realidad? En otras palabras, ¿es probable que sea más fácil moverse de la centralización a la descentralización o lo contrario? Cualquiera que sea su opinión de este asunto, esté preparado para explicarla.
4. Dada la alternativa de iniciar su carrera en una empresa que esté altamente centralizada o altamente descentralizada, ¿qué preferiría? ¿Por qué?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Revés de la fortuna

Aquí está una lista de los vehículos de pasajeros mejor vendidos en Estados Unidos para 2008. Como puede ver, los fabricantes japoneses de automóviles han tomado la delantera en la batalla por el mercado estadounidense:

1. Toyota Camry
2. Honda Accord
3. Honda Civic
4. Chevrolet Impala
5. Nissan Altima
6. Honda CR-V
7. Chevrolet Cobalt
8. Toyota Prius
9. Ford Focus
10. Toyota RAV-4

En realidad, los dos vehículos mejor vendidos fueron ambos pickup (Ford Serie F y Silverado de Chevy); sin embargo, ambos disminuyeron en ventas en 2007. Hemos eliminado las pickup y las minivan y nos hemos enfocado en automóviles de pasajeros y vehículos utilitarios, que juntos constituyen el segmento de mejor venta en el mercado. Las pickup obtienen un significativo 12% del mercado, pero además de la Serie F y Silverado, otras dos pickup que de otra forma hubieran roto la lista del top 20 (la Dodge Ram y la GM Sierra) también perdieron ventas de 2007 al igual que dos minivan (Dodge Caravan y Ford Econoline). La única pickup japonesa que hubiera llegado a la lista, Toyota Tundra, disfrutó un aumento en ventas de casi 60%. Las ventas de Honda CR-V aumentaron 42%, y el híbrido Toyota Prius llegó a la lista de top 10 de automóviles de pasajeros/SUV en virtud de un increíble aumento de 77% en ventas durante 2007.

De acuerdo, 2008 fue un año miserable para la venta de automóviles; el peor desde 1992. ¿Qué tan miserable? Las ventas de automóviles y camiones ligeros cayeron 18.7% de 2007, una disminución en ventas totales de unos 3 millones de vehículos. Si calculamos el precio promedio por vehículo a ligeramente menos de $28 000, se obtiene una pérdida de un año en el mercado de $81 500 millones. Excepto por Subaru, que vendió 491 automóviles más en Estados Unidos que en 2007 (salto en ventas de 0.3%), todos los fabricantes de automóviles en el mundo perdieron ventas en el mercado estadounidense. Sin embargo, sin duda los tres grandes fabricantes estadounidenses de autos fueron los más golpeados por la crisis financiera de 2008: Chrysler perdió $8 000 millones por año, Ford $14 600 millones y General Motors $30 900 millones. En contraste, Toyota perdió $1 700 millones; su primera pérdida en 70 años. Y si usted está pensando que el mal año de Toyota hace que las malas noticias en Detroit sean más fáciles de digerir, recuerde que los fabricantes estadounidenses de automóviles no han ganado dinero en la forma en que Toyota lo ha hecho. Por ejemplo, Toyota ganó $28 000 millones en 2007 mientras que GM ha perdido $82 000 millones desde 2004. Al momento de este escrito, GM ha recibido $13 400 millones en préstamos federales y ha solicitado otros $25 000 millones con el fin de mantenerse en los negocios. Mientras tanto, Toyota tiene los $18 500 millones en el banco. (Con base en los cálculos más recientes, finalmente puede tomar $130 000 millones en fondos gubernamentales para rescatar a la industria automotriz estadounidense.)

Tal vez lo más importante, los fabricantes japoneses de automóviles están ganando a sus competidores estadounidenses no sólo en ventas y utilidades sino también en innovación. Por ejemplo, Toyota fue el pionero del vehículo híbrido de producción en masa, al presentar al Prius (y presumir 41 MPG) en Estados Unidos en 2000 (vea la sección *Ética en acción*, "El boom de los híbridos", en el capítulo 8). El Prius de segunda generación (46 MPG) que salió en 2003 tiene 52% del mercado estadounidense de híbridos (seguido por el

híbrido de Toyota Camry, con 15%) y el Prius de tercera generación (50 MPG) saldrá en 2010. Al igual que la mayoría de los modelos de Toyota, Prius obtiene gran parte de su ventaja competitiva del proceso de desarrollo de productos altamente flexible de Toyota. Por ejemplo, a pesar de su tecnología compleja e innovadora, la gerencia de Toyota requirió que el Prius se construyera en las líneas de producción existentes por medio de los procesos de producción existentes, un mandato que posibilitó llevar el automóvil al mercado con una velocidad sorprendente. Mientras tanto, GM ha gastado $1 500 millones en tecnología celular de combustible para un automóvil que, con base en los propios cálculos de la empresa, no estará listo por otros 10 a 15 años.

Como lo sugiere nuestra lista de vehículos de pasajeros, Toyota por ningún motivo es el único fabricante japonés de automóviles que hace incursiones significativas en el mercado estadounidense. Por ejemplo, en 2008 la participación de Honda del mercado estadounidense llegó a dos dígitos por primera vez, y Honda casi rebasó a Chrysler como el fabricante de automóviles número 4 en Estados Unidos. Nissan vendió más automóviles que Dodge, con lo cual se unió a Toyota (número 1) y a Honda (número 4) en la lista del top 5 de marcas automotrices de mejor venta. 2008 es el año en el que la participación de mercado estadounidense de los Tres Grandes cayó por debajo de 50% por primera vez en la historia, en la que una marca japonesa se volvió número 1 en Estados Unidos (Toyota superó las ventas de Chevy) y en el que Toyota superó a GM para convertirse en número 1 en ventas a nivel mundial, al derribar a GM del lugar que había ocupado durante 77 años.

Sin embargo, ninguno de estos acontecimientos fue súbito ni sorprendente. Los fabricantes japoneses de automóviles se volvieron competitivos en el mercado mundial cuando tuvieron éxito en introducir innovaciones en los procesos de manufactura y en el desarrollo de productos, que les permitió combinar una alta productividad con una alta calidad y de esa manera, de acuerdo con el experto en administración de MIT, Michael Cusumano, proporcionar "alto desempeño en el valor de los productos que se entregan al cliente". En particular, Toyota y Honda fueron pioneros de una plataforma de principios innovadores de manufactura (por ejemplo, la producción justo a tiempo, operaciones de línea justificadas, fuerzas de trabajo de multihabilidades) y el desarrollo de productos (por ejemplo, fases de desarrollo comprimidas y traslapadas) que les dieron ventajas competitivas en calidad y flexibilidad. Cambiaron en forma gradual su énfasis en el desarrollo de productos y presentaron técnicas para acelerar los tiempos de desarrollo y la expansión de las líneas de producto, y pronto tuvieron la capacidad de hacer cambios completos de modelos cada cuatro años, en contraste con los seis u ocho años que requerían los fabricantes estadounidenses y europeos de automóviles. Para 1980, la producción de la industria japonesa excedió la de la industria estadounidense, dominio que aún disfruta. Luego, de acuerdo con Cusumano, mientras la competencia imitaba y comenzaba a captar sus métodos, los fabricantes japoneses de automóviles cambiaron su enfoque competitivo "al definir otros dominios de competencia, como los nuevos niveles de automatización de manufactura, nuevos materiales y tecnologías y características de producto innovadoras [y] gerencia hábil en el extranjero".

Lo que tal vez es más interesante acerca de la evaluación de Cusumano del surgimiento de la industria automotriz japonesa es el hecho de que está contenida en un informe entregado en 1992. Es más, el análisis del resumen de Cusumano no considera los llamados "trasplantes" (empresas automotrices de propiedad extranjera con operaciones importantes en Estados Unidos). Para 1993 ya había 11 plantas de manufactura de automóviles y autopartes de operación japonesa en Estados Unidos y en la actualidad hay 36 instalaciones de trasplante japonesas en todo el país, lo que representa una inversión total de $32 700 millones durante unos 25 años.

Las instalaciones de trasplante fueron desarrolladas originalmente para superar las restricciones de exportación voluntarias (VER por sus siglas en inglés), restricciones en el número de automóviles japoneses exportados a Estados Unidos. Los VER se aceptaban por la industria japonesa a petición del gobierno estadounidense y estuvieron en efecto de 1981 a 1985. La estrategia de construir los automóviles en Estados Unidos fue estimulada por el deseo de proveer al mercado estadounidense vehículos exentos de los VER, pero los fabricantes japoneses de automóviles también utilizaron las instalaciones de trasplante para desarrollar y pulir muchas de las innovaciones de producto y de proceso características de sus operaciones en los nuevos "dominios de competencia" identificados por Cusumano. La primera instalación japonesa en Estados Unidos fue una planta de ensamble construida por Honda en Marysville, Ohio, en 1982.

El primer trasplante de Toyota fue una instalación de manufactura ubicada en una planta renovada de GM en Fremont, California. Abierta en 1984, NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) es en realidad una joint venture (empresa conjunta) entre Toyota y GM, que originalmente se utilizó para que GM aprendiera las técnicas de producción japonesas. Para Toyota la instalación fue una oportunidad de hacer un experimento de administración en el extranjero, para implementar sus técnicas de producción en el entorno laboral estadounidense. Las operaciones en NUMMI giran alrededor del trabajo de equipos autodirigidos, que están facultados para asignar tareas y tomar ciertas decisiones sin intervención de los supervisores. Por ejemplo, los trabajadores están autorizados a detener las líneas de ensamble cuando detectan problemas de calidad y los felicitan por asumir la responsabilidad de mejorar las operaciones. Las relaciones de reporte tienden a ser horizontales más que jerárquicas, y las comunicaciones más importantes se realizan entre los miembros del equipo. Honda también utiliza equipos en su planta de Ohio, pero dentro del contexto de una cultura muy distinta. Honda no sólo enfatiza la innovación por parte de los empleados sino también los alienta a desafiar y cuestionar a los gerentes en el interés de la productividad. Los equipos se integran con rapidez cuando se detecta un problema, y luego se disgregan cuando el problema se resuelve. El líder es el miembro del equipo con mayor expertise en el problema que se enfrenta en el momento.

En Dundee, Michigan, la planta fabricante de motores de Global Engine Manufacturing Alliance (GEMA) es una sociedad conformada por Mitsubishi de Japón, Hyundai de Corea del Sur y Chrysler de Estados Unidos (originalmente Daimler Chrysler). La planta, que abrió en 2005, hace un uso extenso de la automatización y la robótica, requiere de unos 600 trabajadores para producir 840 000 motores al año. Atrás, en la década de 1990, tomaba 2 500 trabajadores para dotar de personal una instalación de tamaño similar, y aun en la actualidad una planta más vieja de Chrysler en Detroit produce 350 000 motores con 750 trabajadores. ¿El secreto? Un programa de trabajo innovador que distribuye a los trabajadores entre tres turnos y les asigna cuatro días de 10 horas por semana. Los empleados se rotan regularmente entre los tres turnos, trabajan en el día en un periodo y en la noche en el siguiente, y en el turno intermedio en el siguiente. Así, la planta tiene la capacidad de operar 6 días a la semana sin tiempo extra y los trabajadores obtienen 49 días libres adicionales cada semana.

Los empleados de GEMA están representados por United Auto Workers (UAW) Local 723, pero en lugar del contrato sindical tamaño directorio telefónico que gobierna las relaciones entre los operarios y la gerencia en las fábricas estadounidenses tradicionales de automóviles, el acuerdo GEMA-UAW cabe en un delgado cuadernillo. El secreto en este caso es la clasificación de puestos: en lugar de las docenas de puestos altamente especializados que se requieren en la mayoría de los contratos UAW, el contrato GEMA estipula sólo un "miembro del equipo". Según la filosofía de GEMA de "quien sea, donde sea, lo que sea y cuando sea", todos los trabajadores aprenden cada puesto de la línea de ensamble, y durante un turno típico de 10 horas un empleado podría ser responsable de 15 a 20 tareas distintas.

Mientras estamos en el tema de los sindicatos, debemos señalar que aunque las plantas GEMA y NUMMI están sindicalizadas, la planta Honda en Ohio (en el corazón del medio oeste industrializado) no lo está, ni tampoco la mayoría de las instalaciones de trasplante. Es difícil señalar el grado al que los costos de mano de obra colocan a los fabricantes estadounidenses de automóviles en desventaja competitiva, pero son claramente más altos en las plantas sindicalizadas que en las no sindicalizadas. Por ejemplo, Ford afirma que ha estado pagando a los trabajadores unos $70 por hora en total de costos de mano de obra mientras que los operadores de trasplantes pagan sólo $50. La mayor diferencia reside en los llamados "costos de legados" (prestaciones de pensión y cuidados médicos para los empleados retirados) con fabricantes estadounidenses que pagan $16 la hora y sus contrapartes de trasplantes sólo $3 la hora. Los costos de mano de obra representan 10% del total del costo de producción de un vehículo, pero los fabricantes estadounidenses de automóviles enfrentan un edicto del Congreso para reducir los costos de mano de obra con el fin de calificar para préstamos gubernamentales de rescate. Así, en marzo de 2009, Ford llegó a un acuerdo con UAW que reduciría sus costos por hora a unos $50 la hora para 2011. Al momento de este escrito, GM y Chrysler habían alcanzado acuerdos tentativos, no revelados con UAW, que también ha hecho concesiones no sólo en pagos a los fondos de retiro sino también a las protecciones de seguridad laboral.

Sin embargo, pocas personas en la industria esperan un alivio rápido de los efectos de la crisis financiera global. De hecho, 2009 bien puede ser el peor año en la industria desde 1981. En febrero, las ventas de automóviles en Estados Unidos se desplomaron 41%. Las ventas disminuyeron 44% en Chrysler, 48% en Ford y 53% en GM. Toyota reportó una caída de 40%, y Honda y Nissan bajas de 38 y 37%, respectivamente. GM anunció planes de recortar la producción 34%, y Ford 38%. En la planta NUMMI en California, la gerencia ha evitado hasta ahora los despidos (al recortar la semana de trabajo), pero parece cada vez más probable que GM se verá forzada a abandonar la empresa conjunta de 25 años de antigüedad y dejar su suerte en manos de Toyota, que también enfrenta su parte de aflicción económica.

¿Qué significa todo esto? "Implica", dice la economista senior de Ford, Emily Kolinski Morris, que "no hemos llegado al fondo, y la salida de ese fondo aún está por verse".

Como nota final, Cusumano cree que en lugar de rescatarlos, deberíamos permitir que los fabricantes estadounidenses de automóviles se vayan a la quiebra y se reorganicen. En primer lugar, afirma, los contratos de mano de obra en la industria "ya no son viables" porque los Tres Grandes acordaron "paquetes salariales increíblemente generosos... a pesar de las debilidades relativas en su competitividad". Agrega que los costos de reestructura son una buena idea, pero sólo si los fabricantes de automóviles "cambian a los equipos de alta gerencia y llevan personas que anticipen el futuro más que sólo intenten cambiar en forma gradual y reaccionen con pánico cuando las cosas salen mal".

Preguntas

1. El caso deja una cosa clara: los fabricantes japoneses de automóviles organizan las cosas en forma distinta a los fabricantes estadounidenses de automóviles y han sido mucho más exitosos en aumentar las ventas y las utilidades durante unos 30 años. En su opinión, ¿exactamente cómo ha contribuido el conjunto de diferencias (en la organización) con el otro (en ventas y utilidades)?
2. ¿Qué beneficios y desventajas potenciales obtienen las empresas estadounidenses de un sistema de diseño de puestos especializados? De otro modo, ¿qué beneficios y desventajas potenciales obtienen las empresas japonesas de un sistema de puestos ampliamente definido?
3. ¿Esperaría que una empresa tradicional estadounidense tuviera una estructura organizacional relativamente vertical o plana? ¿Qué pasa con una empresa japonesa tradicional? Explique.
4. Las empresas japonesas descritas en el caso utilizan la cultura y las relaciones como mecanismos de coordinación. ¿Cree usted que estos mecanismos son más o menos eficaces que las técnicas de coordinación más tradicionales descritas en el libro? ¿Por qué?
5. Usted es uno de sus asesores económicos y el presidente Obama necesita su opinión: ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación concluyente de Cusumano de la industria automotriz estadounidense?

¿Es la quiebra mejor solución que un rescate? Piense su respuesta en forma cuidadosa e intente considerar todas las repercusiones posibles. Recuerde: pueden estar en riesgo entre 2.5 y 3 millones de empleos.

Referencias

"Bestselling Cars in the U.S. 2008 - No European Brand in Sight", *Innovation Journalism*, 18 de enero de 2009, http://innovation-journalism.blogspot.com el 11 de marzo de 2009; Steve Parker, "Car Sales, 2008: Even Worse Than We Thought", *Huffington Post*, 6 de enero de 2009, www.huffingtonpost.com el 11 de marzo de 2009; Chris Isadore y Ben Rooney, "GM: 'Substantial Doubt' about Survival", *CNNMoney.com*, el 5 de marzo de 2009, http://cnnmoney.com el 6 de marzo de 2009; Isadore, "Auto Bailout Tab Could Top $130 Billion", *CNNMoney.com*, el 18 de febrero de 2009, http://cnnmoney.com el 6 de marzo de 2009; John Hubbs, "Speed is the Key", *Manufacturing Today*, 14 de septiembre de 2006, www.manufacturingtoday.com el 11 de marzo de 2009; Jesse Snyder, "In 2008, Brands Losing Less Than 18% Gained Market Share", *Automotive News*, 12 de enero de 2009, www.autonews.com el 11 de marzo de 2009; Michael A. Cusumano, "Japanese Technology Management: Innovations, Transferability, and the Limitations of 'Lean' Production", Symposium on Managing Technology: The Role of Asia in the 21st Century, octubre de 1992, http://dspace.mit.edu el 11 de marzo de 2009; "Agreement with Auto Union to Save Ford $500 Mn Yearly", *livemint.com*, 12 de marzo de 2009, www.livemint.com el 13 de marzo de 2009; Isadore, "Auto Sales Plunge 41%", *CNNMoney.com*, 3 de marzo de 2009, http://cnnmoney.com el 6 de marzo de 2009; David Louyie, "NUMMI Workers trade Hours for Jobs", *San Francisco News*, 5 de marzo de 2009, http://abclocal.go.com el 13 de marzo de 2009; y "3 Questions: Michael Cusumano on Letting U.S. Automakers Fail", *MIT News*, 21 de noviembre de 2008, http://web.mit.edu el 12 de marzo de 2009.

USTED DECIDE

¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants?

1. ¿Qué ve usted como problemas potenciales que se tienen que resolver para establecer relaciones de delegación exitosas entre los conductores de *talk shows* y sus escritores?
2. ¿Puede pensar en un empleo más tradicional que pudiera presentar relaciones de trabajo similares entre gerentes y subordinados?
3. ¿Cuáles son los elementos en la relación entre David Letterman y Rob Burnett que la hacen funcionar tan bien como relación de delegación? ¿Qué hay de los elementos clave en la relación entre Burnett y su plantilla de escritores?
4. Desde luego, los *talk shows* del horario nocturno no son los únicos tipos de *talk shows* en la televisión. Por ejemplo, hay los programas de la tarde, los programas semanales, los programas musicales, los programas deportivos y los programas de asuntos públicos. Elija tres tipos de programas distintos a los *talk shows* nocturnos y analice algunas formas en las que el proceso de delegación podría ser similar o distinto del proceso que funciona para el *Late Show* de Letterman.

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F El uso de los equipos de trabajo es una alternativa a la dependencia de la especialización del puesto.
2. V F Si usted tiene más de un jefe, su organización ha violado el principio escalar.
3. V F Si los subordinados de un gerente están ampliamente dispersos en varias ubicaciones, su tramo de administración es probable que sea más amplio de lo que sería estuvieran todos en una ubicación.
4. V F Una fábrica de zapatos en la que una unidad moldea la piel y luego pasa la forma a otra unidad para pegar la suela utiliza el proceso de coordinación conocido como interdependencia colectiva.
5. V F Los avances rápidos en la tecnología de información han dificultado más que los gerentes coordinen las actividades organizacionales.
6. ¿Cuál de los siguientes NO es un elemento básico de estructura organizacional?
   a. Diseño de puestos
   b. Agrupación de puestos
   c. Establecimiento de las relaciones de reporte entre los puestos
   d. Reducción del tamaño del puesto
   e. Diferenciación entre los puestos
7. El enfoque de las características del puesto sugiere que los puestos se deben diagnosticar a lo largo de las siguientes dimensiones centrales EXCEPTO _____.
   a. retroalimentación
   b. identidad de la tarea
   c. variedad de las habilidades
   d. autonomía
   e. dificultad de la tarea
8. El principio de unidad de mando sugiere que _____.
   a. cada persona en una organización debe reportar a sólo un jefe.
   b. debe haber una línea continua de autoridad que se extienda de arriba a abajo de una organización.
   c. los gerentes son más efectivos cuando mantienen tramos de control estrechos.
   d. el CEO de una organización es finalmente responsable de cada decisión.
   e. la cadena de mando debe contener tan pocos "vínculos" o niveles como sea posible.
9. Bhaskar necesita coordinar los esfuerzos del equipo de diseño y el equipo de producción asignado a su proyecto especial. Como él no tiene la autoridad formal sobre ninguno de ellos, quizá debe basarse en _____. como medio para asegurar la coordinación estructural.
   a. la jerarquía administrativa
   b. las reglas y procedimientos
   c. roles de vínculo
   d. fuerzas de tarea
   e. integración por departamento
10. ¿Cuál es la diferencia más evidente entre las posiciones de línea y de staff?
    a. Mientras que los gerentes de línea trabajan directamente hacia las metas organizacionales, los gerentes de staff aconsejan y ayudan.
    b. Los gerentes de staff tienen mayor intensidad administrativa.
    c. Mientras que los gerentes de línea deben tomar en cuenta el consejo de los gerentes de staff, éstos pueden elegir ignorar el consejo de los gerentes de línea.
    d. Los gerentes de línea tienen menos probabilidad de ser promovidos en la jerarquía organizacional.
    e. Mientras que los gerentes de línea son parte de la jerarquía administrativa, los gerentes de staff son parte de la jerarquía de toma de decisiones.

CAPÍTULO 12

Diseño organizacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza básica del diseño organizacional.
2. Identificar y explicar dos perspectivas universales básicas del diseño organizacional.
3. Identificar y explicar las influencias situacionales clave acerca del diseño organizacional.
4. Analizar cómo se interrelacionan la estrategia de la organización y su diseño.
5. Describir las formas básicas del diseño organizacional.
6. Describir las cuestiones emergentes en diseño organizacional.

PRIMERO LO PRIMERO

Promoción de la lealtad a la marca en Abercrombie & Fitch

> "La debilidad más grande de Abercrombie es que todo se trata de Mike."
>
> —ROBERT BUCHANAN, ANALISTA DE INVERSIONES, A.G. EDWARDS & SONS

Abercrombie & Fitch, junto con American Eagle y Aéropostale, es una de las "Tres A" de ventas al detalle (o al menudeo) para consumidores más jóvenes, los tres minoristas de especialidad más grandes que atienden a adultos jóvenes entre edades de 18 a 22 (y más). Observe alrededor de su aula universitaria y tal vez detectará al menos un artículo de A&F: una gorra, una camisa, unos jeans. Abercrombie & Fitch, una línea de ropa "casual de lujo" y otros productos, en realidad es una de las cinco marcas propiedad de A&F Corporation, con sede en Ohio. Las otras marcas de la empresa incluyen Abercrombie ("moda clásica" para preadolescentes), Hollister ("SoCal" para adolescentes), RUEHL 925 (marca de mayor precio para graduados de la universidad entre los 22 y los 30) y Gilly Hicks (ropa de estar en casa y ropa interior para mujeres con temas de Australia). Evidentemente, las empresas de A&F están relacionadas y su estrategia corporativa general se caracteriza mejor como una de diversificación relacionada (vea el capítulo 8). Con base en esta estrategia, se asumiría que el diseño organizacional de A&F refleja una estructura divisional o en forma de M, una forma que favorecen las empresas que operan múltiples negocios relacionados. Sin embargo, de manera interesante, A&F se basa en vez de eso en un diseño funcional o forma de U basado en departamentos funcionales (grupos responsables para funciones específicas de la empresa).

Decimos que sería de esperar que A&F estuviera organizada con base en un diseño en forma de M, porque ésa es la elección de la mayoría de las empresas que buscan estrategias de diversificación relacionada. Por ejemplo, Limited Brands, un competidor cercano (y alguna vez oficina matriz) de Abercrombie & Fitch, utiliza una estructura divisional para coordinar esas marcas bien conocidas como Limited, Victoria's Secret y Bath and Body Works. Cada unidad tiene el empowerment (atribución de facul-

Abercrombie & Fitch es en la actualidad uno de los minoristas más exitosos del país. El presidente ejecutivo (CEO) Michael Jeffries, utiliza un diseño organizacional funcional con el fin de mantener un control estrecho sobre las operaciones de la empresa y ayudar a los empleados a identificarse con funciones de negocios específicas.



© DAUF | DREAMSTIME.COM

tades de decisión) para tomar decisiones autónomas, pero también pueden tener acceso al respaldo del staff en áreas como logística, tecnología de información, bienes raíces y diseño de la tienda. Por otro lado, en A&F, cada empleado es asignado a una de las ocho funciones básicas como planeación, compras, distribución o tiendas, cada una de las cuales es dirigida por un presidente. ¿Por qué el diseño en forma de U? Básicamente, A&F quiere que un empleado desarrolle habilidades altamente especializadas dentro de un área funcional. Además, el diseño en forma de U es más eficaz para coordinar las actividades dentro de una función.

La historia de la empresa también tiene que ver con su elección de una estructura funcional. Desde su fundación en 1892 hasta la quiebra en 1977, Abercrombie & Fitch fue un minorista de productos deportivos de alto nivel. En 1978, Oshman's, una cadena de productos deportivos con sede en Houston, compró la marca de la empresa y el registro de la marca, y durante 11 años operó una combinación de cadena minorista y una empresa por catálogo que vendía una línea ecléctica de productos que iban desde chamarras de lana hasta máquinas para hacer ejercicio. Limited Brands compró la marca en 1988, y la colocó como ropa de alto nivel para adultos jóvenes. Nueve años más tarde, Limited vendió 16% de la empresa por medio de una venta pública de acciones. Cuando las acciones restantes fueron vendidas al público en 1998, A&F se convirtió en una empresa independiente. Luego, en su personificación actual, A&F empezó como una división de una empresa más grande, y por eso tiene sentido que su estructura haya permanecido como la división de una corporación multinacional.

También es interesante señalar que, incluso antes del resultado indirecto de Limited, A&F había empezado a establecer su propia cultura y patrón de crecimiento. Michael Jeffries, un veterano de la industria minorista, fue nombrado presidente en 1992 y se encargó de transformar a la empresa en el minorista de elección de los consumidores jóvenes. Jeffries se encargó rápidamente de vincular a la marca con un estilo de vida "ideal", al enfatizar ropa que complementara la juventud, una buena apariencia y los buenos momentos. La transformación resultó ser muy rentable, con un aumento en ventas de $85 millones en 1992 a $165 millones en 1994. Durante el mismo periodo el número de tiendas en la cadena creció de 36 a 67 y, en 1999, con 212 tiendas a nivel nacional, A&F llegó a los $1 000 millones en ventas. En el mismo año, A&F inauguró su división de Abercrombie para niños y preadolescentes, y un año más tarde lanzó Hollister, la primera de sus cadenas de "estilo de vida". Para finales de 2002, la empresa multidivisional manejaba 485 tiendas A&F, 144 tiendas Abercrombie y 32 establecimientos Hollister. Las ventas del año quedaron apenas por debajo de los $1 400 millones. RUEHL abrió en 2004 y Gilly Hicks en 2008. En la actualidad, A&F Corporation opera 1 059 tiendas, incluidas 6 en Canadá y 2 en Londres. Hay tiendas programadas para París y otras ciudades europeas entre 2009 y 2011.

Y así, A&F continúa organizada como si fuera una empresa grande con una marca grande. Como se ha visto, la principal ventaja de esta elección se puede explicar como un deseo por ejercer un control desde la parte superior hasta abajo sobre cada marca, al separar y controlar todas las funciones de las que dependa cada marca (es decir cada tipo de tienda). De cualquier forma en que A&F esté organizada y administrada, una cosa queda clara: está en la forma que se encuentra, porque así lo quiere el CEO Jeffries, quien se hizo cargo de una empresa que perdía 25 millones al año. Él declaró que la supervivencia dependía de convertirse en una "empresa de espíritu joven y moderno" e ideó un cambio de fortuna al convertirla en algo completamente nuevo, un minorista que celebra lo que un observador llama "al hombre vano, altamente elaborado" (A&F ha tenido mucha menor influencia en la moda femenina). Y Jeffries mismo, sugiere Benoit Denizet-Lewis, demuestra su propio sello de lealtad a la marca al desempeñar felizmente el rol del hombre vano y altamente elaborado. A la edad de 63, se tiñe el cabello rubio y se viste para el trabajo con jeans rotos A&F, playeras *polo muscle* A&F y sandalias A&F. Y el atuendo es más o menos un uniforme entre los empleados en el "campus" de la empresa en New Albany, Ohio, donde Jeffries ha diseñado todo para fomentar lo que Denizet-Lewis caracteriza como "una tierna inmersión en su identidad de marca".

Para el año fiscal 2008, Jeffries también había entregado 56 trimestres continuos de ingresos crecientes (excepto por un trimestre en 2004). "Para mí", dice el analista de inversiones Robert Buchanan, "es el récord más sorprendente... en las ventas estadounidenses al detalle, punto". La marca de A&F puede ser una extensión directa de la imagen excéntrica de Jeffries del hombre estadounidense contemporáneo joven, pero como lo plantea Denizet-Lewis, Jeffries la ha convertido en "la marca de estilo de vida más dominante e imitada para hombres jóvenes en Estados Unidos". La clave de su éxito parece estar en su determinación de controlar cada aspecto de sus marcas y su empresa. Jeffries pasa gran parte de su tiempo en su oficina (que en realidad es una sala de conferencias con ventanas grandes desde donde puede ver todo el campus) donde analiza nuevos productos y nuevas ideas con los diseñadores y gran parte del tiempo fuera de su oficina en la supervisión de detalles de la disposición de las tiendas, hasta los accesorios y los maniquíes. "¿Cómo luce una tienda? ¿Cómo se siente? ¿A qué huele? Con eso estoy obsesionado", admite Jeffries. En el campus de Ohio, hay tres modelos de los cinco tipos de tiendas A&F, y no es inusual encontrar a Jeffries asegurándose de que todo está como lo desea. Cuando lo está, se toman fotografías y se envían a las tiendas

para ser perfectamente replicadas. "Es tan inusual encontrar a alguien que sea brillante en los lados creativos y de negocios", dice un ex compañero de trabajo en el antiguo empleador de Jeffries. "Pero Jeffries tiene ambas cosas. Es bueno para pensar en términos amplios, pero también está obsesionado con los detalles".

Como lo sugieren las ganancias récord de la empresa, no parece haber cosas mal hechas en la forma en que se maneja A&F, pero es razonable que dada la minuciosidad de su enfoque participativo, Michael Jeffries debe ser el responsable de los débitos y los créditos de la empresa. Buchanan de A.G. Edwards, aunque impresionado por la racha de aumentos de crédito, va tan lejos como decir que "la debilidad más grande de Abercrombie es que todo se trata de Mike". La estancia de 16 años de Jeffries, aunque se distinga por un sobresaliente éxito financiero, ha estado de hecho involucrada en controversias. Grupos de padres de familia desde hace mucho se han quejado de la imagen imbuida de sexo de A&F y de la publicidad que utilizan para comunicarla. Por ejemplo, los catálogos y las paredes de las tiendas están dominados por fotografías de modelos escasamente vestidos que con frecuencia participan en actividades sugerentes. En febrero de 2008, la policía en Virginia, exhortada por las quejas de los clientes, allanó una tienda de A&F y arrancó de las paredes las fotos promocionales al citar una prohibición legal de "materiales obscenos en una empresa abierta a los jóvenes".

Un *blogger* censuró la combinación de revista-catálogo A&F Quarterly, que la empresa utilizó para tener disponible a los clientes en tiendas y por medio de suscripción, por imágenes que incluían "muestras abiertas de sexo en grupo, mucha desnudez de adolescentes y adultos... y actividad sexual en entornos de grupo". La publicación no estaba enfocada (como afirmaba el *blogger*) a sus "hijos de 10 a 13 años", y aunque la actividad sexual era sugerente, nunca fue en realidad descrita. Sin embargo, cuando se trata de la imagen, las percepciones no pueden tomarse a la ligera. En septiembre de 2008, una encuesta de 4000 clientes reveló que A&F era el minorista al que los clientes tenían menos probabilidad de regresar. Los encuestados citaron factores como "valores morales" y "la imagen que proyectan", y algunos observadores llegaron incluso a atribuir parte de su declinación durante el año en el precio de la acción a sus problemas de imagen.

Tal vez lo más serio, al menos desde el punto de vista de negocios, es la controversia despertada por algunas actividades de Jeffries entre los accionistas de A&F. En particular, las investigaciones de las quejas de los accionistas han indicado posibles problemas con el control de Jeffries sobre su consejo de administración. Por ejemplo, en 2005, una demanda presentada por los accionistas afirmaba que la remuneración de Jeffries era excesiva. Aunque nadie admitió ningún mal manejo, Jeffries acordó reducir a la mitad (de $12 a $6 millones) un bono por permanecer en su puesto, junto con algunas opciones de acciones. También acordó agregar más directores externos al consejo; en el momento, dos de los seis miembros externos, incluido el jefe del comité de compensación, recibían retribuciones significativas por negocios realizados con la empresa. Además, acordó hacer que los directores de sus cinco divisiones de ventas al detalle fueran presidentes de sus respectivas divisiones (hasta entonces habían sido vicepresidentes ejecutivos o senior). En enero de 2009, Jeffries llegó a un acuerdo para continuar como presidente del consejo y CEO hasta 2014. Su compensación sigue siendo aproximadamente igual: un sueldo base de $1.5 millones más bonos de hasta 240% de ese sueldo base.

La utilidad neta de A&F del año fiscal 2008 fue de $272.3 millones, 42% abajo de los $457.7 en 2007. En el cuarto trimestre nada más, que Jeffries llamó "catástrofe para la industria minorista", la utilidad neta cayó 68%. Durante el curso del año, las acciones de la empresa habían perdido 74% de su valor, y aunque la economía global es evidentemente el factor principal, al momento de este escrito los analistas y los inversionistas cuestionan la inteligencia de la negación de Jeffries a los precios de descuento y a participar en actividades promocionales de alto perfil como medio para contrarrestar el desplome en el gasto del consumidor. Por ejemplo, un analista está en fuerte desacuerdo con "la posición intransigente de Jeffries de no hacer ventas de promoción en medio del peor entorno minorista en décadas": "Con el mundo minorista entero (incluidos los minoristas y marcas de lujo principales) con feroces promociones por obtener efectivo y mantener participación de mercado, el señor Jeffries parece creer que cualquier señal de actividad promocional... ensuciará la posición [de marca] de A&F... para siempre". Jeffries responde que "las promociones son una solución a corto plazo con temibles efectos a largo plazo", y ha insistido en evitar cualquier estrategia que comprometa el valor a largo plazo de las marcas de la empresa.

Jeffries había adoptado la misma postura durante la recesión económica posterior al 11 de septiembre en 2001-2002 y surgió con su racha de trimestres cada vez más rentables intacta, y así confirmar su convicción de que los clientes de A&F pagarán los precios altos por las marcas que consideran que valen el dinero que pagan. "No me importa lo que piense quien no sea nuestro cliente meta", dice Jeffries, pero en estos tiempos, sus clientes meta parecen pensar más en el valor de su dinero que en su ropa. En febrero de 2009, las ventas de A&F cayeron 28% de 2008, y las ventas en las mismas tiendas disminuyeron 30%. Con puntos de precios 2.1 veces los de American Eagle y 3.2 veces los de Aéropostale, A&F se ha visto perdiendo clientes frente a sus principales rivales.[1]

Uno de los principales ingredientes en la administración de una empresa es la creación de un diseño organizacional para vincular los diversos elementos que comprenden a la organización. Hay una amplia gama de alternativas que los gerentes o administradores en una organización determinada podrían elegir para su diseño. Por ejemplo, como señalamos antes, Abercrombie & Fitch utiliza un diseño funcional, pero también podría usar un diseño divisional si Michael Jeffries eligiera hacerlo. En el capítulo 11 identificamos los elementos básicos que tienen que ver con la creación de una organización. En este capítulo se explora cómo se pueden combinar esos elementos para crear un diseño organizacional general. Primero se analiza la naturaleza del diseño organizacional. Luego se describen los primeros enfoques dirigidos a identificar los modelos universales del diseño organizacional. Después se presentan los factores situacionales, como la tecnología, el entorno, el tamaño y el ciclo de vida. A continuación se estudia la relación entre la estrategia de una organización y su estructura. Después se describen las formas básicas del diseño organizacional. Concluimos con la presentación de cuatro temas emergentes en el diseño organizacional.

LA NATURALEZA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

¿Qué es el diseño organizacional? En el capítulo 11 señalamos que la especialización del puesto y el tramo de administración están entre los elementos más comunes de la estructura de la organización. También se describe la forma en que puede variar el grado apropiado de la especialización, al igual que el tramo de administración apropiado. Sin embargo, lo que no se aborda son las preguntas de cómo la especialización y el tramo de administración pueden estar relacionados entre sí. Por ejemplo, ¿un alto nivel de especialización debe ser empatado con un cierto tramo de administración? ¿Y diferentes combinaciones de cada uno funcionan mejor con distintas bases de departamentalización? Estos temas y otros relacionados se asocian con las preguntas del diseño organizacional.[2]

El **diseño organizacional** es el conjunto general de elementos y las relaciones entre ellos que se emplean para administrar a la organización total. Así, el diseño organizacional es un medio para implementar estrategias y planes para alcanzar las metas organizacionales.[3] Mientras analizamos el diseño organizacional, tenga en mente dos puntos importantes. Primero, las organizaciones no se diseñan y luego permanecen intactas. La mayoría de las organizaciones cambia de manera casi continua como resultado de factores como las situaciones y las personas. (Los procesos del cambio organizacional se analizan en el capítulo 13.) Segundo, el diseño organizacional para las organizaciones más grandes es extremadamente complejo y tiene tantas facetas y variaciones que las descripciones de éste no pueden ser una explicación total y completa.

Revisión del concepto

¿Qué es el diseño organizacional?

¿En qué forma el diseño organizacional se relaciona con la estructura de la organización?

PERSPECTIVAS UNIVERSALES ACERCA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

En el capítulo 2 se hace la distinción entre los enfoques de *contingencia* y *universal* para resolver los problemas de administración. Por ejemplo, recuerde que las perspectivas universales intentan identificar la "mejor forma" de administrar las organizaciones y las perspectivas de contingencia sugieren que el comportamiento administrativo en una situación determinada depende de los elementos únicos en esa situación. La base del pensamiento contemporáneo acerca del diseño organizacional puede rastrearse a dos primeras perspectivas universales: el modelo burocrático y el modelo conductual (o del comportamiento).

diseño organizacional
Conjunto general de elementos estructurales y las relaciones entre ellos que se utilizan para administrar a la organización total



© GALINA BARSKAYA | DREAMSTIME.COM

La mayoría de las organizaciones gubernamentales utiliza el enfoque burocrático del diseño organizacional. Mientras que el término "burocracia" por lo general tiene una connotación negativa, las organizaciones como el U.S. Postal Service se basan fuertemente en reglas, regulaciones y procedimientos operativos estándar para promover la eficiencia. Desafortunadamente, también tienden a ser relativamente rígidas e inflexibles.

Modelo burocrático

En el capítulo 2 también se señala que Max Weber, un sociólogo alemán influyente, fue pionero de la teoría organizacional clásica. Al centro de los escritos de Weber estaba el modelo burocrático de las organizaciones.[4] La perspectiva de Weber sugiere que una **burocracia** es un modelo de diseño organizacional basado en un sistema de autoridad legítimo y formal. Muchas personas asocian la burocracia con "trámites lentos y engorrosos", rigidez y con eludir la responsabilidad. Por ejemplo, ¿cuántas veces ha escuchado a las personas referirse en forma despectiva a la "burocracia federal"? Y muchos gerentes estadounidenses creen que la burocracia en el gobierno chino es un importante impedimento para que las empresas estadounidenses hagan negocios ahí.

Weber visualizó la forma burocrática de la organización como lógica, racional y eficiente. Ofreció el modelo como un marco de referencia al cual todas las organizaciones deben aspirar; la "mejor forma" de hacer las cosas. De acuerdo con Weber, la burocracia ideal muestra cinco características básicas:

1. La organización debe adoptar una división distinta del trabajo y cada posición debe ser ocupada por un experto.
2. La organización debe desarrollar un conjunto consistente de reglas para asegurar que el desempeño de la tarea sea uniforme.
3. La organización debe establecer una jerarquía de posiciones u oficinas que crea una cadena de mando de la parte alta de la organización hasta la parte baja.
4. Los gerentes deben realizar negocios en una forma impersonal y mantener la distancia social apropiada entre ellos mismos y sus subordinados.
5. El empleo y el avance en la organización debe basarse en el expertise (conocimiento experto) técnico y los empleados deben estar protegidos de los despidos arbitrarios.

Tal vez los mejores ejemplos de burocracias en la actualidad son las agencias gubernamentales y las universidades. Por ejemplo, considere los pasos por los que debe pasar y los formatos que debe llenar para solicitar la admisión a una universidad, solicitar dormitorio, registrarse cada semestre, cambiar de carrera, enviar un plan de titulación, sustituir una clase y presentar una solicitud de graduación. Incluso cuando el papel se reemplaza con medios electrónicos, los pasos con frecuencia son los mismos. La razón por la que estos procedimientos son necesarios es que las universidades tratan con grandes cantidades de personas que deben ser tratadas en forma equitativa y justa. Por tanto, se requieren reglas, regulaciones y procedimientos operativos estándar. También por lo general, los sindicatos grandes están organizados como burocracias.[5]

Algunas burocracias, como el U.S. Postal Service, han intentado presentarse como menos mecanicistas e impersonales. La estrategia del servicio postal es volverse más orientado al servicio como forma para luchar contra los competidores como FedEx y UPS.

Una fuerza principal del modelo burocrático es que varios de sus elementos (como confiar en las reglas y el empleo basado en el expertise) en realidad es frecuente que mejoren la eficiencia. Las burocracias también ayudan a evitar el favoritismo (porque

burocracia
Modelo de diseño organizacional basado en un sistema de autoridad legítimo y formal

todos deben seguir las reglas) y dejar las reglas y los procedimientos muy claros para todos. Sin embargo, desafortunadamente este enfoque también tiene varias desventajas. Una de las principales es que el modelo burocrático resulta en inflexibilidad y rigidez. Una vez que las reglas son creadas y establecidas, hacer excepciones o cambiarlas con frecuencia es difícil. Además, la burocracia a menudo produce el descuido de los procesos humanos y sociales dentro de la organización.

Modelo conductual

Otro modelo universal importante del diseño organizacional era el **modelo conductual**, que fue paralelo al surgimiento de la escuela del pensamiento administrativo de las relaciones humanas. Rensis Likert, un investigador de la administración, estudió varias organizaciones grandes para determinar lo que hacía que unas fueran más efectivas que otras.[6] Encontró que las organizaciones que en su muestra utilizaban el modelo burocrático de diseño tendían a ser menos efectivas que las que usaban un modelo más orientado al comportamiento consistente con el surgimiento del movimiento de las relaciones humanas; en otras palabras, organizaciones que prestaban más atención al desarrollo de grupos de trabajo y que estaban más preocupadas por los procesos interpersonales.

Likert desarrolló un marco de referencia que caracterizaba a las organizaciones en términos de ocho procesos importantes: liderazgo, motivación, comunicación, interacciones, toma de decisiones, establecimiento de metas, control y metas de desempeño. Likert creía que todas las organizaciones podían medirse y clasificarse a lo largo de una línea continua asociadas con cada una de estas dimensiones. Él afirmó que la forma burocrática básica de organización, que él llamó **diseño de Sistema 1**, anclaba un extremo de cada dimensión. Las características de la organización de Sistema 1 en el marco de referencia de Likert se resumen en la columna izquierda de la tabla 12.1.

También en la columna derecha de esta tabla están las características de la otra forma extrema de diseño organizacional de Likert, llamada **diseño de Sistema 4**, basada en el modelo conductual. Por ejemplo, una organización de Sistema 4 utiliza un amplio conjunto de procesos de motivación y sus procesos de interacción son abiertos y extensos. Otras distinciones entre las organizaciones de Sistema 1 y Sistema 4 son igualmente evidentes. Entre los extremos del Sistema 1 y del Sistema 4 se encuentran las organizaciones del Sistema 2 y del Sistema 3. Likert afirmaba que el Sistema 4 debe ser adoptado por todas las organizaciones. Él sugirió que los gerentes deben enfatizar las relaciones de apoyo, establecer altas metas de desempeño y practicar la toma de decisiones en grupo para alcanzar una organización de Sistema 4. Numerosas organizaciones intentaron adoptar el diseño del Sistema 4 durante su periodo de popularidad máxima. Por ejemplo, General Motors una vez convirtió una planta en el área de Atlanta de una organización de Sistema 2 a un Sistema 4. Durante un periodo de tres años, mejoró la eficiencia de la mano de obra directa e indirecta, al igual que las tasas de rompimiento de herramientas, los costos de desechos y la calidad.[7]

Al igual que el modelo burocrático, el enfoque conductual tiene fortalezas y debilidades. Su principal fortaleza es que enfatiza el comportamiento humano al subrayar el valor de los empleados de una organización. Así, Likert y sus colaboradores pavimentaron el camino para un enfoque más humanista para el diseño de las organizaciones. Por desgracia, el enfoque conductual también afirma que hay una mejor forma de diseñar una organización: como un Sistema 4. Sin embargo, como se verá, la evidencia es fuerte acerca de que no hay un mejor enfoque para el diseño organizacional.[8] Lo que funciona para una organización puede no funcionar para otra, y lo que funciona para una organización puede cambiar mientras la situación de esa organización cambia. Por tanto, los modelos universales como la burocracia y el Sistema 4 han sido en gran medida suplantados por modelos más nuevos que toman en consideración factores de contingencia. En la siguiente sección se identifican varios factores que ayudan a determinar el mejor diseño organizacional para una situación en particular.

modelo conductual
Modelo del diseño organizacional que es consistente con el movimiento de las relaciones humanas y enfatiza la atención al desarrollo de grupos de trabajo y la preocupación por los procesos interpersonales

diseño de Sistema 1
Similar al modelo burocrático

diseño de Sistema 4
Similar al modelo conductual

Tabla 12.1 ORGANIZACIONES DE SISTEMA 1 Y DE SISTEMA 4

El modelo conductual identifica dos tipos extremos de diseño organizacional llamado Sistema 1 y Sistema 4. Los dos diseños varían en ocho procesos fundamentales. El diseño de Sistema 1 se considera algo rígido e inflexible.

Organización de Sistema 1	Organización de Sistema 4
1. El proceso de liderazgo no incluye seguridad y confianza percibidas. Los subordinados no se sienten en la libertad de discutir los problemas con sus superiores, quienes a su vez no solicitan sus ideas ni opiniones.	1. El proceso de liderazgo incluye la confianza percibida y la seguridad entre los superiores y los subordinados en todas las cuestiones. Los subordinados se sienten libres de analizar los problemas de trabajo con sus superiores, quienes a su vez solicitan sus ideas y opiniones.
2. El proceso motivacional hace uso sólo de motivos físicos, de seguridad y económicos mediante el uso del temor y de las sanciones. Entre los empleados prevalecen actitudes desfavorables hacia la organización.	2. El proceso motivacional hace uso de una gama completa de motivos mediante de métodos de participación. Las actitudes son favorables hacia la organización y sus metas.
3. El proceso de comunicación es tal que la información fluye hacia abajo y tiende a estar distorsionada, a ser imprecisa y a ser vista con sospecha por parte de los subordinados.	3. El proceso de comunicación es tal que la información fluye en forma libre a lo largo de la organización; en forma ascendente, descendente y lateral. La información es precisa y no distorsionada.
4. El proceso de interacción es cerrado y restringido. Los subordinados tienen poco efecto sobre las metas, los métodos y las actividades departamentales.	4. El proceso de interacción es abierto y extenso. Tanto los superiores como los subordinados tienen la capacidad de afectar las metas, los métodos y las actividades departamentales.
5. El proceso de decisión ocurre sólo en la parte superior de la organización; es relativamente centralizado.	5. El proceso de decisión ocurre en todos los niveles por medio de los procesos de grupo; es relativamente descentralizado.
6. El proceso del establecimiento de metas se ubica en la parte superior de la organización; desalienta la participación del grupo.	6. El proceso del establecimiento de metas alienta la participación en grupo para establecer objetivos altos y realistas.
7. El proceso de control se centraliza y enfatiza la asignación de culpa por los errores.	7. El proceso de control se difunde a lo largo de la organización y enfatiza el autocontrol y la solución de problemas.
8. Las metas de desempeño son bajas y los gerentes las buscan de manera pasiva, ya que no hacen un compromiso con el desarrollo de los recursos humanos de la organización.	8. Las metas de desempeño son altas y los superiores las buscan en forma creativa, ya que reconocen la necesidad de hacer un compromiso completo para desarrollar, por medio de la capacitación, a los recursos humanos de la organización.

Fuente: Adaptado de Rensis Likert, *The Human Organization*, 1967, Copyright © 1967 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reimpreso con autorización.

Revisión del concepto

DISTINGA ENTRE EL MODELO BUROCRÁTICO Y EL MODELO CONDUCTUAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

¿POR QUÉ CONSIDERA USTED QUE LOS GERENTES HAN ESTADO CON FRECUENCIA PREOCUPADOS POR IDENTIFICAR "LA MEJOR FORMA" DE HACER ALGO?

visión situacional del diseño organizacional
Se basa en el supuesto de que el diseño óptimo de cualquier organización depende de un conjunto de factores situacionales pertinentes

INFLUENCIAS SITUACIONALES SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La **visión situacional del diseño organizacional** se basa en el supuesto de que el diseño óptimo de cualquier organización depende de un conjunto de factores situacionales pertinentes. En otras palabras, los factores situacionales desempeñan un rol para determinar

el mejor diseño organizacional para cualquier circunstancia en particular.[9] Como puede ver en la sección *Trabajar con la diversidad*, que muestra cómo el offshoring (outsourcing en el extranjero) integra trabajadores extranjeros en las fuerzas de trabajo de las corporaciones estadounidenses, las prácticas como ésta, conocida como *offshoring*, se ven afectadas con frecuencia por factores situacionales. Aquí se analizan cuatro factores situacionales básicos (tecnología, entorno, tamaño y ciclo de vida organizacional). Otro factor, la estrategia, se analiza en la siguiente sección.



© LUIS LOURO | DREAMSTIME.COM

Las organizaciones mecanicistas se adhieren de cerca al concepto de cadena de mando y dan a los gerentes de línea la autoridad para dirigir y controlar el comportamiento de aquéllos que les reportan. Por ejemplo, este supervisor inspecciona los uniformes y equipo de seguridad de sus subordinados. Su empresa, un astillero en Shangai, utiliza el enfoque mecanicista del diseño organizacional y confía mucho en su estructura burocrática para realizar las operaciones.

Tecnología central

La **tecnología** consiste en los procesos de conversión empleados para transformar insumos (como materiales o información) en resultados (como bienes o servicios). La mayoría de las organizaciones usa tecnologías múltiples, pero la más importante de una organización se llama *tecnología central*. Aunque la mayoría de las personas visualiza las líneas de ensamble y la maquinaria cuando piensan en tecnología, el término también se puede emplear en las organizaciones de servicio. Por ejemplo, una firma de inversión como Fidelity usa la tecnología para transformar el dinero de inversión en ingresos en gran medida, en la misma forma en que Union Carbide usa los recursos naturales para fabricar productos químicos.

El vínculo entre tecnología y diseño organizacional fue reconocido primero por Joan Woodward.[10] Woodward estudió 100 empresas de manufactura en el sur de Inglaterra. Recabó información acerca de aspectos como la historia de cada organización, sus procesos de manufactura, sus formas y procedimientos y su desempeño financiero. Woodward esperaba encontrar una relación entre el tamaño de una organización y su diseño, pero esa relación no surgió. Como resultado, comenzó a buscar otras explicaciones por las diferencias. Un escrutinio cercano de las empresas en su muestra le llevó a reconocer una probable relación entre la tecnología y el diseño organizacional. Este análisis de seguimiento llevó a Woodward a clasificar primero a las organizaciones con base en su tecnología. Woodward identificó tres formas básicas de tecnología:

1. *Tecnología de unidad o lotes pequeños*. El producto se personaliza según las especificaciones del cliente o se produce en cantidades pequeñas. Ejemplos de organizaciones que utilizan esta forma de tecnología serían un taller de sastrería que se especializa en trajes a la medida, un taller de impresión que elabora tarjetas y papelería de negocios y un estudio de fotografía.
2. *Tecnología de lotes grandes o producción en masa*. El producto se fabrica en forma de línea de ensamble al combinar las partes componentes en otra parte o producto terminado. Los ejemplos incluyen fabricantes de automóviles como Subaru, fabricantes de electrodomésticos como Whirlpool Corporation y empresas de electrónica como Phillips.
3. *Tecnología de proceso continuo*. La materia prima se transforma en un producto terminado por una serie de transformaciones de máquinas o procesos. La composición de los materiales mismos se cambia. Algunos ejemplos incluyen refinerías como ExxonMobil y Shell Oil y refinerías químicas como Dow Chemical y Hoechst AG.

tecnología
Procesos de conversión que se utilizan para transformar los insumos en resultados

TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

Practicar o no el offshoring

Desde programadores de cómputo en Filipinas hasta biólogos moleculares en Rusia y agentes de servicio al cliente en India, la subcontratación en el extranjero conocida como *offshoring* (o outsourcing en el extranjero) lleva trabajadores de todo el mundo a las fuerzas de trabajo de las corporaciones estadounidenses en una amplia gama de industrias. Cuando las empresas estadounidenses realizan offshoring, están contratando empresas y personal extranjero para realizar sus funciones de negocios. Al hacerlo, no sólo aumentan la diversidad de sus fuerzas de trabajo sino que también alteran los procesos por los cuales realizan negocios organizacionales.

"En teoría", dice el reportero de *BusinessWeek* Pete Engardio, "es posible comprar, lista para usarse, prácticamente cualquier función que necesite para manejar una empresa". En parte, esa es la razón de que los procesos de outsourcing en algunas empresas sean casi desconcertantes por su complejidad. Por ejemplo, en Penske Truck Leasing, los conductores envían sus bitácoras en papel para ingreso de datos a una instalación en México, que los reenvía a Hyderabad, India, donde se analizan, y los resultados se reportan a la gerencia de Penske de vuelta en Estados Unidos. ¿Cómo la función de procesamiento de datos de una empresa llega a estar formada por esas operaciones tan remotas? Como en la mayoría de las demás decisiones, las empresas eligen socios operativos con base en las capacidades de creación de valor que aportan al proceso en general.

Desde luego, en forma ideal, el offshoring debe beneficiar al que contrata, así como a la empresa contratada. Por ejemplo, tomemos el caso de PCMC con sede en Wisconsin, que diseña y fabrica empaques de papel. PCMC tenía un problema con su función de ingeniería: aunque tenía una base amplia de clientes potenciales, con frecuencia los perdía porque su grupo de ingeniería era demasiado pequeño para crear nuevos diseños lo suficientemente rápido para mantener el ritmo de las necesidades de los clientes. Ni la empresa podía permitirse expandir su departamento de ingeniería. Para solucionar el problema, PCMC ingresó a un contrato de offshoring con una empresa india que acordó proporcionar un staff de 160 miembros para respaldar la función de ingeniería de PCMC. ¿El resultado? No sólo 160 nuevos empleos en India sino más pedidos y empleos también en Wisconsin.

Es evidente que los arreglos de offshoring no siempre funcionan tan bien como el establecido por PCMC y su socio indio. Por ejemplo, pueden surgir problemas cuando el proceso requiere de interacción significativa entre el personal extranjero de contratos y las personas en el país de origen de la empresa contratante, no sólo sus empleados sino sus clientes. Para empezar, las diferencias de idioma y cultura pueden dificultar la comunicación, en especial cuando se realiza por correo electrónico o por teléfono. Cuando 1-800-FLOWERS intentó expandir su operación de servicio al cliente mediante la subcontratación de las llamadas de los clientes en India, los resultados fueron desastrosos. ¿Por qué? Cuando los clientes llaman, los floristas tienen que hacer más que sólo procesar pedidos: con frecuencia se les requiere ofrecer consejos de diseño interior y consultoría de relaciones e incluso consolar a los deudos. Los trabajadores indios no podían entender por completo la psicología de los compradores estadounidenses de flores ni comunicar los detalles necesarios para atender sus necesidades. 1-800-FLOWERS terminó su experimento después de apenas unas semanas. "Los tipos eran difíciles de entender", admitió un ejecutivo de la empresa. "Temíamos perder ventas y no nos podíamos arriesgar."

La decisión tenía sentido: cuesta seis veces más reemplazar a un cliente que retenerlo. Por fortuna, la empresa tenía un plan B "*homeshoring*" o contratar trabajadores dentro del país. Los empleados de *homeshoring* son más costosos que los contratistas en el extranjero, pero son menos costosos que los empleados de tiempo completo en el lugar. Conectan con los clientes estadounidenses y también alivian las preocupaciones que algunos consumidores estadounidenses tienen acerca de que sus datos personales se envíen al extranjero.

Referencias: Michelle Conlin, "Call Centers in the Rec Room", *BusinessWeek*, 23 de enero de 2006, www.businessweek.com el 18 de marzo de 2009; Pete Engardio, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek*, 30 de enero de 2006, www.businessweek.com el 18 de marzo de 2009 y Manjeet Kripalani with Brian Grow, "Offshoring: Spreading the Gospel", *BusinessWeek*, 6 de marzo de 2006, www.businessweek.com el 18 de marzo de 2009.

Estas formas de tecnología están listadas en el orden de sus niveles asumidos de complejidad. En otras palabras, la tecnología unitaria o de lote pequeño se supone que es la menos compleja y la tecnología de proceso continuo es la más compleja. Woodward encontró que distintas configuraciones del diseño organizacional estaban asociadas con cada tecnología.

Al tiempo que la tecnología se volvió más compleja en la muestra de Woodward, el número de niveles de administración aumentó (es decir, la organización se volvió más alta). El tramo de administración ejecutivo también aumentó, al igual que el tamaño relativo de su componente de staff. Sin embargo, el tramo de administración de la supervisión primero aumentó y luego disminuyó, al tiempo que la tecnología se volvió más compleja, principalmente debido a que gran parte del trabajo en las tecnologías de proceso es automatizada. Se requieren menos trabajadores, pero las habilidades necesarias para hacer el trabajo aumentan. Estos resultados son consistentes con la discusión del tramo de administración en el capítulo 11; entre más complejo el puesto, más estrecho debe ser el tramo.

En un nivel más general de análisis, Woodward encontró que los dos extremos (unitario o de lote pequeño y proceso continuo) tendían a ser muy similares a la organización de Sistema 4 de Likert, mientras que las organizaciones de tramo mediano (lote grande o producción en masa) eran mucho más como las burocracias o Sistema 1. Las organizaciones de lote grande y de producción en masa también tenían un nivel más alto de especialización.[11] Finalmente, ella encontró que el éxito organizacional estaba relacionado con el grado al que las organizaciones siguieran el patrón típico. Por ejemplo, las organizaciones exitosas de proceso continuo tendían a ser más como las organizaciones de Sistema 4, mientras que las empresas menos exitosas con la misma tecnología eran menos como las organizaciones del Sistema 4.

Así, la tecnología claramente parece tener un rol importante en la determinación del diseño organizacional. Al tiempo que las tecnologías futuras se vuelven más diversas y complejas, los gerentes tendrán que ser aún más conscientes del impacto de las tecnologías sobre el diseño de las organizaciones. Por ejemplo, el uso creciente de la robótica puede requerir alteraciones en el diseño organizacional para acomodar mejor los distintos métodos de ensamble. De igual manera, el uso creciente de nuevas formas de tecnología de información es casi seguro que ocasione que las organizaciones redefinan la naturaleza del trabajo y las relaciones de reporte entre los individuos.[12]

"Las redes se están convirtiendo en el centro de la innovación. Las empresas... son más porosas y descentralizadas."

—WALTER POWELL, PROFESOR DE STANFORD
(citado en *BusinessWeek*, 20 de junio de 2005, p. 81)

Entorno

Además de las diversas relaciones descritas en el capítulo 3, los elementos del entorno y el diseño organizacional están específicamente vinculados en diversas formas.[13] El primer análisis de los vínculos entorno-diseño organizacional ampliamente reconocido fue proporcionado por Tom Burns y G.M. Stalker.[14] Al igual que Woodward, Burns y Stalker trabajaron en Inglaterra. Su primer paso fue identificar dos formas extremas de entorno organizacional: estable (uno que permanece relativamente constante en el tiempo) e inestable (sujeto a la incertidumbre y el cambio rápido). A continuación estudiaron los diseños de las organizaciones en cada tipo de entorno. No es de extrañar que encontraron que las organizaciones en entornos estables tendían a tener un tipo de diseño distinto que las organizaciones en entornos inestables. Los dos tipos de diseño que surgieron se llamaban organización mecanicista y organización orgánica.

Una **organización mecanicista o mecániza**, bastante similar al modelo burocrático o de Sistema 1, se encontraba con mayor frecuencia en los entornos estables. Libres de la incertidumbre, las organizaciones estructuraban sus actividades en formas más bien predecibles por medio de reglas, puestos especializados y autoridad centralizada. Las organizaciones mecanicistas también son muy similares a las burocracias. Aunque ningún entorno es completamente estable, Abercrombie & Fitch y Wendy's usan diseños mecanicistas. Por ejemplo, cada tienda de A&F ha prescrito métodos para el diseño de

organización mecanicista o mecánica
Similar al modelo burocrático o de Sistema 1 se encuentra con mayor frecuencia en los entornos estables

tiendas y los procesos de pedido de mercancías. Poca o ninguna desviación se permite de estos métodos. Por otro lado, una **organización orgánica** se encuentra con más frecuencia en entornos inestables e impredecibles, en los que el cambio constante y la incertidumbre por lo general dictan un nivel mucho más alto de fluidez y flexibilidad. Motorola (enfrenta con rapidez el cambio tecnológico) y Apple (enfrenta el cambio tecnológico y el cambio constante en los gustos del consumidor) usan diseños orgánicos. Por ejemplo, un gerente en Motorola tiene discreción considerable sobre la forma en que se desempeña el trabajo y la forma en que se pueden resolver los problemas.

Estas ideas fueron extendidas en Estados Unidos por Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch.[15] Acordaron que los factores del entorno influyen en el diseño organizacional, pero creían que esta influencia es variable entre las distintas unidades de la misma organización. De hecho, pronosticaron que cada unidad organizacional tiene su entorno único y responde al desarrollar atributos únicos. Lawrence y Lorsch sugirieron que las organizaciones podrían estar caracterizadas a lo largo de dos dimensiones principales.

Una de estas dimensiones, la **diferenciación**, es el grado al que la organización se divide en subunidades. Una empresa con muchas subunidades es altamente diferenciada; una con pocas subunidades tiene un bajo nivel de diferenciación. La segunda dimensión, la **integración**, es el grado al que diversas subunidades deben trabajar juntas en forma coordinada. Por ejemplo, si cada unidad compite en un mercado distinto y tiene sus propias instalaciones de producción, pueden requerir poca integración. Lawrence y Lorsch razonaron que el grado de diferenciación e integración necesario por una organización depende de la estabilidad de los entornos que enfrentan sus subunidades.

Tamaño de la organización

El tamaño de una organización es un factor que afecta su diseño.[16] Aunque existen varias definiciones de tamaño, el **tamaño organizacional** se define como el número total de empleados de tiempo completo o equivalente a tiempo completo. Un equipo de investigadores en la Universidad de Aston en Birmingham, Inglaterra, creía que Woodward había fracasado en encontrar una relación entre estructura y tamaño (lo que era su expectativa original) porque casi todas las organizaciones que ella estudió eran relativamente pequeñas (tres cuartas partes tenían menos de 500 empleados).[17] Así, decidieron realizar un estudio de una gama más amplia de organizaciones para determinar cómo el tamaño y la tecnología en forma individual y conjunta afectaban el diseño organizacional.

El primer resultado fue que la tecnología en realidad influyó en las variables estructurales en las pequeñas empresas, quizá debido a que todas sus actividades tendían a estar enfocadas en sus tecnologías centrales. Sin embargo, en las empresas grandes se rompía el fuerte vínculo entre tecnología y diseño, lo más probable porque la tecnología no es tan central para las actividades continuas en las organizaciones grandes. Los estudios Aston revelaron muchas generalizaciones básicas: al compararlas con las organizaciones pequeñas, las organizaciones grandes tendían a caracterizarse por niveles más altos de especialización de puestos, procedimientos operativos más estándar, más reglas, más regulaciones y un mayor grado de descentralización. Walmart es un buen caso en este punto. La empresa espera continuar su drástico crecimiento para el futuro previsible y agregar varios miles de empleos nuevos en los siguientes años. Pero, mientras crece, la empresa reconoce que tendrá que volverse más descentralizada para que sus gerentes de primera línea permanezcan en sintonía con sus clientes.[18]

organización orgánica
Modelo muy flexible e informal de diseño organizacional, que se encuentra con más frecuencia en entornos inestables e impredecibles

diferenciación
Grado al que la organización se divide en subunidades

integración
Grado al que las diversas subunidades deben trabajar juntas en forma coordinada

tamaño organizacional
Número total de empleados de tiempo completo o equivalente a tiempo completo

Ciclo de vida de la organización

Desde luego, el tamaño no es constante. Por ejemplo, como señalamos en el capítulo 10, algunas empresas se forman pero pronto desaparecen. Otras siguen como empresas pequeñas de propiedad independiente mientras su propietario-gerente viva. Algunas, como Dell Computer, JetBlue y Starbucks, se disparan para convertirse en gigantes organizacionales. Y ocasionalmente, las organizaciones grandes reducen su tamaño por medio de despidos o desinversiones. Por ejemplo, Navistar es hoy mucho más pequeña de lo que era su personificación previa como International Harvester Company.

Aunque ningún patrón claro explica los cambios en tamaño, muchas organizaciones progresan por medio de un **ciclo de vida de la organización** de cuatro etapas.[19] La primera es el *nacimiento* de la organización. La segunda etapa, la *juventud*, se caracteriza por el crecimiento y la expansión de los recursos organizacionales. La *vida media* es un periodo de crecimiento gradual que evoluciona eventualmente a la estabilidad. Por último, la *madurez* es un periodo de estabilidad, tal vez evoluciona hacia la declinación.

Los gerentes deben confrontar diversos temas de diseño organizacional mientras la organización progresa a través de esas etapas. En general, mientras una organización transita de una etapa a la siguiente, se vuelve más grande, más mecanicista y descentralizada. También se vuelve más especializada, dedica más atención a la planeación y asume un componente de staff cada vez mayor. Por último, aumentan las demandas de coordinación, aumenta la formalización, las unidades organizacionales se vuelven más dispersas geográficamente y los sistemas de control se vuelven cada vez más extensos. Así, el tamaño y el diseño de una organización están claramente vinculados, y este vínculo es dinámico debido al ciclo de vida de la organización.[20]

Revisión del concepto

¿Cuáles son los factores situacionales más prevalecientes que influyen en el diseño organizacional?

¿Qué factor situacional es el más y el menos probable que afecte a un minorista pequeño de un barrio? ¿Por qué?

ESTRATEGIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Otro determinante importante del diseño organizacional es la estrategia adoptada por sus altos directivos.[21] En general, las estrategias corporativas y de negocios afectan el diseño organizacional. Las funciones organizacionales básicas, como finanzas y marketing, también pueden afectar el diseño organizacional en algunos casos.[22]

Estrategia corporativa

Como señalamos en el capítulo 8, una organización puede adoptar una diversidad de estrategias corporativas. Su elección determinará en forma parcial qué tipo de diseño será más eficaz. Por ejemplo, una empresa que busca una estrategia de producto simple es probable que se base en una departamentalización funcional y que pueda utilizar un diseño mecanicista. Si alguna diversificación no relacionada o relacionada se utiliza para impulsar el crecimiento, los gerentes deben decidir cómo acomodar las diversas unidades dentro de la sombrilla organizacional. Por ejemplo, si la empresa utiliza una diversificación relacionada, debe haber un alto nivel de coordinación entre las diferentes unidades para capitalizar las supuestas oportunidades de sinergia inherentes a esta estrategia. Por otro lado, las empresas que utilizan una diversificación no relacionada se basan más probablemente en un fuerte sistema de reporte jerárquico, para que los gerentes corporativos puedan monitorear mejor el desempeño de unidades individuales con la empresa.

Una organización que adopta el enfoque de portafolio para implementar sus estrategias de nivel corporativo debe asegurar que su diseño concuerde con su estrategia. Por ejemplo, cada unidad estratégica de negocios puede seguir como una unidad relativamente autónoma dentro de la organización. Pero los gerentes corporativos necesitan decidir cuánta flexibilidad en la toma de decisiones dar al director de cada unidad (una cuestión de descentralización), cuántos ejecutivos corporativos se requieren para supervisar las operaciones de diversas unidades (una cuestión de tramo de administración) y qué información, si acaso, se comparte entre las unidades (cuestión de coordinación).[23]

ciclo de vida de la organización
Progresión a través de la cual las organizaciones evolucionan mientras crecen y maduran



© VALENTINO VISENTINI | DREAMSTIME.COM

La estrategia y el diseño organizacional deben estar integrados en forma cercana. Por ejemplo, Walmart se percató de que sus supertiendas de Sam's Club en Canadá eran menos rentables que en Estados Unidos. Así, la empresa recientemente cerró sus Sam's Club en Ontario y los reemplazará con supercentros de Walmart. Una relación cercana entre la estrategia de Walmart y su diseño organizacional ayudó a que esta transición fuera suave y eficiente.

Estrategia de negocios

Las estrategias de negocios afectan el diseño de los negocios individuales dentro de la organización, así como la organización general misma. Por ejemplo, es probable que una organización que busca una estrategia de defensa de alguna manera sea vertical y centralizada, que tenga tramos de administración estrechos y tal vez adopte un enfoque funcional de la departamentalización. Así, puede seguir el enfoque burocrático del diseño organizacional.

En contraste, un tipo de organización de prospección tiene mayor posibilidad de ser más plana y descentralizada. Con tramos de administración más amplios, intenta ser muy flexible y adaptable en su enfoque de hacer negocios. Es probable que un negocio que utiliza una estrategia de análisis tenga un diseño organizacional en algún punto entre estos dos extremos (tal vez una organización de sistema 2 o 3).

Las estrategias competitivas genéricas también pueden afectar el diseño organizacional. Por ejemplo, una empresa que utiliza una estrategia de diferenciación, puede estructurar departamentos alrededor de lo que sea que utilice como base para diferenciar sus productos (como marketing en el caso de la imagen o manufactura en el caso de la calidad). Una estrategia de liderazgo en costos requiere un compromiso fuerte con la eficiencia y el control. Así, dicha empresa es más centralizada mientras intenta controlar los costos. Y una empresa que usa una estrategia de enfoque puede diseñarse alrededor de la dirección de su enfoque (departamentalización por ubicación si su enfoque es una región geográfica, departamentalización por cliente si su enfoque son los grupos de clientes).

Funciones organizacionales

La relación entre las estrategias funcionales de una organización y su diseño es menos evidente y puede abarcarse bajo los intereses corporativos o de negocios. Si la estrategia de marketing de la empresa requiere de marketing agresivo y promoción, pueden requerirse departamentos separados de publicidad, venta directa y promoción. Si su estrategia financiera requiere una deuda baja, puede necesitar sólo un pequeño departamento de finanzas. Si la estrategia de producción requiere la manufactura en ubicaciones diversas, los arreglos del diseño organizacional deben representar esta dispersión geográfica. La estrategia de recursos humanos puede requerir mayor o menor grado de descentralización como una forma para desarrollar las habilidades de los nuevos gerentes en los niveles más bajos en la organización. Y la estrategia de investigación y desarrollo puede dictar diversos diseños para la administración de la misma función de investigación y desarrollo. Por ejemplo, un compromiso fuerte con investigación y desarrollo puede requerir una unidad separada con un vicepresidente a cargo. Un compromiso menor con investigación y desarrollo se puede alcanzar con un director y un staff pequeño.[24]

¿En qué forma el diseño organizacional se relaciona con la estrategia?

¿Bajo qué circunstancias, si acaso, una corporación de negocios simple tendría diferentes diseños organizacionales para sus operaciones corporativas y sus actividades de negocios?

Revisión del concepto

FORMAS BÁSICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Debido a que la tecnología, el entorno, el tamaño, el ciclo de vida y la estrategia pueden influir en el diseño organizacional, no debe sorprender que las organizaciones adopten muchos tipos distintos de diseños. Sin embargo, la mayoría de los diseños cae en una de cuatro categorías básicas. Otros son híbridos basados en dos o más formas básicas.

Diseño funcional (forma U)

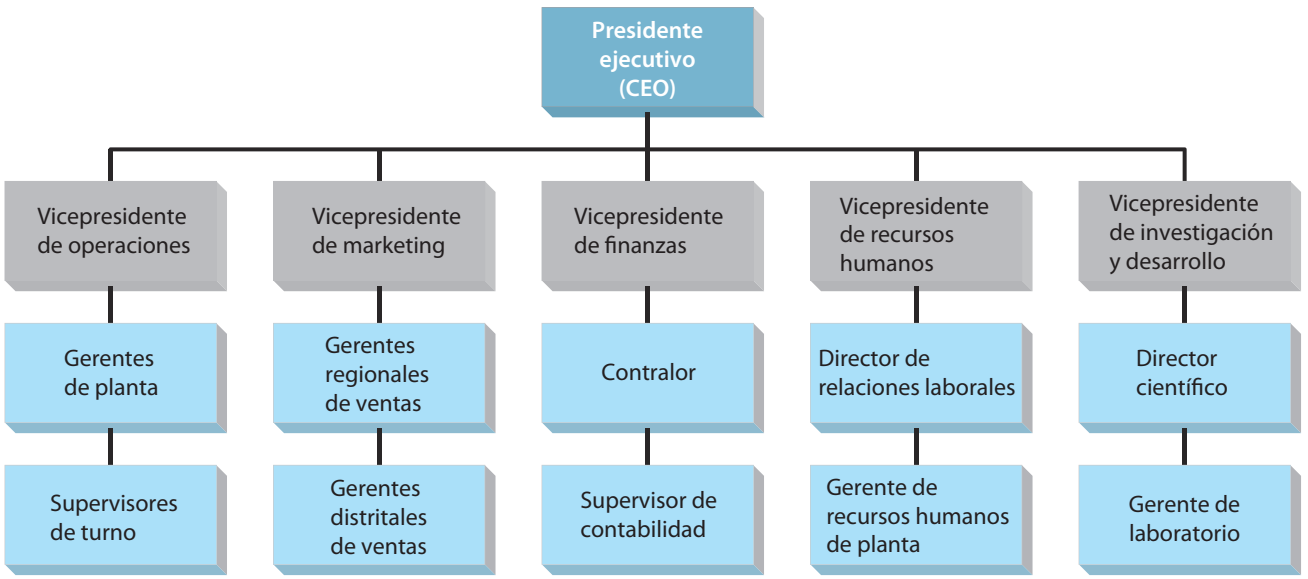
El **diseño funcional** es un arreglo que se basa en el enfoque funcional de la departamentalización, según se detalla en el capítulo 11. El notable economista Oliver E. Williamson ha llamado a este diseño, de *forma U* (U es por unitario).[25] Bajo el arreglo de forma U, los miembros y unidades en la organización se agrupan en los departamentos funcionales como marketing y producción.

Para que la organización opere en forma eficiente en este diseño, debe haber una coordinación considerable entre departamentos. Esta integración y coordinación son más comúnmente responsabilidad del CEO y los altos directivos. En la figura 12.1 se muestra el diseño de forma U aplicado al nivel corporativo de una empresa pequeña de manufactura. En una organización de forma U, ninguna de las áreas funcionales puede sobrevivir sin las demás. Por ejemplo, marketing necesita productos de operaciones para vender y fondos de

diseño funcional
Se basa en el enfoque funcional de la departamentalización

Figura 12.1 DISEÑO FUNCIONAL O CON FORMA DE U PARA UNA EMPRESA PEQUEÑA DE MANUFACTURA

El diseño está basado en una departamentalización funcional. Esta pequeña empresa de manufactura usa directivos a nivel vicepresidencia para coordinar las actividades dentro de cada área funcional de la organización. Observe que cada área funcional depende de las demás.





El diseño matricial se establece sobre dos bases de departamentalización coincidentes. Martha Stewart desde hace tiempo ha usado una matriz para administrar su negocio de estilo de vida. Entre las innovaciones más recientes de la empresa es ofrecer recetas breves por medio de Twitter. Esta forma en surgimiento de red social ha sido aplicada a través de todas las divisiones de la empresa, y cada una usa la tecnología para anunciar bienes y servicios nuevos a los suscriptores interesados.

© LUCIAN MILASAN | DREAMSTIME.COM

finanzas para pagar por la publicidad. WD-40 Company, que hace un aceite de lubricación popular, y McIlhenny Company, que hace la salsa TABASCO, son dos ejemplos de empresas que usan el diseño en forma de U. Como lo señalamos antes, Abercrombie & Fitch también usa el diseño en forma de U.

En general, este enfoque comparte las ventajas y desventajas básicas de la departamentalización funcional. Así, permite a la organización dotar de staff a todas las posiciones importantes con expertos funcionales y facilita la coordinación y la integración. Por otro lado, también promueve un enfoque funcional más que organizacional, y tiende a promover la centralización. Y como se señala en el capítulo 11, los diseños basados funcionalmente se emplean con mayor frecuencia en las organizaciones pequeñas, porque un CEO puede supervisar y coordinar con facilidad a la organización completa. Mientras una organización crece, el CEO encuentra cada vez más difícil estar a cargo de todas las áreas funcionales.

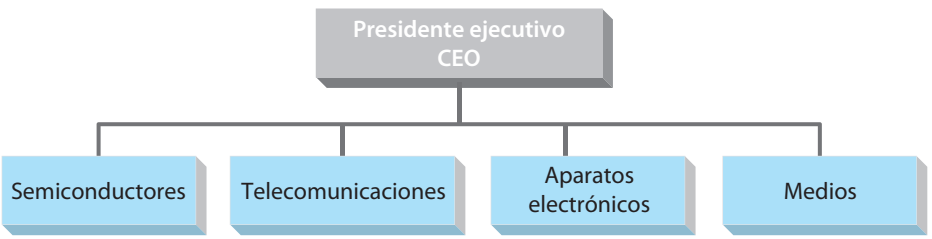
Diseño de conglomerado (forma H)

Otra forma común de diseño organizacional es el **diseño de conglomerado (forma H)**.[26] El diseño de conglomerado lo utiliza una organización constituida por un conjunto de negocios no relacionados. Así, el diseño en forma H es esencialmente una empresa controladora que resulta de una diversificación no relacionada. (La H en este término viene de la palabra holding en inglés.)

Este enfoque se basa ampliamente en la forma del producto de departamentalización (vea el capítulo 11). Cada negocio o conjunto de negocios es operado por un gerente general que es responsable de sus utilidades o pérdidas, y cada gerente general funciona en forma independiente de los demás. Samsung Electronics Company, una empresa de Corea del Sur, usa el diseño de forma H. Como se ilustra en la figura 12.2, Samsung consiste de cuatro grupos de negocios básicos.

Figura 12.2 DISEÑO DE CONGLOMERADO (FORMA H) EN SAMSUNG

Samsung Electronics Company, una empresa de Corea del Sur, utiliza la forma de conglomerado de diseño organizacional. Este diseño que resulta de una estrategia de diversificación no relacionada es complejo de manejar. Los gerentes encuentran que comparar e integrar las actividades entre las operaciones disímiles es difícil. Las empresas pueden abandonar este diseño por otro enfoque, como el diseño en forma de M.



diseño de conglomerado (forma H)
Lo usa una organización constituida por un conjunto de negocios no relacionados

Otras empresas que usan el diseño de forma H incluyen General Electric (motores de aeronaves, aparatos eléctricos, transmisiones, servicios financieros, productos de iluminación, plásticos y otros negocios no relacionados) y Tenneco (tuberías, autopartes, servicios financieros y otros negocios no relacionados).

En una organización de forma H, un staff corporativo evalúa el desempeño de cada negocio, asigna los recursos corporativos a través de los negocios y moldea las decisiones acerca de comprar y vender los negocios. El defecto básico del diseño de forma H es la complejidad asociada con mantener negocios diversos y no relacionados. Los gerentes encuentran difícil comparar e integrar actividades a través de un número grande de operaciones diversas. La investigación de Michael Porter sugiere que numerosas organizaciones que adoptan este enfoque logran sólo un desempeño financiero promedio-débil.[27] Así, aunque algunas empresas estadounidenses aún usan el diseño de forma H, muchas lo han abandonado para seguir otros enfoques.

Diseño divisional (forma M)

En el diseño divisional, que se vuelve cada vez más popular, también se utiliza una forma de organización por producto; sin embargo, en contraste con la forma H, las divisiones están relacionadas. Así, el **diseño divisional (forma M)** (M es multidivisional) se basa en negocios múltiples en áreas relacionadas que operan dentro de un marco organizacional más grande. Este diseño resulta de una estrategia de diversificación relacionada.

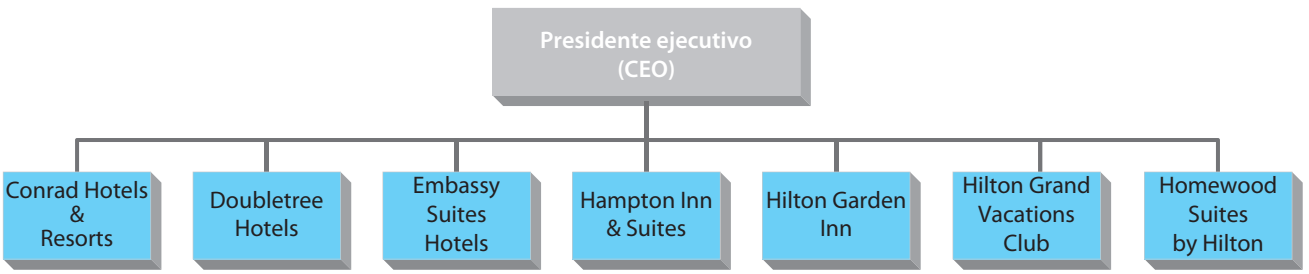
Algunas actividades son extremadamente descentralizadas hasta el nivel divisional; otras son centralizadas a nivel corporativo.[28] Por ejemplo, como se muestra en la figura 12.3, Hilton Hotels usa este enfoque. Cada una de sus divisiones está dirigida por un presidente o un vicepresidente ejecutivo y opera con autonomía razonable, pero las divisiones también coordinan sus actividades como es apropiado. Otras empresas que usan este enfoque son Walt Disney Company (parques temáticos, películas y unidades de comercialización, todo interrelacionado) y Hewlett-Packard (computadoras, impresoras, escáneres, equipo médico electrónico y otra instrumentación electrónica).

Las oportunidades para la coordinación y los recursos compartidos representan una de las más grandes ventajas del diseño en forma M. La investigación de mercados de Hilton y los departamentos de compras son centralizados. Así, un seleccionador de sitios puede visitar una ciudad y buscar las ubicaciones posibles para distintas marcas Hilton y un comprador puede comprar ropa de cama para las múltiples marcas Hilton del mismo proveedor. El objetivo básico del diseño de forma M es optimizar la competencia interna y la cooperación.

diseño divisional (forma M)
Se basa en negocios múltiples en áreas relacionadas que operan dentro de un marco de referencia organizacional más grande

Figura 12.3 DISEÑO MULTIDIVISIONAL (FORMA M) EN HILTON HOTELS

Hilton Hotels usa el enfoque multidivisional del diseño organizacional. Aunque cada unidad opera con autonomía relativa, todas las unidades funcionan en el mismo mercado general. Este diseño resultó de una estrategia de diversificación relacionada. Otras empresas que usan diseños de forma M incluyen PepsiCo y Walt Disney Company.



Una competencia sana por los recursos entre las divisiones puede mejorar la eficacia, pero se debe promover la cooperación. La investigación sugiere que la organización de forma M que puede alcanzar y mantener este equilibrio tendrá un mejor desempeño que las organizaciones grandes de forma U y todas las de forma H.[29]

Diseño matricial

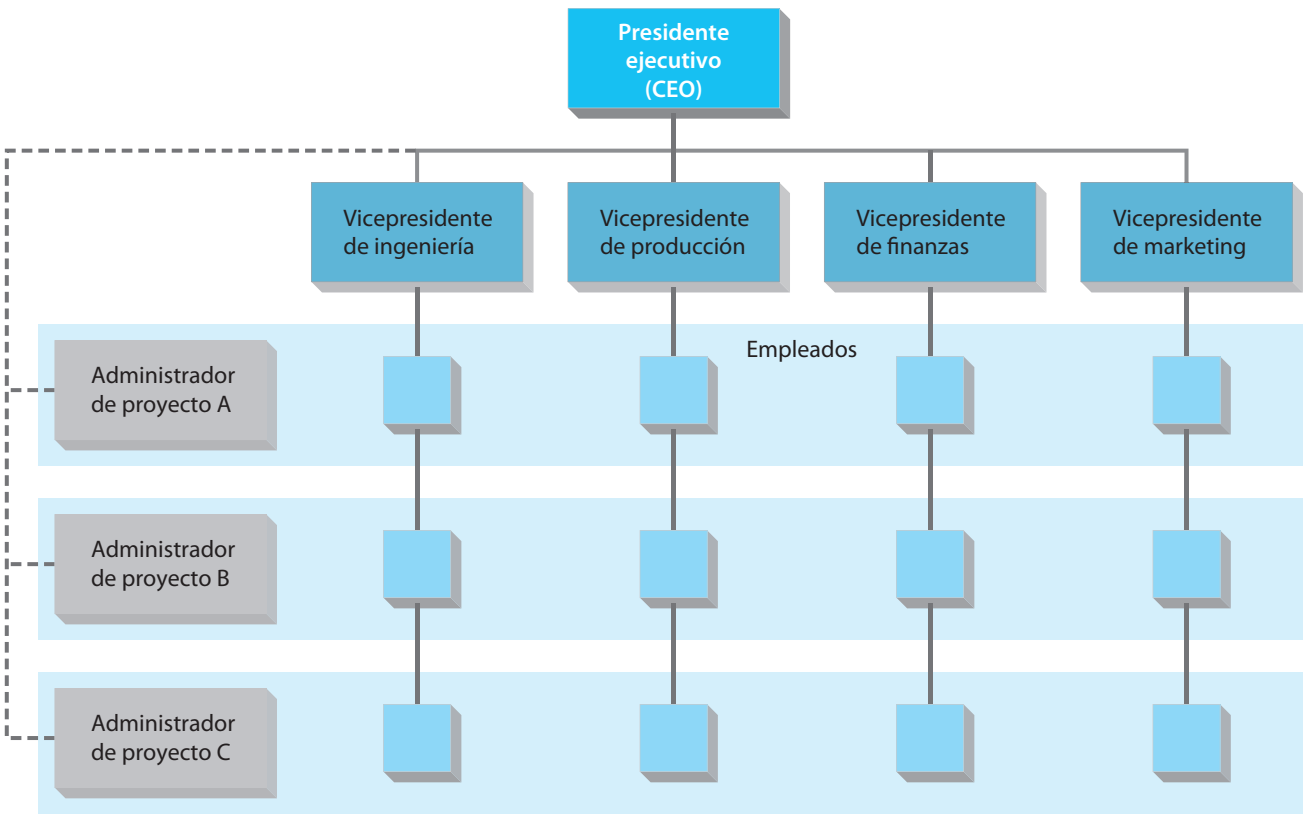
El **diseño matricial**, otro enfoque común del diseño organizacional, se establece en dos bases de departamentalización coincidentes.[30] La base de una matriz es un conjunto de departamentos funcionales. Un conjunto de grupos de producto o departamentos temporales se superpone por medio de los departamentos funcionales. Los empleados en una matriz son miembros de manera simultánea de un departamento funcional (como ingeniería) y de un equipo de proyectos.

diseño matricial
Basado en dos bases de departamentalización coincidentes

En la figura 12.4 se muestra un diseño matricial básico. En la parte superior de la organización están las unidades funcionales dirigidas por los vicepresidentes de ingeniería, producción, finanzas y marketing. Cada uno de estos gerentes tiene varios subordinados.

Figura 12.4 UNA ORGANIZACIÓN MATRICIAL

Un diseño organizacional matricial se crea al superponer una forma de producto de departamentalización sobre una organización funcional existente. Los administradores o gerentes de proyectos coordinan equipos de empleados tomados de diferentes departamentos funcionales. Así, una matriz se basa en una estructura de mando múltiple.



Por la parte de la organización hay una cantidad de posiciones llamadas *administrador de proyecto*. Cada administrador o gerente de proyecto dirige un grupo de proyecto conformado por representantes o trabajadores de los departamentos funcionales. Observe de la figura que una matriz refleja una *estructura de mando múltiple*; cualquier individuo reporta a un superior funcional y a uno o más gerentes de proyecto.

Los grupos o equipos de proyecto son asignados a proyectos o programas designados. Por ejemplo, la empresa podría estar desarrollando un producto nuevo. Los representantes son elegidos de cada área funcional para trabajar como equipo en el nuevo producto. También retienen la participación en el grupo funcional original. En un momento dado, una persona puede ser miembro de varios equipos, así como miembro de un grupo funcional. Ford usó este enfoque para crear su popular automóvil Focus. Formó a un grupo llamado "Team Focus" conformado por diseñadores, ingenieros, especialistas de producción, especialistas de marketing y otros expertos de diferentes áreas de la empresa. Este grupo facilitó llevar un producto muy exitoso al mercado por lo menos un año antes de lo que hubiese sido posible con el uso de los enfoques previos de Ford.

Martha Stewart también utiliza una organización matricial para su negocio de estilo de vida. La empresa primero fue organizada en forma amplia en grupos de medios y comercialización, cada uno de los cuales tiene un producto específico y grupos de producto. Equipos de expertos en estilo de vida están distribuidos sobre esta estructura, organizados en grupos como cocina, manualidades, bodas y demás. Cada uno de estos grupos está enfocado en necesidades específicas de los clientes, pero trabajan según se requiera a través de todos los grupos de producto. Por ejemplo, un experto en bodas podría contribuir a un artículo en planeación de bodas para la revista *Martha Stewart Living*, contribuir con una idea de historia para un programa de televisión por cable y ofrecer el contenido para el sitio web de Martha Stewart. Este mismo individuo podría también ayudar a elegir telas apropiadas para vestidos de boda para ventas al detalle.[31]

Muchas otras organizaciones también han usado el diseño matricial. Notables entre ellas están American Cyanamid, Monsanto, NCR, Chase Manhattan Bank, Prudential, General Motors y varias agencias gubernamentales estatales y federales. Sin embargo, algunas organizaciones como Citibank y la empresa holandesa Philips adoptaron y luego abandonaron el diseño matricial. Así, es importante reconocer que un diseño matricial no siempre es apropiado.

La forma matricial del diseño organizacional con más frecuencia se usa en una de tres situaciones.[32] Primero, una matriz puede funcionar cuando hay una fuerte presión del entorno. Por ejemplo, una competencia externa intensa puede dictar la clase de impulso fuerte de marketing que es mejor dirigido por un departamento funcional, pero la diversidad de los productos de la empresa puede defender los departamentos de producto. Segundo, una matriz puede ser apropiada cuando se deben procesar grandes cantidades de información. Por ejemplo, crear relaciones laterales por medio de una matriz es una forma eficaz de aumentar la capacidad de la organización de procesar información. Tercero, el diseño matricial puede funcionar cuando hay presión por los recursos compartidos. Por ejemplo, una empresa con diez departamentos de producto puede tener recursos para sólo tres especialistas de marketing. Un diseño matricial permitiría que todos los departamentos compartieran los escasos recursos de marketing de la empresa.

Existen ventajas y desventajas asociadas con el diseño matricial. Los investigadores han observado seis ventajas principales de los diseños matriciales. Primero, mejoran la flexibilidad porque los términos se pueden crear, redefinir y disolver como sea necesario. Segundo, como asumen un rol importante en la toma de decisiones, es probable que los miembros de equipos estén muy motivados y comprometidos con la organización. Tercero, los empleados en una organización matricial tienen una oportunidad considerable para aprender nuevas habilidades. Una cuarta ventaja de un diseño matricial es que proporciona una forma eficiente para que la organización aproveche por completo sus recursos humanos. Quinto, los miembros del equipo retienen participación en su unidad funcional para que puedan servir como un puente entre la unidad funcional y el equipo, al mejorar la cooperación. Sexto, el diseño matricial da a la alta gerencia un vehículo útil para la descentralización. Una vez que las operaciones cotidianas se han delegado, la alta gerencia puede dedicar más atención a áreas como planeación a largo plazo.

Por otro lado, el diseño matricial también tiene importantes desventajas. Los empleados pueden sentirse inseguros acerca de las relaciones de reporte, en especial si son asignados en forma simultánea a un gerente funcional y a varios gerentes de proyecto. Para complicar las cosas, algunos gerentes ven la matriz como una forma de anarquía en la que tienen libertad ilimitada. Otro conjunto de problemas está asociado con la dinámica del comportamiento de grupo. Los grupos tardan más que los individuos en tomar decisiones, pueden estar dominados por un individuo y comprometer demasiado. Pueden también quedarse enfrascados en una discusión y no enfocarse en los objetivos principales. Por último, en una matriz también se puede requerir más tiempo para coordinar las actividades relacionadas con la tarea.[33]

Diseños híbridos

Algunas organizaciones usan un diseño que representa un híbrido de dos o más de las formas comunes del diseño organizacional.[34] Por ejemplo, una organización puede tener cinco divisiones relacionadas y una división no relacionada, al ser su diseño una mezcla entre el diseño forma M y el diseño forma H. De hecho, pocas empresas usan un diseño en su forma pura; la mayoría de las empresas tiene un diseño organizacional básico como fundamento para administrar la empresa, pero mantienen la flexibilidad suficiente para poder hacer modificaciones temporales o permanentes para fines estratégicos. Por ejemplo, Ford, utilizó el enfoque matricial para diseñar el Focus y el nuevo Mustang, pero la empresa es básicamente una organización en forma U que muestra señales de moverse a un diseño de forma M. Como lo señalamos antes, cualquier combinación de factores puede dictar la forma apropiada de diseño para cualquier empresa en particular.

Revisión del concepto

¿Cuáles son las formas básicas del diseño organizacional?

¿Qué diseños organizacionales son los más y los menos claramente vinculados con la estrategia?

DISEÑOS ORGANIZACIONALES EMERGENTES

En el entorno complejo y siempre cambiante de la organización, no debe sorprender que los gerentes continúen su exploración y experimentación con las nuevas formas de diseño organizacional. Numerosas organizaciones en la actualidad crean diseños para ellos mismos que maximizan su capacidad de adaptarse a las circunstancias y al entorno cambiantes. Intentan lograr esto al no volverse demasiado cerrados o muy rígidos. Como señalamos antes, las organizaciones burocráticas son difíciles de cambiar, lentas e inflexibles. Entonces, para evitar estos problemas, las organizaciones pueden intentar ser tan diferentes de las burocracias como sea posible: relativamente pocas reglas, descripciones de puestos generales y demás. En esta sección final se resaltan algunos de los temas más importantes que surgen.[35]

organización de equipos
Enfoque del diseño organizacional que se basa casi en forma exclusiva en los equipos tipo proyecto con poca o ninguna jerarquía funcional subyacente

La organización de equipos

Algunas organizaciones en la actualidad usan la **organización de equipos**, un enfoque del diseño organizacional que se basa casi en exclusiva en los equipos tipo proyecto, con poca o ninguna jerarquía funcional. Dentro de este tipo de organización, las personas flotan de un proyecto a otro según se necesiten sus habilidades y las demandas de esos proyectos. En

Cypress Semiconductor, T.J. Rodgers se rehúsa a permitir que la organización crezca tan grande que no pueda funcionar de esta forma. Siempre que una unidad o grupo empieza a hacerse demasiado grande, simplemente la divide en unidades más pequeñas. En consecuencia, todas las unidades dentro de la organización son pequeñas. Esto les permite cambiar de dirección, explorar ideas nuevas e intentar nuevos métodos sin tratar con un contexto organizacional burocrático rígido. Aunque pocas organizaciones en realidad han alcanzado este nivel de adaptabilidad. Apple Computer y Xerox están dentro de las que se mueven en esa dirección.[36]

La organización virtual

Relacionada de cerca con la organización de equipos está la organización virtual. Una **organización virtual** es una que tiene poca o ninguna estructura formal. Ese tipo de organización por lo general tiene sólo un puñado de empleados permanentes y de staff e instalaciones muy pequeñas. Conforme las necesidades de la organización cambian, sus gerentes llevan trabajadores temporales, arriendan instalaciones y subcontratan servicios de respaldo básicos para satisfacer las demandas de cada situación única. Mientras la situación cambia, la fuerza de trabajo temporal cambia en paralelo, con algunas personas que dejan a la organización y otras entran. Las instalaciones y los servicios subcontratados con otros también cambian. Así la organización existe sólo en respuesta a sus necesidades. Y cada vez más, las organizaciones virtuales realizan la mayoría (si no es que todo) de sus negocios en línea.[37]

> "Cuando una empresa está tan dispersa como [MySQL], se tiene que pensar en formas virtuales de imitar la dinámica de lo que sucede en una situación de empleo más familiar."
>
> —THOMAS BASIL, EJECUTIVO DE MYSQL
> (citado en *Fortune*, 12 de junio de 2006, p. 136)

Por ejemplo, Global Research Consortium (GRC) es una organización virtual. GRC ofrece investigación y servicios de consultoría a empresas que hacen negocios en Asia. Mientras los clientes solicitan diversos servicios, el personal de GRC de tres empleados permanentes subcontrata el trabajo con un conjunto apropiado de varias docenas de consultores e investigadores independientes con quienes tiene relaciones. Por tanto, en cualquier momento dado, GRC puede tener varios proyectos en forma y 20 o 30 personas que trabajan en los proyectos. Mientras los proyectos cambian, también lo hace la composición de la organización.

La organización que aprende

Otro enfoque reciente del diseño organizacional es la llamada organización que aprende. Las organizaciones que adoptan este enfoque trabajan juntas para integrar la mejora continua con el aprendizaje y el desarrollo continuos de los empleados. En específico, una **organización que aprende** es la que funciona para facilitar el aprendizaje de por vida y el desarrollo personal de todos sus empleados mientras se transforma de manera continua para responder a las demandas y necesidades cambiantes.[38]

Aunque los gerentes podrían abordar el concepto de una organización que aprende desde varias perspectivas, la calidad superior, la mejora continua y la medición del desempeño son metas frecuentes. La idea es que la estrategia más consistente y lógica para alcanzar la mejora continua es mejorar en forma constante el talento, la habilidad y el conocimiento de los empleados. Por ejemplo, si cada empleado en una organización aprende algo nuevo cada día y puede traducir ese conocimiento en una práctica relacionada con el trabajo, la mejora continua será la consecuencia lógica. En realidad, las organizaciones que adoptan sin reservas este enfoque creen que sólo mediante el aprendizaje constante por parte de los empleados puede realmente ocurrir la mejora continua.[39]

En años recientes, muchas organizaciones distintas han implementado este enfoque. Por ejemplo, Shell Oil compró un centro de conferencias ejecutivo al norte de sus oficinas corporativas en Houston. El centro presume salones con tecnología de punta y de

organización virtual
Aquella que tiene poca o ninguna estructura formal

organización que aprende
Aquella que trabaja para facilitar el aprendizaje de por vida y el desarrollo personal de todos sus empleados mientras se transforma de manera continua para responder a las demandas y necesidades cambiantes

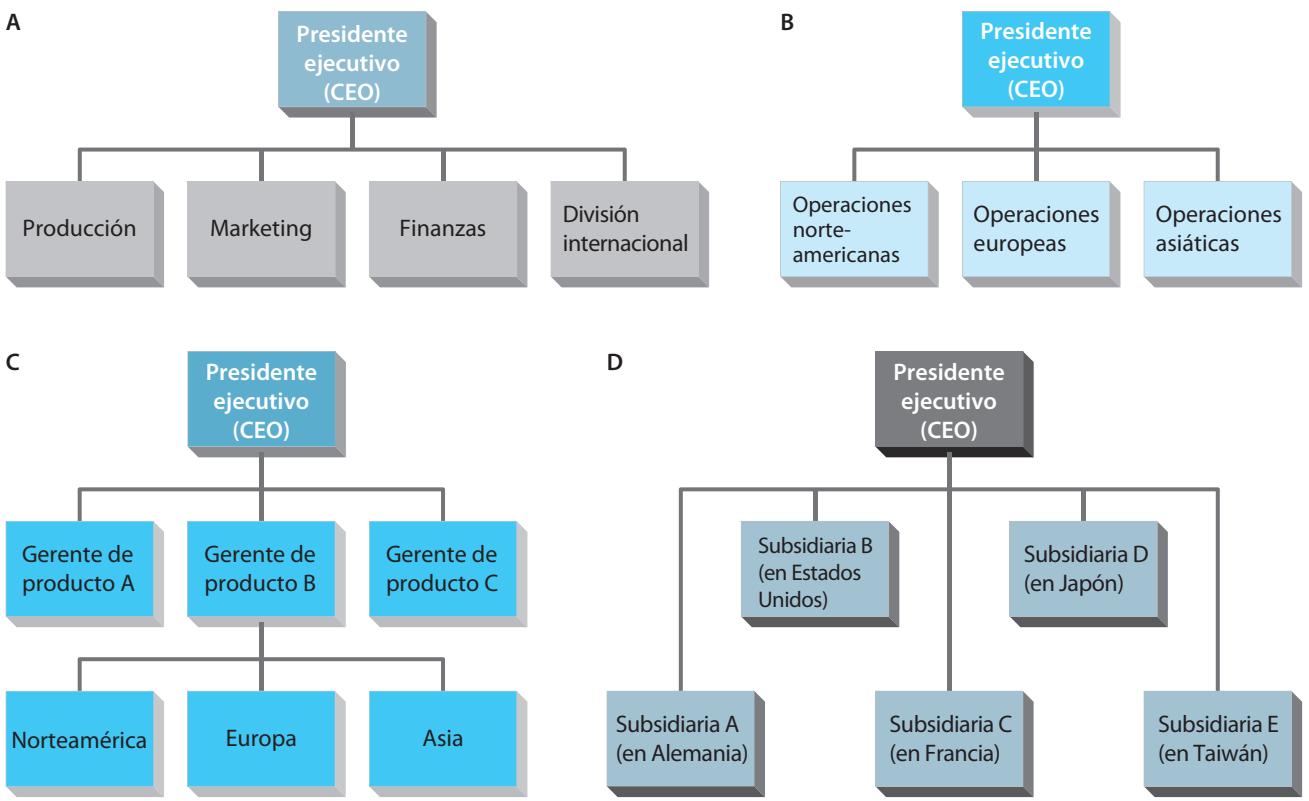
instrucción, instalaciones de alojamiento, un restaurante y amenidades recreativas como un campo de golf, piscina y canchas de tenis. Los gerentes de línea en la empresa se rotan por medio del Shell Learning Center, como ha sido llamada la instalación, y sirve como centro de enseñanza. Las asignaciones de enseñanza pueden durar entre unos días hasta varios meses. Al mismo tiempo, todos los empleados de Shell atienden en forma rutinaria los programas de capacitación, los seminarios y las actividades relacionadas, y mientras tanto aprenden la información más reciente que necesitan para contribuir en forma más eficaz a la empresa. Los temas de seminarios recientes van desde la administración del tiempo hasta las implicaciones de la Ley de Estadounidenses con Discapacidad, equilibrar las demandas del trabajo y de la familia, y la teoría del comercio internacional. La idea es que al sumergir a las personas en experiencias de aprendizaje compartido, la empresa promoverá un diseño orgánico poblado por personas con conocimientos, metas y expectativas comunes.

Temas especiales en el diseño organizacional internacional

Otro tema emergente en el diseño organizacional es la tendencia hacia la internacionalización de la empresa. Como se analiza en el capítulo 5, la mayoría de las empresas en la actualidad interactúa con proveedores, clientes o competidores (o los tres) de otros países. El tema pertinente para el diseño organizacional es cómo diseñar la empresa para enfrentar de

Figura 12.5 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES PARA LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

Las empresas que compiten en los mercados internacionales deben crear un diseño organizacional que concuerde con sus circunstancias únicas. Estos cuatro diseños generales son representativos de lo que usan muchas organizaciones internacionales. Cada una se deriva de una de las formas básicas del diseño organizacional.



manera más eficiente las fuerzas internacionales y competir en los mercados globales. Por ejemplo, considere una empresa de tamaño moderado que apenas decidió "volverse internacional". ¿Debe establecer una división internacional, retener su estructura actual y establecer un grupo operativo internacional, o hacer de sus operaciones internacionales una subunidad autónoma?[40] Cualquiera que sea el caso, los gerentes necesitan reconocer que cuando abordan el diseño organizacional internacional desde una perspectiva estratégica, más que simplemente permitirle evolucionar de manera fortuita y sin consideración previa, pueden cosechar importantes ventajas, incluido el desarrollo de los gerentes expatriados y una flexibilidad organizacional mejorada.[41]

En la figura 12.5 se ilustran cuatro de los enfoques más comunes de diseño organizacional que se usan para fines internacionales. El diseño mostrado en A es el más simple, que se basa en una división internacional separada. Levi Strauss & Company usa este enfoque. El diseño que se muestra en B, utilizado por Ford Motor Company, es una extensión de la departamentalización de ubicación a los entornos internacionales. En C se muestra una extensión de la departamentalización del producto, con cada gerente de producto responsable de todas las actividades relacionadas con los productos sin importar la ubicación. Por último, el diseño que se muestra en D, el más típico en las corporaciones multinacionales, es una extensión de la estructura multidivisional con ramas ubicadas en diversos mercados extranjeros. Nestlé y Unilever usan este tipo de diseño.

¿Qué es una organización de equipos?

¿Cree usted que es posible para una operación de una persona, que funciona como organización virtual, crecer lo suficientemente grande para competir con empresas grandes? ¿Por qué?

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir la naturaleza básica del diseño organizacional.
   - El diseño organizacional es el conjunto general de elementos estructurales y las relaciones entre esos elementos que se emplean para administrar a la organización total.
2. Identificar y explicar dos perspectivas universales básicas del diseño organizacional.
   - Dos de los primeros modelos universales del diseño organizacional fueron el modelo burocrático y el modelo conductual.
   - Estos modelos intentaron prescribir cómo deberían estar diseñadas las organizaciones.
3. Identificar y explicar las influencias situacionales clave acerca del diseño organizacional.
   - El punto de vista situacional del diseño organizacional se basa en el supuesto que el diseño organizacional óptimo es una función de factores situacionales.
   - Cuatro factores situacionales importantes son:
     - tecnología
     - entorno
     - tamaño
     - ciclo de vida de la organización
4. Analizar cómo se interrelacionan la estrategia organizacional y su diseño.
   - La estrategia organizacional también ayuda a dar forma a su diseño.
   - En diversas formas, las estrategias corporativas y de negocios afectan el diseño organizacional.
   - Las funciones organizacionales básicas como marketing y finanzas también tienen un rol al dar forma al diseño.
5. Describir las formas básicas del diseño organizacional.
   - Numerosas organizaciones en la actualidad adoptan uno de cuatro diseños organizacionales básicos:
     - Funcional (forma de U)
     - Conglomerado (forma de H)
     - Divisional (forma de M)
     - Matriz
   - Otras organizaciones usan un diseño híbrido derivado de dos o más de estos diseños básicos.

6. Describir las cuestiones emergentes en diseño organizacional.
   - Cuatro temas que surgen en el diseño organizacional son
     - organización de equipo
     - organización virtual
     - organización que aprende
     - organización de negocios internacionales

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa las tres formas de tecnología central. Mencione las diferencias en la estructura organizacional que ocurren en empresas con cada uno de los tres tipos.
2. Liste los cambios que ocurren al tiempo que la organización crece en tamaño. Liste los desafíos que ocurren al tiempo que una organización envejece. ¿Las dos listas son iguales? Explique cualquier diferencia que encuentre.
3. Describa las formas básicas de diseño organizacional. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una?
4. Compare y contraste la organización matricial y la organización de equipo y comente cualquier similitud o diferencia.

Preguntas para análisis

5. El mundo de los negocios en la actualidad es cada vez más complejo y variable en cada país e industria. Así, las organizaciones se deben volver más orgánicas. ¿Cuáles son algunos de los resultados que las empresas experimentarán mientras se vuelvan más orgánicas y menos mecanicistas? Asegúrese de incluir los resultados positivos y negativos.
6. Cada uno de los diseños organizacionales es apropiado para algunas empresas, pero no para otras. Describa las características que debe tener una empresa que usa la forma U. Luego haga lo mismo para la forma H, la forma M y el diseño matricial. Para cada uno, explique la relación entre el conjunto de características y la elección del diseño organizacional.
7. ¿Cuáles son los beneficios de usar el enfoque de la organización que aprende en el diseño? Ahora considere que, con el fin de aprender, las organizaciones deben estar dispuestas a tolerar muchos errores debido a que es sólo por medio del esfuerzo por entender los errores que puede ocurrir un aprendizaje. Con esta declaración en mente, ¿cuáles son algunos de los problemas potenciales del uso del enfoque de la organización que aprende?

Preguntas para aplicación

8. Considere una organización (como su lugar de trabajo, un club o una sociedad, una fraternidad, una iglesia y demás) de la que sea miembro. Describa algunos elementos estructurales de esa organización que reflejen el modelo burocrático. Describa algunos elementos que reflejen el modelo conductual. En su opinión, ¿esa organización es más burocrática o más conductual en su estructura? ¿Por qué?
9. Use Internet o la biblioteca para investigar la estrategia de una corporación. Luego use Internet o la biblioteca para obtener una descripción del diseño organizacional de la empresa. ¿Puede identificar cualquier vínculo entre la estrategia y la estructura de la empresa? Comparta sus resultados con el grupo.
10. ¿Qué forma de organización usa su universidad o colegio? ¿Qué forma usa el gobierno de su ciudad o pueblo? ¿Qué forma usan otras organizaciones con las que usted está familiarizado? ¿Qué similitudes y diferencias ve? Explique sus respuestas.

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales le requieren pensar en lo abstracto. En este ejercicio usted usará sus habilidades conceptuales para analizar la estructura organizacional.

Antecedentes

Observar su organigrama le permite entender la estructura de la empresa, incluida su distribución de autoridad, su desglose divisional, sus niveles de jerarquía y sus relaciones de reporte. Lo contrario también es verdadero: cuando usted entiende los elementos de la estructura de una empresa, puede dibujar el organigrama de una organización para reflejarlo. En este ejercicio, eso es justo lo que hará: usará Internet para investigar la estructura de una empresa y luego dibujará un organigrama apropiado.

Tarea

1. Solo, o con un compañero, entre en línea para investigar una empresa pública estadounidense que le interese. Enfóquese en información que le ayude a entender la estructura de la empresa. Por ejemplo, si usted investiga a Ford Motor Company, debe buscar información acerca de distintos tipos de vehículos, diferentes regiones en las que se venden los productos de Ford y funciones que desempeña la empresa. (*Pista*: el informe anual de la empresa por lo general está disponible en línea y típicamente contiene una gran cantidad de información útil. En particular, dé un vistazo a la sección que contiene un mensaje editorial del presidente del consejo o del CEO y a la sección que resume la información financiera. *Nota*: en muchos casos, los datos de "segmento" revelan mucho acerca de una estructura divisional.)
2. Dibuje un organigrama basado en su investigación.
3. Comparta sus resultados con otro equipo o con el grupo como un todo. Esté preparado para explicar y justificar las decisiones que haya tomado al determinar la estructura de la empresa.

DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades técnicas son necesarias para entender o desempeñar el tipo de trabajo específico que hace una organización. Este ejercicio le pide usar sus habilidades técnicas para entender el impacto de la estrategia de una organización en su estructura.

Antecedentes

Usted es gerente en una empresa que ha desarrollado un nuevo sistema innovador de transporte de personal, muy parecido a Segway HT pero lo suficientemente distinto para lograr una patente. (Si no está familiarizado con los productos de Segway, vaya al sitio web www.segway.com.)

Tarea

Cada uno de los siguientes reactivos le da una dirección hipotética de la estrategia corporativa de su empresa. Al combinar esta información acerca de su estrategia con su conocimiento de su producto tipo Segway, elija una forma apropiada de estructura organizacional para su empresa.

1. Su estrategia corporativa requiere de una producción continua de una línea limitada de productos similares para venta en Estados Unidos. ¿Cuál sería la estructura organizacional más apropiada para su empresa?
2. Su estrategia corporativa requiere una producción continua de su producto central únicamente, pero usted pretende venderlo en Asia y Europa así como en Norteamérica. ¿Cuál sería la estructura organizacional más apropiada para su empresa?
3. Su estrategia corporativa le requiere moverse hacia áreas relacionadas con su producto central, integrar las innovaciones de diseño que usted desarrolló para ese producto en varios otros productos. ¿Cuál sería la estructura organizacional más apropiada para su empresa?

4. Su estrategia corporativa le requiere explotar su experiencia en transportación personal en tierra con el fin de moverse a otras áreas como transportación personal por aire o transportación personal por agua.
5. La estrategia corporativa le requiere invertir el ingreso generado por las ventas de producto central en las industrias no relacionadas con ese producto. ¿Cuál sería la estructura organizacional más apropiada para su empresa?
6. Revise sus respuestas a cada una de las cinco estrategias listadas arriba. Explique con precisión cómo una estrategia dada influyó en su elección de un diseño organizacional.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

eBay aspira a un cambio estructurado

En 1995 el programador de computadoras de 28 años, Pierre Omidyar, inició una empresa en línea para responder el tipo de cuestión que podría interesar tanto a los microeconomistas como a los emprendedores: "Lanzó eBay", ahora nos dice el sitio web de ese mismo negocio en línea, "para experimentar con la forma en que un acceso igualitario a la información y a las oportunidades afectaría la eficiencia de un mercado". La respuesta entusiasta a los esfuerzos preliminares había convencido a Omidyar que, en algún lugar había un comprador para cada artículo que, en algún lugar, un vendedor podría poner en venta. El siguiente paso en el experimento de Omidyar consistió en un fin de semana empleado en escribir un código de software que respaldaría las subastas en línea. Lanzó un sitio web, llamado AuctionWatch en 1995 y, dos años más tarde, cambió el nombre de la empresa a eBay.

Originalmente, Omidyar estructuró su empresa al usar la forma U o funcional, diseño típico de las empresas pequeñas. Estableció las áreas funcionales normales (operaciones, finanzas, legal, recursos humanos y demás) y eventualmente le dio a cada una de ellas un presidente de la empresa. Sin embargo, Omidyar presentó un giro en la configuración funcional normal: integró un diseño de Sistema 4 basado en el modelo conductual del diseño organizacional que enfatiza la importancia del grupo y otros procesos interpersonales. Los valores personales de Omidyar favorecieron una empresa cuya estructura evadía todo el *Big Business* y permitía a los individuos, donde quiera que estuvieran, funcionar como compradores y vendedores. En la actualidad, las personas comúnmente se refieren a eBay como "un sitio web de subasta y compras", pero Omidyar visualizó su sitio como mucho más que un espacio de subastas. Tenía la intención de que eBay creara una comunidad en línea, algo como un pequeño pueblo en el ciberespacio, y para eso necesitaba un modelo organizacional que eliminara la burocracia y fomentara la toma de decisiones democrática, la descentralización, la comunicación abierta y las interacciones y las relaciones de confianza (después de todo, el modelo de negocios completo dependía de que dos extraños confiaran entre sí).

Omidyar dejó el puesto de CEO en 1998, aunque retuvo su posición como presidente del consejo. Fue reemplazado por Meg Whitman, ex consultora en administración y veterana de empresas de la vieja economía como Procter & Gamble y Disney. En el mismo año, eBay se hizo pública, recaudó $60 millones y se comprometió a una mayor presión para lograr su potencial de obtención de utilidades. Como probablemente sabe, eBay se volvió muy popular y creció con rapidez. Bajo las órdenes de Whitman, los ingresos aumentaron en forma constante, promediaron 70% de crecimiento anual de 1998 a 2004, antes de que el crecimiento cada año desacelerara a un nivel sostenible. Los ingresos de 1999 sumaron $224.7 millones, un sorprendente 161% sobre 1998, y para 2007 los ingresos habían aumentado a $7 700 millones.

Sin embargo, al igual que muchas empresas, eBay no tuvo un buen año en 2008. En el cuarto trimestre, los ingresos cayeron 6.6% sobre los de 2007, la primera contracción trimestral en la historia de ingresos de la empresa. (Las utilidades disminuyeron 31%.) "Es claro", dijo el nuevo presidente del consejo John Donahoe, "hemos operado en un entorno externo casi sin precedentes", pero los analistas han sido rápidos en señalar otros factores potencialmente a largo plazo en el desempeño lento de eBay. "Parte del problema", afirmó Michael V. Copeland de CNNMoney, "es que nadie está gastando dinero... por el momento, y para complementar el tema de eBay, es que muchas personas ya no se molestan con las subastas". Una importante razón para los problemas de eBay, agrega, "es que prácticamente a nadie le importa el negocio original de eBay, la subasta en línea".

Copeland continúa y afirma que el negocio en línea de eBay, su unidad de Marketplace, "arrastra hacia abajo al resto de lo que es el negocio muy sólido propiedad de eBay, principalmente el servicio de pagos en línea PayPal y la empresa de llamadas por Internet Skype". Por el cuarto trimestre de 2008, los ingresos de Skype aumentaron 5% mientras que PayPal aumentó 23%. A lo largo de 2007, la unidad central de Marketplace, a través de la cual se realiza todo el comercio de productos en eBay, contribuyó 70% a los ingresos de la empresa, pero en marzo de 2009, al anunciar un plan de crecimiento de tres años, eBay proyectó una distribución muy diferente de su ingreso futuro. Donahoe anunció ingresos proyectados de entre $10 000 y $12 000 millones para 2011. (Eso es superior a los $8 500 millones en 2008. Si ese aumento no parece mucho, recuerde que la empresa quizá tendrá que recuperar más terreno perdido de 2009, para el cual los analistas han proyectado otra caída en ingresos de 6%.) La empresa espera que sus ingresos futuros se distribuyan de la siguiente forma:

- PayPal generará entre $4 000 y $5 000 millones, arriba de los $2 400 millones en 2008.

- Skype contribuirá con $1 000 millones de los casi $500 millones en 2008.
- Marketplace llegará a entre $5 000 y $7 000 millones, arriba de los $4 700 millones en 2008.

No es de extrañar que el aumento meteórico en sus fortunas financieras que comenzó en serio con la oferta pública inicial en 1988, ha tenido ya un impacto profundo tanto en la estructura organizacional como en las operaciones de eBay. Uno de sus primeros movimientos importantes posteriores a la oferta pública inicial fue la adquisición en 1999 de Butterfield & Butterfield, una de las casas de subastas más prestigiosas del mundo. Butterfield fue incluida en las operaciones de subastas de eBay y sirvió para abrir una nueva categoría de mercado para productos que se vendían por $500 y más. Un año más tarde, eBay compró Half.com, un sitio de compras en línea que se especializa en la venta de libros y productos de medios en un formato de "precio fijo" o no de subasta. El propósito de la adquisición era expandir no sólo el inventario de la empresa matriz sino también sus opciones de formatos. El plan original para presentar Half.com en eBay.com se detuvo en 2002, cuando los usuarios objetaron al ritmo de cambios en Half.com y en la actualidad sigue siendo un sitio independiente. Tanto las operaciones de subasta de Butterfield (que han sido presentadas en eBay.com) como las operaciones de precio fijo independientes de Half.com son administradas por una unidad llamada eBay North America, cuyo presidente reporta a un presidente de eBay Marketplace (que reporta al CEO).

En los casi diez años desde la adquisición de Half.com, eBay ha comprado otras varias empresas de subasta en línea, la mayoría de ellas empresas de inicio en el extranjero que se han utilizado para obtener el ingreso a los mercados extranjeros. En la actualidad hay una unidad llamada Marketplace Operations, cuyo presidente supervisa las operaciones en todos los sitios globales de la empresa (lo que significa Norteamérica así como Europa y la región de Asia Pacífico). Este presidente es uno de los tres presidentes respectivos a cargo de las tres unidades divisionales de eBay, todos los cuales reportan en forma directa al CEO Donahoe. En forma interesante, las otras dos unidades divisionales son PayPal y Skype, ambas construidas alrededor de la adquisición de las empresas independientes y que se enfocan en actividades fuera de las actividades centrales de Marketplace de eBay.

eBay compró a PayPal un sistema de pagos de comercio electrónico por $1 500 millones en 2002. En esencia, PayPal es un sistema que permite que pagos y transferencias de dinero se hagan por medio de Internet, y eBay lo ha desarrollado para convertirlo en el sistema de pagos número uno del comercio electrónico en general (sólo las transacciones directas de tarjeta de crédito transfieren más dinero). Skype fue agregado al portafolio de negocios de eBay en 2005, a un costo de $2 600 millones. Originalmente fue desarrollado como un servicio VoIP (protocolo de voz por Internet), una tecnología de transmisión para enviar comunicaciones de voz sobre redes como Internet, pero eBay quiere convertirlo en un centro de comunicaciones por el cual sus compradores y vendedores puedan hacer negocios por medio de voz. Como ya lo hemos visto, tanto PayPal como Skype han surgido como generadores de ingresos importantes y figuran de manera prominente en los planes de eBay para el futuro.

No hace falta decir que eBay ha pasado por una gran cantidad de cambios organizacionales en sus breves poco más de diez años de existencia. De regreso en 2004, cuando aún se podía referir a eBay como una "mezcla única de comercio y comunidad", la ex CEO Whitman (quien dejó el cargo en marzo de 2008) admitió que tal vez el ritmo del cambio en la empresa era demasiado brusco para algunos miembros de la comunidad. "La comunidad ahora", dijo, "ha visto muchos cambios. Quizá necesitamos desacelerar el paso sólo un poco. Es difícil que las personas se adapten a tanto cambio". Sin embargo, la presión de los inversionistas por sostener los niveles de inversión, aunados a la competencia creciente de fuentes como Amazon.com, Google y Yahoo, continuaban forzando el cambio, gran parte de ellos en forma de reglas y regulaciones instituidas con el fin de enfrentar los números siempre crecientes de compradores y vendedores.

Los cambios recientes, aunados a ciertos detalles del plan anunciado de tres años, sugieren que la empresa también quiere alterar su enfoque estratégico. Por ejemplo, en enero de 2008, un mes después de que Amazon.com la superara en tráfico total estadounidense por primera vez, eBay anunció un cambio en su estructura de tarifas. Las tarifas por listar artículos fueron recortadas 50%, pero la comisión por artículos de bajo perfil (en especial los productos que se vendían por menos de $25) fueron particularmente altas 67%. Comprensiblemente algunos vendedores en eBay estaban descontentos por el cambio en la estructura de tarifas. "Parece que lo que están tratando de hacer con las cuotas", comentó un usuario, "es hacer más difícil y costosa la venta de productos de bajo perfil". Muchos observadores estuvieron de acuerdo con esta evaluación y agregaron que eBay cambiaba su énfasis a productos de precio alto, en especial usados, fuera de temporada y fuera de ciclo y los productos de cajas abiertas ofrecidos por los vendedores de negocios.

En un movimiento similar, eBay estipuló que, a partir de marzo de 2008, todos los vendedores que recibieran menos de 100% en todas las evaluaciones de retroalimentación se les requeriría usar PayPal para todas las transacciones. Este requerimiento siguió a varias estipulaciones relacionadas con PayPal que ya se habían establecido el año anterior. Por ejemplo, a partir de enero de 2007, todas las transacciones en ciertas categorías, incluido "Computadoras>Software", "Aparatos eléctricos de consumo>Aparatos de MP3" y "Teléfonos celulares y de casa" tenían que hacerse por medio de PayPal. Otras categorías se agregaron en agosto, como "videojuegos" y "salud y belleza". Dichos cambios tienen claramente la intención de impulsar el potencial de ingresos de PayPal que, en marzo de 2009, el CEO Donahoe lo llamó "segundo negocio central" para eBay.

Hasta ahora, el esfuerzo estratégico de hacer sinergias entre Marketplace y las operaciones de PayPal ha sido menos que totalmente exitoso. Por ejemplo, a partir de junio de 2008, eBay requirió que todas las transacciones que tienen que ver con compradores y vendedores australianos

usaran PayPal como la única opción de pagos (además de pago contra entrega de mercancía). Sin embargo, en un mes, la empresa se vio forzada a rescindir la política cuando el gobierno australiano, que actuó por una oleada de quejas de los usuarios y peticiones de banqueros, informó a eBay que su política tendría un "efecto anticompetitivo" sobre el comercio electrónico. eBay había promovido PayPal como medio para mejorar la seguridad en las transacciones en línea, pero el gobierno australiano tampoco estaba muy convencido por este argumento al encontrar "ninguna evidencia para sugerir que la frecuencia relativa de fraude en línea de las transacciones en línea de PayPal fuera menor a la que se encuentra en las transacciones generales en línea". La Comisión Australiana de Competencia y Consumidores también señaló que su plan de sólo PayPal también permitiría a eBay aumentar sus cuotas 45.7%. En esta situación, el resultado del plan parece ser unos miles de usuarios molestos en Australia y unos más en Estados Unidos, donde los usuarios no están convencidos de las afirmaciones de la empresa de que no está planeando una política similar para su mercado más grande.

Preguntas

1. eBay empezó con un diseño en forma de U o funcional. ¿Qué cambios en ese diseño han ocurrido ya como resultado del crecimiento de la empresa? ¿Qué tipos de cambios parecen probables para el futuro?
2. En la actualidad, su unidad de Marketplace, una de sus tres unidades divisionales, maneja las operaciones en el extranjero de eBay. Mientras la empresa se expande a más mercados extranjeros, ¿qué cambios pueden suceder en esta estructura organizacional? En su opinión, ¿qué cambios deberían hacerse para acomodar una mayor expansión en el extranjero?
3. Además de sus tres unidades divisionales, eBay tiene tres unidades funcionales (finanzas, recursos humanos y legal), todas las cuales también reportan directamente al CEO. Mientras la empresa crece y se expande hacia más mercados extranjeros, ¿qué cambios pueden afectar los roles de estas unidades en su estructura organizacional?
4. ¿Qué cambios en su entorno externo tienen la probabilidad de afectar la industria de subastas en línea en los siguientes años? ¿Qué impacto podrían tener estos cambios en la estructura organizacional de eBay y sus principales competidores?

Referencias

Adam Cohen, *The Perfect Store: Inside eBay*, Boston: Little, Brown, 2002), http://books.google.com el 19 de marzo de 2009; Robert D. Hof "'The Constant Challenge' at eBay", *BusinessWeek*, 30 de junio de 2004, www.businessweek.com el 18 de marzo de 2009; "Total Sales of Goods at eBay en 2007 Reached $59.35 Billion", *RetaileCommerce*, 14 de febrero de 2008, www.retail-ecommerce.com el 19 de marzo de 2009; Cade Metz, "eBay Revenue Shrinks for the First Time in History", *The Register*, 22 de enero de 2009, www.theregister.co el 19 de marzo de 2009; Michael V. Copeland, "Uninspired by eBay", *CNNMoney*, 20 de febrero de 2009, http://cnnmoney.com el 19 de marzo de 2009, "eBay Inc. Announces Three-Year Roadmap for Growth" *MarketWatch*, 11 de marzo de 2009, www.marketwatch.com el 19 de marzo de 2009, Eric J. Savitz, "New Bid for Profit at eBay, but Don't Buy It Now", *Barron's* 16 de marzo de 2009, http://online.barrons.com el 20 de marzo de 2009; Aristotle Munarriz, "Are We There Yet, eBay?", *The Motley Fool*, 12 de marzo de 2009, www.fool.com el 19 de marzo de 2009, www.fool.com el 19 de marzo de 2009; Aron Hsiao, "About eBay the Business", *About.com*, 2009, http://ebay.about.com el 19 de marzo de 2009; Duncan Riley, "eBay Changes Fee Structure to Drive Growth", *TechCrunch*, 30 de enero de 2008, www.techcrunch.com el 19 de marzo de 2009; y Dave Parrack, "eBay Drops Plan to Force PayPal on Customers: Australia Forces Hand", *Tech.Blorge*, 4 de julio de 2008, http://tech.blorge.com el 20 de marzo de 2008.

USTED DECIDE

Promoción de la lealtad a la marca en Abercrombie & Fitch

1. Si usted fuera contratado para aconsejar a Michael Jeffries acerca del diseño organizacional actual de A&F, ¿qué debilidades y amenazas potenciales identificaría? ¿Qué fortalezas y oportunidades?
2. ¿Qué tipo de diseño organizacional pensaría que sería más apropiado para el estilo gerencial de Jeffries?
3. ¿Cuál es el estatus actual de A&F en el ciclo de vida organizacional? ¿En qué formas es típico de su estado actual? ¿En qué formas parece ser atípico?
4. Parece ser que las fusiones, adquisiciones y desinversiones son en la actualidad lo normal en el sector de las ventas al detalle. Después de ese tipo de sucesos, ¿tiene más sentido retener el diseño organizacional actual durante un tiempo o modificarlo de inmediato? ¿Por qué?
5. ¿Qué diferencias esperaría ver entre los diseños organizacionales de minoristas tradicionales como A&F y American Eagle y los de los minoristas en línea como Amazon.com e eBay?
6. Si suponemos que usted quisiera una carrera en ventas al detalle, ¿le gustaría trabajar para A&F? ¿Por qué?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F El modelo universal del diseño organizacional es otro término para un modelo situacional del diseño organizacional.

2. V F Las empresas buscan las estrategias de producto simple con el fin de evitar los diseños mecanicistas.

3. V F El diseño divisional o de forma M resulta de una estrategia de diversificación relacionada.

4. V F En un diseño matricial, un empleado podría reportar tanto a un gerente funcional como a un administrador de proyectos.

5. V F El diseño organizacional internacional más simple asigna cada subsidiaria en el extranjero a un solo gerente de producto.

6. ¿Cuál de las siguientes opciones NO es un elemento del modelo burocrático ideal del diseño organizacional de Weber?
   a. División del trabajo distinta
   b. Separación física de oficinas
   c. Un conjunto de reglas consistente
   d. Cadena de mando clara
   e. Relaciones sociales interpersonales

7. Como propietario de Little Rock Nuggets, un equipo de béisbol profesional, Buck Slate insiste que con el fin de tomar decisiones de personal, su gerente general debe reunirse con él, el *manager* y los entrenadores del equipo. Buck maneja lo que se puede caracterizar mejor como un modelo de organización _____.
   a. Sistema 1
   b. conglomerado
   c. comité central
   d. de equipos
   e. Sistema 4

8. Mientras una organización transita por el ciclo de vida organizacional, por lo general todo lo siguiente sucede EXCEPTO que _____.
   a. dedica más tiempo a la planeación
   b. se vuelve más especializada
   c. se vuelve menos formalizada
   d. asume un componente de staff cada vez más grande
   e. se vuelve más descentralizada

9. En un diseño organizacional funcional o de forma U _____ son responsables de integrar y coordinar las actividades a través de los departamentos.
   a. los empleados
   b. los gerentes de nivel básico
   c. los gerentes de staff
   d. el CEO y los altos directivos
   e. los gerentes de nivel intermedio

10. Cuando Serena fue nombrado CEO de su empresa, ella públicamente se comprometió a transformar de manera continua a la organización con el fin de enfrentar sus necesidades cambiantes y facilitar el desarrollo personal durante la vida de todos sus empleados. Ella estaba determinada a crear una _____.
    a. organización que aprende
    b. organización de equipo
    c. organización virtual
    d. organización matricial
    e. organización flexible

CAPÍTULO 13

Administración del cambio y la innovación en la organización

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza del cambio organizacional, incluidas las fuerzas para el cambio y el cambio planeado frente al reactivo.
2. Analizar los pasos del cambio organizacional y la forma de manejar la resistencia al cambio.
3. Identificar y describir las principales áreas del cambio organizacional y analizar las premisas, técnicas y eficacia del desarrollo organizacional.
4. Describir el proceso de innovación, las formas y la falta de innovación y la manera en que las organizaciones pueden promoverla.

PRIMERO LO PRIMERO

La ciencia del trato

En 2000, OSI Pharmaceuticals, una pequeña empresa de biotecnología con sede en Long Island, Nueva York, buscaba un socio para compartir el de-sarrollo de un medicamento recién inventado para el tratamiento del cáncer de pulmón y páncreas. El medicamento, que usaba pequeñas moléculas para inhibir la actividad de ciertas enzimas, era muy prometedor, y con 42 empresas en la oferta, el cierre del trato con OSI fue el más competitivo del año en la industria farmacéutica. El ganador fue Genentech, con sede en San Francisco, pionero muy exitoso en el campo de la biotecnología. Con el fin de cerrar el trato, Genentech y su mayor accionista, la compañía farmacéutica suiza Roche Holding, cada una compró $35 millones en acciones de OSI y ofrecieron cuotas de pago inicial que sumaban otros $117 millones.

> "La forma en que usted maximiza el valor del negocio [biotecnología] es al aprovechar los recursos de los socios en manufactura y desarrollo."
>
> —JOE MCCRACKEN, VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS, GENENTECH

Era una oferta atractiva, pero en realidad no fue la oferta más alta. OSI fue con Genentech porque tenía más que dinero que ofrecer, incluida su reputación: el respaldo de Genentech de la tecnología de un socio con frecuencia significaba un impulso importante en las fortunas del socio. El vicepresidente de Desarrollo de negocios Joe McCracken, quien negoció el trato para Genentech, afirma que OSI también aceptó su oferta porque su empresa prestó atención a lo que OSI quería (además de una sana infusión de capital): "Querían construir una empresa", recuerda, "y no íbamos a darles mucho



© HERGE88 | DREAMSTIME.COM

Administrar el cambio y la innovación organizacionales es importante para todas las empresas. Pero tratar con el cambio y la innovación en la forma más eficaz posible es especialmente importante para empresas como Genentech.

dinero en efectivo... Lo que propusimos... fue una sociedad donde en realidad trabajáramos juntos y compartiéramos la ciencia y fuéramos socios en desarrollo". El acuerdo requería que Genentech y OSI compartieran los costos de desarrollo y las utilidades de las ventas estadounidenses, y que Roche pagara regalías sobre las ventas en todos los demás mercados.

El medicamento comercializado, llamado Tarceva®, fue liberado en noviembre de 2004 y rápidamente adquirió el estatus de súper éxito. Las ventas en Estados Unidos en 2005 llegaron a $275 millones y continuaron su escalada, llegando a $457 millones apenas tres años más tarde. Las ventas a nivel mundial fueron de $860 millones en 2007 y $1 000 millones en 2008. Tarceva es un producto extremadamente rentable y es algo bueno para OSI, tanto como que es el único medicamento comercializado de la empresa. Por ejemplo, en el segundo trimestre de 2008, OSI reportó ingresos totales de $96 millones. De esa cantidad, $52 millones vinieron de las ventas de Tarceva en conjunto con Genentech y $35 millones en regalías de Tarceva de Roche. Un analista que recomendó que los inversionistas vendieran acciones de OSI sugirió que la empresa, aunque es rentable, se había convertido en un "pony con un solo truco con un pequeño repertorio".

Por otro lado, para Genentech, Tarceva es sólo uno de cuatro medicamentos contra el cáncer de miles de millones de dólares. En febrero de 2009, Genentech anunció los resultados de las pruebas en etapa final en las que uno de los medicamentos, Avastin™, había sido combinado con Tarceva. Las pruebas habían demostrado que los pacientes con cáncer avanzado de pulmón vivían más tiempo sin que la enfermedad empeorara. Tan sólo el anuncio impulsó a la alza el valor de las acciones de Genentech 2% y las de OSI casi 11%. Los resultados de las pruebas exitosas de Genentech, dijo un observador de Wall Street, "tendrán un impacto profundo en el uso de Tarceva" y podrían de hecho impulsar una "segunda rama de crecimiento del producto". Los analistas pronosticaron ventas de Tarceva de $2 000 millones para 2013, y calcularon que OSI disfrutará de mayores ingresos por unos $200 millones durante varios años.

En Genentech (al menos de acuerdo con Joe McCracken) los tratos como el de OSI son en su mayoría acerca de la ciencia y los procesos organizacionales que transforman los recursos científicos en productos rentables. Ha desempeñado un rol similar en un entorno de Big Pharma (durante siete años en el gigante francés químico y farmacéutico Rhône-Poulenc-Rorer y su sucesor Aventis, entre dos periodos en Genentech), pero él es mucho más feliz en el entorno más enfocado de biotecnología. En Genentech, dice, "enfatizamos la justificación científica y la probabilidad de aprobación mucho más de lo que enfatizamos el tamaño del mercado. Una justificación científica subyacente fuerte o una probabilidad de aprobación superará el tamaño del mercado en cualquier momento".

Por ejemplo, en enero de 2007, McCracken negoció un trato con una empresa de biotecnología llamada Seattle Genetics Inc. (también llamada simplemente Genetics) para una sociedad en la comercialización de un medicamento contra el cáncer conocido como SGN-40. Bajo los términos del arreglo, Genentech acordó un pago inicial de $60 millones y el pago de las investigaciones, el desarrollo y la manufactura futuros mediante pagos "especiales" de más de $800 millones basados en el progreso clínico y regulador de Genetics al desarrollar el medicamento. Genentech hizo un primer pago "especial" de $12 millones en diciembre del mismo año cuando Genetics inició una prueba clínica en la que SGN-40 se combinó con un medicamento de Genentech llamado Rituxan®, que ya era el medicamento contra el cáncer de mayor venta en el mundo. En 2008, Genetics reportó los resultados de la prueba, que mostraron que la combinación de los dos medicamentos mejoraba ciertas terapias contra el cáncer más allá de lo que cada medicamento podía lograr por sí mismo.

Fue un trato costoso (aunque el mercado no es exactamente pequeño; más de 60 000 estadounidenses son diagnosticados con una de las enfermedades objetivo cada año). Sin embargo, McCracken tiene la seguridad de que hizo el movimiento correcto: "Para que hagamos estos tratos más grandes", explica, "...tenemos que creer que tenemos sinergias que podemos explotar al maximizar el desarrollo [de los productos]. En este caso, realmente creemos que tenemos algunos buenos conocimientos y expertise (conocimiento experto) de investigación básica, y el desarrollo y manufactura que podemos aprovechar... Este producto", agrega, "tiene la oportunidad de abordar una enfermedad importante, y no tenemos nada más en nuestros proyectos con que abordarla. Damos a eso una gran importancia".

McCracken (que está capacitado como veterinario), reclutado por Genentech en 1983 para realizar terapias de medicamentos en animales, cambió al extremo de negocios de la empresa cuando Genentech decidió vender su división de terapéutica animal. De hecho, sus primeras asignaciones en "desarrollo de negocios" incluían vender más y más partes de la empresa. Preocupado por la dirección de la empresa y la falta de oportunidades, salió en 1993 para negociar tratos para Rhône-Poulenc-Rorer, donde permaneció hasta 2000, cuando abandonó Big Pharma (término con el que se conoce el mundo de los gigantes farmacéuticos que presume de $3 000 millones en ingresos anuales) para regresar a la biotecnología médica (empresas que se conforman con ingresos menores de tecnología médica basada en simples moléculas y microorganismos genéticamente alterados). No es de extrañar que lo que a McCracken no le agradó de Big Pharma fuera el hábito de dejar que las necesidades

comerciales impulsaran a la ciencia en lugar de que fuera lo contrario.

Por fortuna, la Genentech a la que regresó era una empresa muy diferente a la que había dejado. Para empezar, ahora estaba enfocada en adquirir tecnologías más que en desinvertir en ellas, y como director de desarrollo de negocios, McCracken ha sido el responsable de ayudar a hacer crecer la empresa mediante la negociación de tratos desde entonces. En la industria farmacéutica, además de la cantidad normal de joint ventures (empresas conjuntas) y fusiones y adquisiciones, los tratos llegan en una diversidad de formas. Por ejemplo, las empresas de licenciamiento interno son sociedades entre empresas con metas, estrategias o campos de interés compartidos; al igual que los tratos de Genentech con OSI y Seattle Genetics, con frecuencia son creados para compartir los costos de desarrollo de productos de los cuales ambos socios se pueden beneficiar. El licenciamiento externo se refiere a empresas en las que una empresa busca un socio para continuar el desarrollo de un producto que ha sido desarrollado previamente en forma interna. Por ejemplo, atrás en 1996, Genentech había llevado un medicamento llamado Raptiva mediante pruebas preclínicas y clínicas de etapa media, pero estaba demasiado atado financieramente para seguir adelante. Así que licenció externamente el medicamento a una empresa pequeña de biotecnología llamada Xoma, que utilizó su familiaridad con los anticuerpos similares para completar el proceso de desarrollo ("mejor, más rápido y más barato", según McCracken). Raptiva, una terapia para la psoriasis, salió en 2003 y tuvo un rendimiento de $56 millones en ingresos para Genentech el siguiente año.

"Nunca subestime el valor de una empresa pequeña que tiene un enfoque singular", aconseja McCracken, que señala que mientras Genentech estaba atada por falta de "los recursos humanos y la atención gerencial" necesarios, Raptiva era "el proyecto más importante" de Xoma. A largo plazo, razona McCracken, este enfoque para la realización de negocios significa que "tenemos todas estas oportunidades y administramos nuestro crecimiento interno. La forma en que se maximiza el valor del negocio [biotecnología] es aprovechar los recursos de los socios en manufactura y desarrollo". De manera interesante, el enfoque de McCracken deja poco espacio para la adquisición como una opción para hacer tratos; de hecho, Genentech sólo ha hecho una adquisición a lo largo de su historia entera de 33 años. "No hemos tenido que hacerlas para impulsar el crecimiento", explica. "Hemos tenido la capacidad de sostener el crecimiento con nuestros proyectos internos. Hemos podido obtener acceso a las tecnologías y productos que necesitamos por medio de actividades de licenciamiento".

A principios de 2004, McCracken recibió responsabilidades adicionales como jefe de una unidad nueva llamada Strategic Pipeline Development. La nueva función era parte de una importante reorganización en las actividades de desarrollo, comerciales y de manufactura de Genentech. Entre las metas de la reorganización estaba enfocar los esfuerzos de los principales gerentes en la innovación del producto y los proyectos de productos de la empresa: el flujo de conceptos de productos nuevos a través del proceso que los transforma en productos disponibles para los usuarios finales. Susan D. Hellmann, que había sido vicepresidenta de operaciones de desarrollo y producto, fue promovida a presidente de una nueva unidad de desarrollo de productos, que se enfocaría en actividades como desarrollo de negocios, administración de alianzas y respaldo de planeación de proyectos. Como vicepresidente de desarrollo de negocios, McCracken continuaría su reporte directo a Hellmann, pero sus nuevas responsabilidades incluían dirigir un equipo para aconsejar a Hellmann acerca de la expansión de los proyectos de productos de la empresa.

En los años siguientes, el equipo de McCracken negociaría entre 40 y 50 tratos en forma anual, pero enganchar con los socios, de acuerdo con McCracken, ahora requiere sólo 20% de su tiempo. El resto, dice, se emplea en trabajar con lo que él llama "mis clientes", las personas dentro de Genentech que realizan la investigación necesaria para desarrollar productos en los proyectos de la empresa y que saben en qué parte la tubería se vuelve muy delgada y en qué parte no. Puede dividir su tiempo de esta manera, dice McCracken, "debido a que el desarrollo de negocios aquí está tan integrado con nuestros clientes internos en investigación [y] desarrollo". Por ejemplo, bajo la reorganización, la unidad de Desarrollo de negocios de McCracken se dividió en tres áreas (oncología, inmunología y crecimiento y reparación de tejidos) que reflejan con precisión las tres áreas de las actividades de investigación de la empresa.

La relación de Genentech con Roche Holding comenzó en 1990, cuando la empresa suiza compró un interés de 60% en Genentech por $2 100 millones. Como resultado de compras y ventas de acciones adicionales, Roche (ahora Roche Group) era propietario de aproximadamente 56% de Genentech en 2008, cuando lanzó un esfuerzo por comprar el resto de la empresa. Después de algunas negociaciones por el precio, se llegó a un acuerdo amistoso de absorción en marzo de 2009, con un pago de Roche de $46 800 millones ($95 por acción) para completar la compra. En ese tiempo, Genentech era la empresa de biotecnología más grande del mundo en términos de valor de acciones y la segunda más grande (después de Amgen) en ingresos. El acuerdo creó la séptima compañía farmacéutica más grande de Estados Unidos en términos de participación de mercado. Para Roche, la fusión fue una oportunidad de explotar más el potencial de lo que el presidente ejecutivo (CEO) Severin Schwan llamó una "sociedad farma-biotecnología".

Roche anunció que la investigación de Genentech y sus primeras actividades de desarrollo se realizarán en las instalaciones de biotecnología de la empresa en San Francisco por parte de una unidad independiente dentro de Roche. El talento científico de Genentech sería retenido y, como aseguró a los analistas Franz Humer, presidente del consejo de Roche, los nuevos propietarios "harían todo lo que estuviera en su poder para asegurar que se mantuviera la cultura innovadora de Genentech".[1]

Los gerentes en Genentech mantienen a la empresa al frente de su industria mediante la administración astuta de la innovación. La empresa se basa, en particular, en el desarrollo de productos innovadores para crecer y prosperar. A un nivel más amplio, Genentech también adopta el cambio. Como se verá, entender cuándo y cómo implementar el cambio es una parte vital de la administración. En este capítulo se describe la forma en que las organizaciones manejan el cambio. Primero se estudia la naturaleza del cambio organizacional e identifican los temas básicos de la administración del cambio. Luego se identifican y describen las principales áreas del cambio, incluido el cambio del proceso de negocios, un tipo importante de cambio que recientemente realizan muchas empresas. Luego se estudia el desarrollo organizacional y se concluye con el análisis de la innovación organizacional como forma vital del cambio.

cambio organizacional
Cualquier modificación sustantiva a alguna parte de la organización

LA NATURALEZA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El **cambio organizacional** es cualquier modificación sustantiva a alguna parte de la organización.[2] Así, el cambio puede incluir prácticamente cualquier aspecto de una organización: horarios de trabajo, bases para la departamentalización, tramo de administración, maquinaria, diseño organizacional, las personas mismas y demás. Es importante tener en mente que cualquier cambio en una organización puede tener efectos que se extienden más allá del área real donde el cambio se implementa. Por ejemplo, cuando Northrop Grumman recientemente instaló un nuevo sistema de producción automatizado en una de sus plantas, los empleados fueron capacitados para operar el equipo nuevo, el sistema de recompensas se ajustó para reflejar los nuevos niveles de habilidades, el tramo de administración de los supervisores se modificó y se rediseñaron varios puestos relacionados. El criterio de selección para los empleados nuevos también se modificó y se instaló un nuevo sistema de control de la calidad.[3] Además, es muy común que múltiples actividades del cambio organizacional sucedan en forma simultánea.[4]



© JAMES BUSHELLE | DREAMSTIME.COM

El cambio reactivo es una respuesta gradual a las circunstancias, al tiempo que se desarrollan. Por su naturaleza, el cambio reactivo es probable que sea mal concebido y ejecutado. En algunas formas, los problemas que enfrenta la industria automotriz estadounidense resultan del cambio reactivo. Más que planear e implementar el cambio en forma ordenada y oportuna, los fabricantes estadounidenses de automóviles, como General Motors y Ford, han esperado durante años para ver lo que harían sus competidores japoneses y luego intentaron imitarlos. Pero esta respuesta retrasada siempre significó que estaban detrás de sus principales rivales. Tal vez si hubieran sido más proactivos, esta planta de ensamble de Pontiac no hubiera sido cerrada.

Fuerzas para el cambio

¿Por qué las organizaciones encuentran que el cambio es necesario? La razón básica es que algo pertinente a la organización ha cambiado o es probable que cambie en el futuro previsible. Por tanto, la organización puede tener pocas alternativas además de

cambiar también. De hecho, una de las principales razones de los problemas que las organizaciones enfrentan es con frecuencia el no anticipar o responder en forma adecuada a las circunstancias cambiantes. Las fuerzas que obligan al cambio pueden ser externas o internas a la organización.[5]

Fuerzas externas Las fuerzas externas del cambio se derivan de los entornos general y de tarea de la organización. Por ejemplo, dos crisis de energía, una industria automotriz japonesa agresiva, los tipos de cambio flotantes y las tasas de interés internacionales flotantes (todas manifestaciones de la dimensión internacional del entorno general) influyeron de manera profunda en las empresas automotrices estadounidenses. Las nuevas reglas de producción y competencia las forzaron a alterar en forma drástica la manera de hacer negocios. En el área política, nuevas leyes, decisiones de la Corte y regulaciones afectan a las organizaciones. La dimensión tecnológica puede generar nuevas técnicas de producción que la organización necesita explorar. La inflación, el costo de vida y los suministros de dinero afectan la dimensión económica. La dimensión sociocultural que refleja los valores de la sociedad determina qué tipos de bienes o servicios serán aceptados en el mercado.

"Permanecer inmóvil es la forma de matar a la empresa."

—RAY DAVIS, CEO, UMPQUA HOLDINGS
(citado en *BusinessWeek*, 23/30 de marzo de 2009, p. 33)

Debido a su proximidad con la organización, el entorno de tarea es una fuerza aún más poderosa para el cambio. Los competidores influyen en una organización mediante sus estructuras de precio y sus líneas de producto. Cuando Dell reduce los precios que establece para sus computadoras, Gateway puede tener pocas alternativas, además de hacer lo mismo. Como los clientes determinan qué productos se pueden vender a qué precios, las organizaciones deben estar preocupadas por los gustos y preferencias de los clientes. Los proveedores afectan a las organizaciones al aumentar o disminuir los precios o modificar las líneas de producto. Los reguladores pueden tener efectos dramáticos en una organización. Por ejemplo, si la ley llamada Occupational Safety and Health Act (OSHA) de 1970 dicta que un proceso de producción en particular es peligroso para los trabajadores, puede forzar a una empresa a cerrar una planta hasta que cumpla con estándares de seguridad más altos. Los sindicatos pueden forzar el cambio cuando tienen la influencia para negociar sueldos más altos o si se declaran en huelga.[6]

Fuerzas internas Diversas fuerzas dentro de la organización pueden ocasionar el cambio. Si la alta gerencia revisa la estrategia de la organización, es probable que resulte un cambio organizacional. Una decisión de una compañía de electrónica de ingresar al mercado de cómputo doméstico o una decisión de incrementar una meta de ventas de productos de diez años 3% ocasionaría muchos cambios organizacionales. Otras fuerzas internas para el cambio pueden ser reflejos de fuerzas externas. Por ejemplo, mientras los valores socioculturales cambian, las actitudes de los trabajadores hacia su puesto también pueden cambiar y ellos pueden demandar un cambio en el horario o en las condiciones de trabajo. En ese caso, aunque la fuerza esté arraigada en el entorno externo, la organización debe responder en forma directa a la presión interna que genera.[7]

Cambio reactivo frente a cambio planeado

Algún cambio se planea con mucha anticipación; otro se trata de una reacción a los sucesos inesperados. El **cambio planeado** es el cambio que se diseña e implementa en forma ordenada y oportuna en anticipación de eventos futuros. El **cambio reactivo** es una respuesta gradual a las circunstancias al tiempo que se desarrollan. Como el cambio reactivo puede ser apresurado, aumenta la probabilidad de un cambio mal concebido y ejecutado. El cambio planeado es casi siempre preferible al cambio reactivo.[8]

cambio planeado
Cambio que se diseña e implementa en forma ordenada y oportuna en anticipación de los eventos futuros

cambio reactivo
Respuesta gradual a las circunstancias, al tiempo que las mismas se desarrollan

Georgia-Pacific, una empresa grande de productos forestales, es un ejemplo excelente de una organización que pasó por un proceso de cambio planeado y bien administrado. Cuando A.D. Correll fue nombrado CEO, rápidamente se alarmó por la alta tasa de accidentes en la empresa: nueve lesiones graves por cada 100 empleados cada año y 26 muertes durante el periodo más reciente de cinco años. Aunque el negocio de productos forestales es inherentemente peligroso, Correll creía que la tasa de accidentes era demasiado

alta y se dispuso a iniciar un esfuerzo importante de cambio para mejorar las cosas. Él y otros altos directivos desarrollaron un programa de cambio de múltiples fases con la intención de educar a los trabajadores acerca de la seguridad, mejorar el equipo respectivo en la planta y eliminar un aspecto de mucho tiempo de la cultura de la empresa que hacía que las lesiones fueran casi una placa de valor. Como resultado, Georgia-Pacific alcanzó el mejor registro de seguridad en la industria, con muy pocas lesiones.[9]

Por otro lado, Caterpillar fue tomado desprevenido por una recesión mundial en la industria de la construcción, sufrió enormes pérdidas y tomó varios años en recuperarse. Si los gerentes en Caterpillar hubieran anticipado la necesidad del cambio con anterioridad, podrían haber tenido la capacidad de responder con mayor rapidez. En forma similar, Kodak tuvo que recortar 12 000 puestos de trabajo en reacción a las ventas y utilidades lentas.[10] De nuevo, una mejor anticipación hubiera previsto esos recortes de puestos. La importancia de abordar el cambio desde una perspectiva planeada se ve reforzada por la frecuencia del cambio organizacional. La mayoría de las empresas o divisiones de las empresas grandes implementa alguna forma de cambio moderado, al menos cada tercer año, y uno o más cambios importantes cada cuatro a cinco años.[11] Los gerentes que se relajan y responden sólo cuando tienen que hacerlo, es probable que empleen mucho tiempo en cambiar y volver a cambiar las cosas de manera apresurada. Un enfoque más eficaz es anticipar las fuerzas que estimulan el cambio y planear con anticipación para enfrentarlas.[12]

Revisión del concepto

¿Cuáles son las principales fuentes del cambio? Proporcione varios ejemplos de cada una.

¿Es posible eliminar por completo la probabilidad de un cambio reactivo? ¿Por qué?

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

El cambio organizacional es un fenómeno complejo. Un gerente simplemente no puede agitar una varita mágica e implementar un cambio planeado como magia. En lugar de eso, cualquier cambio debe ser sistemático y lógico para tener una probabilidad realista de lograr el éxito.[13] Para realizar esto, el gerente debe entender los pasos del cambio eficaz y la forma de contrarrestar la resistencia de los empleados al cambio.[14]

Pasos en el proceso de cambio

Los investigadores, con los años, desarrollaron una cantidad de modelos o marcos de referencia que describen los pasos del cambio.[15] El modelo Lewin fue uno de los primeros, aunque por lo general un enfoque más exhaustivo es más útil en el entorno de negocios complejo de la actualidad.

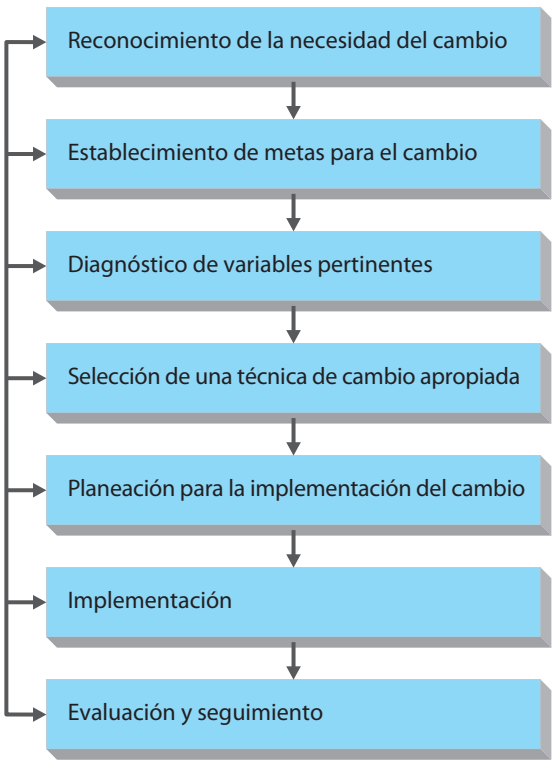
El modelo de Lewin Kurt Lewin, un teórico organizacional reconocido, sugirió que cada cambio requiere de tres pasos.[16] El primer paso es *descongelar*: los individuos que se verán afectados por el cambio inminente deben ser llevados a reconocer por qué el cambio es necesario. A continuación se implementa *el cambio mismo*. Por último, *recongelar* tiene que ver con reforzar y respaldar el cambio para que se vuelva parte del sistema.[17] Por ejemplo, uno de los cambios que Caterpillar enfrentó en respuesta a la recesión señalada antes tuvo que ver con una reducción masiva de la fuerza de trabajo. El primer paso (descongelar) fue convencer a United Auto Workers de respaldar la reducción debido a su importancia para la eficacia a largo plazo. Después de que se logró el descongelamiento, se eliminaron 30 000 puestos (implementación). Luego Caterpillar trabajó para mejorar la relación dañada con sus trabajadores (recongelar) al garantizar aumentos de sueldo futuros y la promesa de no más recortes. Aunque el modelo de Lewin es interesante, por desgracia carece de especificidad operativa. Así, con frecuencia se requiere una perspectiva más exhaustiva.

Enfoque exhaustivo del cambio El enfoque exhaustivo del cambio toma el punto de vista de un sistema y delinea una serie de pasos específicos que con frecuencia llevan a un cambio exitoso. Este modelo expandido se ilustra en la figura 13.1. El primer paso es reconocer la necesidad del cambio. El cambio relativo podría dispararse por quejas de los empleados, disminuciones de la productividad o la rotación, órdenes de la Corte, caídas en las ventas o huelgas laborales. El reconocimiento puede ser simplemente la conciencia de los gerentes de que el cambio en una cierta área es inevitable. Por ejemplo, los gerentes pueden estar conscientes de la frecuencia general del cambio organizacional que realiza la mayoría de las organizaciones y reconocer que su organización quizá debe seguir el mismo patrón. El estímulo inmediato podría ser el resultado de un pronóstico que indica un nuevo potencial de mercado, la acumulación de un excedente de efectivo para una posible inversión o una oportunidad de alcanzar y capitalizar un importante descubrimiento tecnológico. Los gerentes podrían también iniciar el cambio en la actualidad, debido a que los indicadores sugieren que será necesario en el futuro cercano.[18]

A continuación, los gerentes deben establecer metas para el cambio. Aumentar la participación de mercado, ingresar a nuevos mercados, restablecer la moral de los empleados, arreglar una huelga e identificar oportunidades de inversión, todas podrían ser metas del cambio. Por ejemplo, la rotación podría ser ocasionada por un sueldo bajo, condiciones de trabajo deficientes, supervisores ineptos o insatisfacción de los empleados. Así, aunque la rotación puede ser el estímulo inmediato del cambio, los gerentes deben entender sus causas para hacer los cambios correctos.

Figura 13.1 PASOS EN EL PROCESO DE CAMBIO

Los gerentes deben entender cómo y por qué implementar el cambio. Un gerente que, al momento de implementar el cambio, sigue una secuencia lógica y ordenada como la que se muestra aquí tiene mayor probabilidad de tener éxito que uno cuyo proceso de cambio es asistemático y mal concebido.



El siguiente paso es elegir una técnica de cambio que alcance las metas pretendidas. Si la rotación es causada por un sueldo bajo, puede requerirse un nuevo sistema de compensación. Si la causa es una supervisión deficiente, puede requerirse una capacitación en habilidades personales. (Más adelante en este capítulo se resumen diversas técnicas.) Después de elegir la técnica apropiada, se debe planear su implementación. Los temas a considerar incluyen los costos del cambio, sus efectos en otras áreas de la organización y el grado de participación del empleado apropiado para la situación. Si se implementa el cambio según lo planeado, entonces se deben evaluar los resultados. Si el cambio estaba dirigido a reducir la rotación, los gerentes deben revisar la rotación después de que el cambio haya estado en efecto durante un tiempo. Si la rotación es aún demasiado alta, otros cambios pueden ser necesarios.[19]

Entender la resistencia al cambio

Otro elemento en la administración efectiva del cambio es entender la resistencia que con frecuencia acompaña al cambio.[20] Los gerentes necesitan saber por qué las personas se resisten al cambio y lo que se puede hacer acerca de su resistencia. Hace varios años, cuando Westinghouse proporcionó primero a todos sus gerentes computadoras personales, la mayoría de las personas respondió de manera favorable. Sin embargo, un gerente se resistía al cambio al punto en que comenzó a irse del trabajo todos los días a medio día. Pasó algún tiempo hasta que comenzó a permanecer en la oficina otra vez durante todo el día. Dicha resistencia es común por diversas razones.[21]

Incertidumbre Tal vez la causa más grande de resistencia al cambio por parte de los empleados es la incertidumbre. En vista de un cambio inminente, los empleados pueden volverse ansiosos y nerviosos. Pueden preocuparse acerca de su capacidad para cumplir con las nuevas demandas de trabajo, pueden pensar que su seguridad laboral está amenazada o simplemente les puede disgustar la ambigüedad. Nabisco fue alguna vez el objetivo de una batalla de toma extendida y confusa, y durante todo el tiempo los empleados estuvieron nerviosos por el cambio inminente. El *Wall Street Journal* los describió de esta manera: "Muchos están enojados con sus líderes y temerosos por sus empleos. Intercambian rumores y cambian escenarios del resultado final de la batalla por el gigante de tabaco y alimentos. Los miembros del staff en la oficina matriz en Atlanta saben tan poco de lo que sucede en Nueva York, que algunos llaman a su oficina 'el complejo hongo', donde se les mantiene en la oscuridad".[22]

Intereses personales amenazados Numerosos cambios inminentes amenazan los intereses personales de algunos gerentes dentro de la organización. Un cambio podría disminuir su poder o influencia dentro de la empresa, así que luchan contra él. Los gerentes en Sears alguna vez desarrollaron un plan que requería un nuevo tipo de tienda. Las tiendas nuevas serían de alguna manera más pequeñas que una tienda típica de Sears y no estarían ubicadas en centros comerciales grandes. En lugar de eso, se ubicarían en franjas comerciales más pequeñas. Manejarían ropa y otros "productos suaves", pero no hardware, aparatos eléctricos ni muebles o productos automotrices. Cuando los ejecutivos a cargo de las líneas de productos excluidas escucharon el plan, plantearon objeciones tan fuertes que el plan fue cancelado.

Percepciones diferentes Una tercera razón por la que las personas se resisten al cambio se debe a las diferentes percepciones. Un gerente puede tomar una decisión y recomendar un plan para el cambio con base en su propia evaluación de la situación. Otros en la organización pueden resistirse al cambio porque no están de acuerdo con la evaluación del gerente o perciben la situación en forma distinta.[23] Los ejecutivos en 7-Eleven lucharon con este problema mientras intentaban aplicar un importante cambio organizacional. La corporación quería llevar sus tiendas de conveniencia a un nivel un poco más alto y empezaron a vender elegantes alimentos para llevar, las novelas más recientes en cubierta dura, algunos productos gourmet y café de más alta calidad. Pero muchas franquicias se negaron rotundamente porque veían este movimiento como alejar a la empresa de sus clientes centrales de clase trabajadora.

"Se requieren años para modificar una cultura... Tomamos medidas, pero siempre hay más trabajo que hacer... En muchas partes de Motorola, la reinvención está en camino."

—GREGORY BROWN, CO CEO, MOTOROLA,
(citado en *BusinessWeek*, 23/30 de marzo de 2009, p. 33)

Sentimientos de pérdida Numerosos cambios tienen que ver con alterar los arreglos de trabajo en formas que interrumpen las redes sociales existentes. Como las redes sociales son importantes, la mayoría de las personas se resiste a cualquier cambio que pueda afectar de manera adversa esas relaciones. Otros intangibles amenazados por el cambio incluyen poder, estatus, seguridad, familiaridad con procedimientos existentes y confianza personal.

Superar la resistencia al cambio

Desde luego, un gerente no debe ceder al enfrentar la resistencia al cambio. Aunque no hay remedios infalibles, hay varias técnicas que al menos tienen el potencial de superar la resistencia.[24]

Participación La participación es con frecuencia la técnica más eficaz para superar la resistencia al cambio. Los empleados que participan en la planeación e implementación de un cambio tienen mejor capacidad para entender las razones del cambio. La incertidumbre se reduce y es menor la amenaza a los intereses personales y las relaciones sociales. Al haber tenido una oportunidad de expresar sus ideas y asumir las perspectivas de los demás, los empleados tienen mayor probabilidad de aceptar el cambio con elegancia. Un estudio clásico de participación monitoreó la presentación de un cambio en los métodos de producción entre cuatro grupos en una fábrica de pijamas de Virginia.[25] Los dos grupos a los que se les permitió participar por completo en la planeación e implementación del cambio mejoraron en forma significativa en su productividad y satisfacción, en relación con los dos grupos que no participaron. 3M Company atribuyó recientemente varios millones de ahorros en costos a la participación de los empleados en diversas actividades de cambio organizacional.

Educación y comunicación Educar a los empleados acerca de la necesidad y los resultados esperados de un cambio inminente debe reducir su resistencia. Si se establece la comunicación abierta y se mantiene durante el proceso de cambio, se puede minimizar la incertidumbre. Caterpillar usó estos métodos durante muchos de sus recortes para reducir la resistencia. Primero, educó a los representantes de UAW acerca de la necesidad de un valor potencial de los cambios planeados. Luego, la gerencia le dijo a todos los empleados lo que sucedía, cuándo sucedería y cómo les afectaría de manera individual.

Facilitación Varios procedimientos de facilitación también son aconsejables. Por ejemplo, hacer sólo los cambios necesarios, anunciarlos con mucha anticipación y permitir tiempo para que las personas se ajusten a las nuevas formas de hacer las cosas puede ayudar a reducir la resistencia al cambio.[26] Un gerente en una oficina regional de Prudential pasó varios meses en forma sistemática en la planeación de un cambio en los procedimientos de trabajo y el diseño de puestos. Luego se volvió demasiado impaciente, fue el fin de semana con una cuadrilla de trabajo y reacomodaba la disposición de la oficina con el fin de aplicar los cambios de inmediato. Cuando los empleados entraron el lunes por la mañana y vieron lo que había hecho, se sintieron hostiles, ansiosos y resentidos. Lo que era un cambio prometedor se volvió un desastre y el gerente tuvo que desechar el plan completo.

Análisis del campo de fuerza Aunque el análisis del campo de fuerza puede sonar a algo salido de una película de *Viaje a las Estrellas*, puede ayudar a superar la resistencia al cambio. En casi cualquier situación de cambio, las fuerzas actúan en favor y en contra del cambio. Para facilitar el cambio, los gerentes empiezan por listar cada conjunto de fuerzas y luego intentan inclinar la balanza para que las fuerzas que facilitan el cambio superen a las que lo obstaculizan. Es especialmente importante intentar remover o al menos minimizar algunas de las fuerzas que actúan en contra del cambio. Por ejemplo,

suponga que General Motors considera un cierre de planta como parte del cambio. Como se muestra en la figura 13.2, tres factores refuerzan el cambio: GM necesita reducir los costos, tiene capacidad en exceso y la planta posee instalaciones de producción anticuadas. Al mismo tiempo, hay una resistencia de la UAW, la preocupación de que los trabajadores pierdan sus empleos y el sentimiento de que se podría volver a requerir la planta en el futuro. GM podría empezar por convencer a UAW que el cierre es necesario al presentar las cifras de utilidad y pérdida. Luego podría ofrecer reubicación y recapacitación para los trabajadores desplazados. Y podría cerrar la planta y tenerla fuera de uso para que pueda renovarse más adelante. Los tres principales factores que obstaculizan el cambio se eliminan de esa manera o se reduce su importancia.[27]

¿Por qué las personas se resisten al cambio? ¿En qué forma los gerentes pueden ayudar a superar esta resistencia?

¿Cómo se siente personalmente con respecto al cambio? ¿Cuál de las técnicas descritas arriba le ayudaría, en su caso, a ser más receptivo al cambio?

Revisión del concepto

ÁREAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

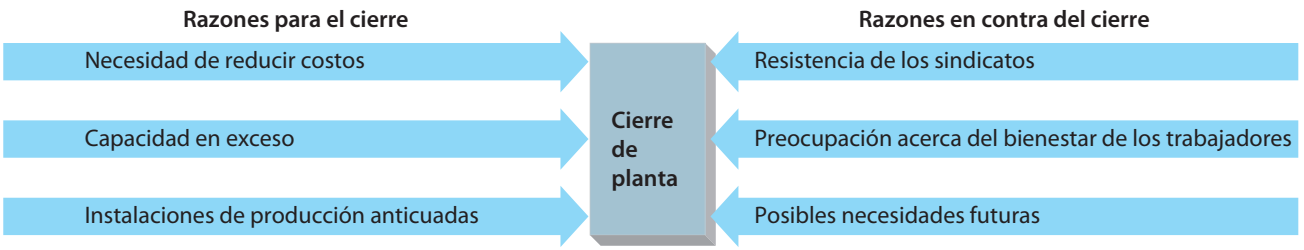
Señalamos antes que el cambio incluye prácticamente cualquier parte de una organización. Sin embargo, en general, la mayoría de las intervenciones del cambio tiene que ver con la estructura y el diseño de la organización, la tecnología y las operaciones o las personas. Las áreas más comunes del cambio dentro de cada una de estas amplias categorías se listan en la tabla 13.1. Además, muchas organizaciones han pasado por programas masivos y exhaustivos de cambio del proceso de negocios.

Cómo cambiar la estructura y el diseño de la organización

El cambio organizacional podría estar enfocado en cualquiera de los componentes básicos de la estructura organizacional o sobre el diseño general de la organización. Así, la organización podría cambiar la forma en la que diseña sus puestos o sus bases de departamentalización. De igual forma, podría modificar las relaciones de reporte o la distribución de autoridad. Por ejemplo, en el capítulo 11 señalamos la tendencia hacia

Figura 13.2 ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA PARA EL CIERRE DE PLANTA EN GENERAL MOTORS

Un análisis del campo de fuerza puede ayudar a un gerente a facilitar el cambio. Un gerente capaz de identificar fuerzas que actúan a favor y en contra puede ver dónde enfocar los esfuerzos para remover las barreras para el cambio (como ofrecer capacitación y reubicación a los trabajadores desplazados). Remover las fuerzas en contra del cambio puede superar la resistencia, al menos en forma parcial.





© IGOR DOLGOV | DREAMSTIME.COM

La nueva tecnología desempeña con frecuencia un rol en el cambio organizacional. Por ejemplo, Eastman Kodak revolucionó la fotografía a color en la década de 1930, cuando presentó su popular película Kodachrome. Pero la popularidad difundida de la fotografía digital ha ocasionado que la demanda de la película tradicional caiga de manera abrupta. La nueva tecnología de consumo (cámaras digitales) ha dañado los ingresos de Kodak pero, por otro lado, Kodak también utiliza nueva tecnología para desarrollar nuevas oportunidades de negocio en imágenes.

organizaciones más planas. Los mecanismos de coordinación y las configuraciones de línea y de staff también están sujetos a cambio. En una escala más grande, la organización podría cambiar su diseño general. Por ejemplo, una empresa en crecimiento podría decidir abandonar su diseño funcional y adoptar un diseño divisional. O podría transformarse en una matriz. Los cambios en la cultura también incluyen la estructura y el diseño de la organización (recuerde que el cambio de cultura se analiza en el capítulo 3). Por último, la organización podría cambiar cualquier parte de su sistema de administración de recursos humanos, como su criterio de selección, sus métodos de evaluación del desempeño o su paquete de compensación.[28]

Cambiar la tecnología y las operaciones

La tecnología es el proceso de conversión que una organización utiliza para transformar los insumos en resultados. Debido al rápido ritmo de toda la innovación tecnológica, los cambios tecnológicos se vuelven cada vez más importantes para muchas organizaciones. En la tabla 13.1 se listan varias áreas donde es probable que se experimente el cambio tecnológico. Un área importante del cambio gira en la actualidad alrededor de la tecnología de información. La adopción e institucionalización de las innovaciones de tecnología de información son casi constantes en la mayoría de las empresas en la actualidad. Por ejemplo, Sun Microsystems

Tabla 13.1 ÁREAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional puede afectar cualquier parte, área o componente de una organización. Sin embargo, la mayor parte del cambio encaja en una de tres áreas generales: estructura y diseño organizacional, tecnología y operaciones y personas.

Estructura y diseño de la organización	Tecnología y operaciones	Personas
Diseño de puestos	Tecnología de información	Capacidades y habilidades
Departamentalización	Equipo	Desempeño
Relaciones de reporte	Procesos de trabajo	Percepciones
Distribución de la autoridad	Secuencias de trabajo	Expectativas
Mecanismos de coordinación	Sistemas de control	Actitudes
Estructura de línea y staff	Planeación de los recursos de la empresa (ERP)	Valores
Diseño general		
Cultura		
Administración de recursos humanos		

adoptó un ciclo de planeación de muy corto alcance para estar mejor preparados para los cambios del entorno.[29] Otra forma importante de cambio tecnológico incluye el equipo. Para mantener el paso de los competidores, las empresas en forma periódica encuentran que es necesario reemplazar la maquinaria y el equipo existentes con modelos más nuevos.

Un cambio en los procesos o en las actividades de trabajo puede ser necesario si se presenta equipo nuevo o si se fabrican productos nuevos. En las industrias de la manufactura, la principal razón para modificar un proceso de trabajo es acomodar un cambio en los materiales empleados para fabricar un producto terminado. Considere una empresa que fabrica lámparas de mano operadas por baterías. Durante muchos años, las lámparas de mano se fabricaban en metal, pero ahora la mayoría se fabrica en plástico. Una empresa decidió cambiar de las lámparas de mano de metal al plástico debido a las preferencias del consumidor, los costos de la materia prima u otras razones. Cualquiera que sea la razón, la tecnología necesaria para fabricar las lámparas de plástico difiere de manera importante de la que se usa para hacer las lámparas de metal. Los cambios en los procesos de trabajo pueden ocurrir en las organizaciones de servicio así como en las de manufactura. Por ejemplo, como las peluquerías y las salas de belleza ahora son reemplazadas por salas que atienden a ambos sexos, las organizaciones híbridas tienen que desarrollar nuevos métodos para manejar las citas y fijar los precios.

Un cambio en la secuencia de trabajo puede o no acompañar un cambio en el equipo o un cambio en los procesos de trabajo. Hacer un cambio en la secuencia de trabajo significa alterar el orden o la secuencia de las estaciones de trabajo que tienen que ver con un proceso de manufactura en particular. Por ejemplo, un fabricante podría tener dos líneas paralelas de ensamble que producen dos conjuntos similares de partes de maquinaria. Las líneas podrían converger en una unidad central de control de calidad, donde los inspectores verifican las tolerancias. Sin embargo, el gerente podría decidir cambiar a una inspección periódica en vez de final. Bajo este arreglo, una o más inspecciones se establecen más adelante en la línea. También se puede hacer cambios de secuencia de trabajo en las organizaciones de servicios. Por ejemplo, el procesamiento de las reclamaciones de seguros se podría modificar. La secuencia de registrar y verificar reclamaciones, solicitar revisiones y obtener refrendos, enviar los cheques por correo podría ser alterada de varias maneras, como combinar los primeros dos pasos o manejar las reclamaciones a través de una persona mientras que otra maneja los cheques. Los sistemas de control organizacional pueden también ser los objetivos del cambio.[30] Por ejemplo, una empresa que intenta mejorar la calidad de sus productos podría desarrollar e implementar un conjunto de procedimientos más riguroso y detallado de control de calidad.

Por último, muchas empresas han trabajado para implementar un cambio tecnológico y de operaciones al instalar y usar sistemas de software complejos e integrados. Dichos sistemas (llamados *planeación de los recursos de la empresa*) vinculan prácticamente todas las facetas del negocio y facilitan que los gerentes se mantengan al corriente de los avances relacionados. La **planeación de los recursos de la empresa (ERP)** es un sistema de información a gran escala para integrar y sincronizar las muchas actividades en la empresa extendida. En la mayoría de los casos, estos sistemas se adquieren de proveedores externos que luego personalizan sus productos con base en las necesidades y requerimientos únicos de los clientes. Los procesos a lo largo de la empresa (como administración de materiales, planeación de la producción, administración del orden y reporte financiero) pueden todos manejarse por medio de ERP. En efecto, estos son los procesos que recortan las líneas de producto, los departamentos y las ubicaciones geográficas.

El desarrollo del sistema ERP empieza por identificar los procesos clave que requieren atención crítica, como relaciones con proveedores, flujos de materiales o cumplimiento de pedidos de los clientes. El sistema podría resultar, por ejemplo, en procesos de ventas que se integran con la planeación de la producción y luego integran ambos en el sistema contable financiero. Por ejemplo, un cliente en Roma puede colocar un pedido que se producirá en Irlanda, programarlo para embarque por medio de carga aérea para Roma y luego que lo recoja un camión en el aeropuerto y lo entregue al almacén del cliente en una fecha específica. Todas estas actividades están sincronizadas por los vínculos de las actividades en una base de datos masiva.

planeación de los recursos de la empresa (ERP)
Sistema de información a gran escala para integrar y sincronizar las muchas actividades en la empresa extendida

El ERP integra todas las actividades y flujos de información que se relacionan con los procesos críticos de la empresa. También mantiene actualizada la información en tiempo real sobre su estado actual, reporta las transacciones pasadas recientes y las transacciones planeadas futuras y brinda noticias electrónicas de la acción que se requiera en algunos aspectos para cumplir con los programas planeados. Coordina las operaciones internas con las actividades de los proveedores externos y notifica a los socios de negocios y a los clientes del estatus actual y las entregas y facturaciones próximas. Puede integrar flujos financieros entre la empresa, sus proveedores, clientes y depósitos de bancos comerciales para informes de estatus al minuto que se pueden usar para crear informes financieros en tiempo real con poca anticipación, más que el lapso tradicional de un mes (o más) para elaborar un estado financiero. Las capacidades de ERP de múltiples lenguajes también permiten una correspondencia en tiempo real en diversos idiomas para facilitar las transacciones internacionales.



© EDWIN VERIN | DREAMSTIME.COM

Modificar las actitudes y conductas de las personas puede ser un proceso largo y lento. Por ejemplo, en los primeros días del programa espacial estadounidense, todos los astronautas y altos líderes de la NASA eran hombres. Pero mientras el tiempo transcurrió, también lo han hecho los prejuicios y los estereotipos que limitaban las oportunidades para mujeres en el programa espacial. Por ejemplo, Eileen Collins, fue comandante de una misión reciente del Space Shuttle Discovery. Muchas tripulaciones de naves en la actualidad incluyen mujeres astronautas.

El cambio de las personas, las actitudes y las conductas

Una tercera área de cambio organizacional tiene que ver con recursos humanos. Por ejemplo, una organización podría decidir cambiar el nivel de habilidad de su fuerza de trabajo. Este cambio podría ser motivado por los cambios en la tecnología o por un deseo general de mejorar la calidad de la fuerza de trabajo. Por tanto, se podrían requerir programas de capacitación y nuevos criterios de selección. La organización también podría decidir mejorar el nivel de desempeño de sus trabajadores. En este caso, podría aplicar un nuevo sistema de incentivos o capacitación basada en el desempeño. Reader's Digest ha intentado implementar cambios significativos en su fuerza de trabajo. Por ejemplo, la empresa eliminó a 17% de sus empleados, redujo las prestaciones de retiro y canceló numerosos "beneficios" (gratificaciones o prestaciones laborales) que los empleados tuvieron alguna vez. Parte de la razón de los cambios fue motivar a los empleados restantes un sentido de urgencia y la necesidad de adoptar una perspectiva nueva en la forma de cómo hacen su trabajo.[31] En forma similar, Saks Fifth Avenue recientemente cambió su equipo gerencial completo como una forma de dar nueva vida al minorista de lujo.[32]

Las percepciones y expectativas también son un enfoque común de cambio organizacional. Los trabajadores en una organización podrían creer que sus sueldos y beneficios no son tan altos como deberían. Sin embargo, la gerencia podría tener pruebas que muestren que la empresa paga un sueldo competitivo y proporciona un paquete superior de prestaciones. Entonces, el cambio estaría centrado en informar y educar a la fuerza de trabajo acerca del valor comparativo de su paquete de recompensas. Una forma común de hacer esto es publicar una declaración que coloque un valor real en dinero a cada prestación proporcionada y comparar esa cantidad a lo que otras organizaciones brindan a sus trabajadores. El cambio también podría estar dirigido a las actitudes y valores de los empleados. En muchas organizaciones en la actualidad, los gerentes intentan eliminar relaciones de adversarios con los trabajadores y adoptar una relación más colaborativa. En muchos aspectos, modificar las actitudes y valores es tal vez lo más difícil de hacer.

El cambio de los procesos de negocio

Numerosas organizaciones en la actualidad también han pasado por programas de cambio masivos y detallados que tienen que ver con todos los aspectos del diseño organizacional, la tecnología y las personas. Aunque se utilizan diversas descripciones, los términos de actualidad para estos cambios son *cambio del proceso de negocios* o *reingeniería*. En específico, el **cambio del proceso de negocios** o la **reingeniería** es el rediseño radical de todos los aspectos de un negocio para lograr importantes ganancias de costos, servicio o tiempo.[33] La ERP, como se describió antes, es una plataforma común para cambiar los procesos de negocio. Sin embargo, el cambio de proceso de negocios es un conjunto más detallado de cambios que sucede más allá de los sistemas de software y de información.

Por ejemplo, Corning ha realizado una importante reingeniería durante los últimos cinco años. Mientras que la empresa de 150 años de antigüedad alguna vez fabricaba utensilios de cocina y otros bienes de consumo duraderos, se ha transformado en una central eléctrica de alta tecnología que fabrica productos como pantallas ultradelgadas que se usan en productos como Palm Pilots y computadoras laptop.[34] De manera similar, la renovación de las películas de impresión de Kodak hacia otras formas de imágenes ópticas, de Yellow Transportation hacia una empresa de entrega de fletes sofisticada y de UPS hacia un gigante de entregas internacionales importante, todos requirieron cambios en el proceso de negocios en todos los niveles de estas organizaciones.

La necesidad de un cambio en el proceso de negocios ¿Por qué tantas organizaciones encuentran necesario realizar un cambio al proceso de negocios? En el capítulo 2 señalamos que todos los sistemas, incluidas las organizaciones, están sujetos a entropía, proceso normal que lleva a la declinación de un sistema. Una organización se comporta en forma más típica cuando mantiene el estado de las cosas, no cambia en sincronización con su entorno y comienza por consumir sus propios recursos para sobrevivir. En un sentido, eso es lo que le sucedió a Kmart. A principios y mediados de la década de 1970, Kmart estaba en un modo de crecimiento de alto vuelo que superó primero a JCPenney y luego a Sears para convertirse en el minorista más grande del mundo. Pero luego los gerentes de la empresa se volvieron complacientes y asumieron que la prosperidad del minorista de descuento continuaría y que no necesitaban preocuparse de los cambios en el entorno (el crecimiento de Walmart y demás), y llegó la entropía. La clave es reconocer el inicio de la declinación y de inmediato moverse hacia el cambio pertinente de los procesos de negocio. Ocurren importantes problemas cuando los gerentes no reconocen el comienzo de la entropía hasta que está muy avanzada o son complacientes al aplicar medidas para corregirla.

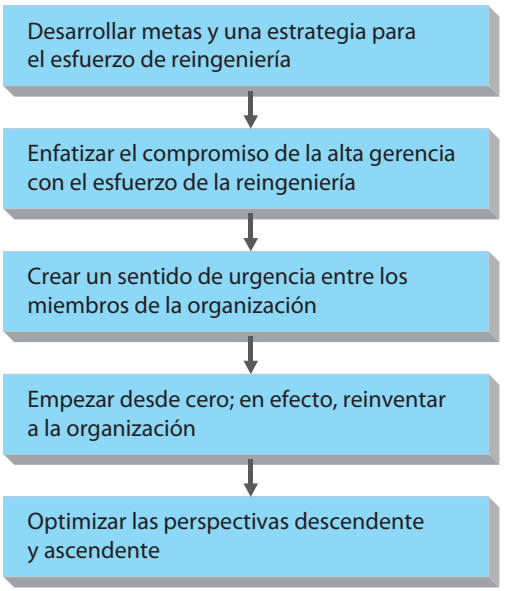
Enfoques del cambio del proceso de negocios En la figura 13.3 se muestran los pasos generales para cambiar los procesos de negocio o la reingeniería. El primer paso es establecer las metas y desarrollar una estrategia para los cambios. La organización debe conocer con anticipación lo que se supone que deben lograr los nuevos procesos de negocio y la forma en que se alcanzarán dichos logros. A continuación, los altos directivos deben comenzar y dirigir el esfuerzo de la reingeniería. Si un CEO simplemente anuncia que ocurrirá un cambio en el proceso de negocios pero no hace nada más, es poco probable que el programa tenga éxito. Pero si el CEO participa en forma constante en este proceso y subraya su importancia y asume el liderazgo, el cambio al proceso de negocios tiene una mayor probabilidad de tener éxito.

La mayoría de los expertos también concuerda en que el cambio exitoso en el proceso de negocios va acompañado de un sentido de urgencia. Las personas en la organización deben ver la necesidad clara y real de que los cambios sean implementados y apreciar su importancia. Además, la mayoría de los esfuerzos exitosos de reingeniería empieza con un borrón y cuenta nueva. En otras palabras, más que asumir que la organización existente es un punto de inicio y luego intentar modificarlo, el cambio de proceso de negocios empieza al formular preguntas como de qué manera los clientes están mejor atendidos y la forma de neutralizar mejor a los competidores. Luego se crean nuevos enfoques y sistemas y se imponen en lugar de los existentes.

cambio del proceso de negocios (reingeniería)
Rediseño radical de todos los aspectos de un negocio para lograr importantes ganancias de costos, servicios o tiempo

Figura 13.3 EL PROCESO DE REINGENIERÍA

La reingeniería es un rediseño importante de todas las áreas de una organización. Para ser exitosa, la reingeniería requiere de una evaluación sistemática y profunda de la organización. Las metas, el respaldo de la alta gerencia y un sentido de urgencia ayudan a la organización a reinventarse a sí misma y a mezclar las perspectivas de nivel superior y las de nivel inferior.



Por último, el cambio en el proceso de negocios requiere de una mezcla cuidadosa de participación descendente y ascendente. Por un lado, se requiere un liderazgo sólido, pero demasiada participación de la alta gerencia puede hacer que los cambios parezcan autocráticos. En forma similar, la participación de los empleados también es importante, pero muy poca participación de los líderes puede minar la importancia del programa y crear la sensación de que a los altos directivos no les interesa. Así que se debe tener cuidado de equilibrar con precisión estas dos fuerzas contrarias. En la siguiente sección se explora con más detalle un enfoque más relacionado pero distinto llamado *desarrollo organizacional*.

Desarrollo organizacional

Señalamos en varios lugares la importancia de las personas y del cambio. Más allá de esos intereses señalados con anterioridad, un área de interés especial que se enfoca casi en exclusiva en las personas es el desarrollo organizacional (DO).

desarrollo organizacional (DO)
Un esfuerzo planeado en la organización, y que se administra desde la parte superior, con la intención de aumentar la eficacia organizacional y la salud mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización, por medio del conocimiento de las ciencias del comportamiento

Premisas del DO El desarrollo organizacional tiene que ver con modificar actitudes, percepciones, conductas y expectativas. Con mayor precisión, el desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo planeado en toda la organización y que se administra desde la parte superior, que tiene la intención de aumentar la eficacia organizacional y la salud mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización, por medio del conocimiento de las ciencias del comportamiento.[35] La teoría y la práctica del DO se basan en varias premisas muy importantes. La primera es que los empleados tienen deseos de crecer y de desarrollarse. Otra es que los empleados tienen una fuerte necesidad de ser

aceptados por otros dentro de la organización. Otra premisa del DO es que la organización total y la forma en que está diseñada influirán en la manera en que se comportan los individuos y los grupos dentro de la organización. Así, alguna forma de colaboración entre los gerentes y sus empleados es necesaria para 1) aprovechar las habilidades y capacidades de los empleados y 2) eliminar aspectos de la organización que retardan el crecimiento, el desarrollo de los empleados y la aceptación de grupo. Debido a la naturaleza personal intensa de muchas actividades del DO, muchas organizaciones grandes se basaban en uno o más consultores de DO (ya sea empleados de tiempo completo asignados a esta función o expertos externos contratados en específico para fines de DO) para implementar y administrar su programa de DO.[36]

Técnicas del DO Varios tipos de intervenciones o actividades se consideran parte del desarrollo organizacional.[37] Algunos programas del DO pueden usar sólo una o algunas de estas; otros programas usan varias a la vez.

- *Actividades de diagnóstico*. Así como un médico examina a los pacientes para diagnosticar su condición actual, un diagnóstico de DO analiza la condición actual de una organización. Para realizar este diagnóstico, los gerentes usan cuestionarios, encuestas de opinión o de actitud, entrevistas, datos de archivo y reuniones para evaluar las diversas características de la organización. Los resultados de este diagnóstico pueden generar perfiles de las actividades de la organización, que luego pueden utilizarse para identificar áreas problema que necesiten corrección.
- *Formación de equipos (team building)*. Las actividades de formación de equipos tienen la intención de mejorar la eficacia y la satisfacción de los individuos que trabajan en grupos o equipos y que promueven la eficacia general de grupo. Dado el uso difundido de los equipos en la actualidad, estas actividades han adquirido mayor importancia. Un consultor de DO podría entrevistar a los miembros del equipo para determinar cómo se sienten acerca del grupo; luego se podría realizar una reunión fuera del sitio para analizar los temas que emergieron y atender las áreas problema o las preocupaciones de los miembros. Caterpillar usó la formación de equipos como método para modificar las relaciones de trabajo entre los trabajadores y los supervisores de pasar de ser de confrontación a ser de cooperación. Un nuevo enfoque interesante de la formación de equipos tiene que ver con hacer que los equipos ejecutivos participen en clases de cocina de grupo para enseñarles la importancia de la interdependencia y la coordinación.[38]
- *Estudios de retroalimentación*. En los estudios de retroalimentación cada empleado responde a un cuestionario con la intención de medir las percepciones y las actitudes (por ejemplo, la satisfacción y el estilo de supervisión). Todos los que participan, incluido el supervisor, reciben los resultados del estudio. La meta de este enfoque es por lo general modificar el comportamiento de los supervisores al mostrarles cómo los ven sus subordinados. Después de que la supervisión se ha ejercido, se pueden realizar talleres para evaluar los resultados y sugerir los cambios constructivos.
- *Educación*. Las actividades educativas se enfocan en la capacitación en aula. Aunque esas actividades se pueden usar para fines técnicos o relacionados con las habilidades, una actividad educativa de DO se enfoca, por lo general, en las habilidades de sensibilidad; es decir, enseña a las personas a ser más consideradas y comprensivas con las personas con quienes trabajan. Los participantes pasan por una serie de ejercicios de experiencia o desempeño de roles para aprender mejor cómo se sienten los demás en la organización.
- *Actividades intergrupales*. El enfoque de las actividades intergrupales está en mejorar las relaciones entre dos o más grupos. En el capítulo 11 señalamos que, conforme la interdependencia de grupo aumenta, también lo hacen las dificultades de coordinación. Las actividades intergrupales de DO están diseñadas para promover la cooperación o resolver conflictos que han surgido como resultado de la interdependencia. Con frecuencia se utilizan las actividades de experiencia o de desempeño de roles para lograr esto.

- *Mediación de conflictos por terceros*. Otro enfoque del DO es a través de la mediación de conflictos por terceros, que con más frecuencia se utiliza cuando existe un conflicto significativo dentro de la organización. La mediación de conflictos por terceros puede ser apropiada a nivel individual, grupal u organizacional. El tercero, que es por lo general un consultor de DO, usa una diversidad de técnicas de mediación o de negociación para resolver cualquier problema o conflicto entre individuos o grupos.
- *Actividades tecnoestructurales*. Las actividades tecnoestructurales se ocupan del diseño y la tecnología de la organización y la interrelación del diseño y la tecnología con las personas en el puesto. Un cambio estructural como un aumento en la descentralización, un cambio en el diseño de puestos como un aumento en el uso de la automatización y un cambio tecnológico que tiene que ver con una modificación en el flujo de trabajo, todo califica como actividades tecnoestructurales del DO si su objetivo es mejorar las relaciones interpersonales y de grupo dentro de la organización.
- *Consulta del proceso*. En la consulta del proceso, un consultor de DO observa a los grupos en la organización para desarrollar una comprensión de sus patrones de comunicación, toma de decisiones y procesos de liderazgo y los métodos de cooperación y solución de conflictos. Luego el consultor proporciona retroalimentación a los involucrados acerca de los procesos que ha observado. La meta de esta forma de intervención es promover los procesos observados. Por ejemplo, se podría esperar que el líder que recibe retroalimentación que describe deficiencias en su estilo de liderazgo, cambie para superarlas.
- *Planeación de vida y carrera*. La planeación de vida y carrera ayuda a los empleados a definir sus metas personales y a evaluar las estrategias para integrar sus metas con las de la organización. Dichas actividades podrían incluir especificar las necesidades de capacitación y hacer un mapa de carrera. General Electric tiene la reputación de hacer un trabajo sobresaliente en esta área.
- *Coaching y counseling*. El coaching y el counseling proporcionan retroalimentación no evaluadora a los individuos. El propósito es ayudar a las personas a desarrollar un mejor sentido de la forma en que los demás los ven y aprender las nuevas conductas que ayudarán a los demás a alcanzar sus metas relacionadas con el trabajo. El enfoque no está en cómo se desempeña el individuo en la actualidad; en lugar de eso, está en cómo la persona se puede desempeñar mejor en el futuro.
- *Planeación y establecimiento de metas*. Las actividades diseñadas para ayudar a los gerentes a mejorar su planeación y establecimiento de metas son más pragmáticas que muchas otras intervenciones. Sin embargo, el énfasis aún reside en el individuo, porque la intención es ayudar a los individuos y grupos a integrarse en un proceso de planeación general. El consultor de DO podría usar el mismo enfoque como en una consulta de proceso, pero el enfoque está más orientado a lo técnico en la mecánica de la planeación y el establecimiento de metas.

La eficacia del DO Dada la diversidad de las actividades que abarca el DO, no es de extrañar que los gerentes reporten resultados mixtos de diversas intervenciones del DO. Las organizaciones que practican de manera activa alguna forma de DO incluyen American Airlines, Texas Instruments, Procter & Gamble y BF Goodrich. Por ejemplo, Goodrich ha capacitado a 60 personas en los procesos y las técnicas de DO. Estos expertos capacitados se han convertido después en consultores de DO internos para ayudar a los demás gerentes a aplicar las técnicas.[39] En contraste, muchos otros gerentes reportan que han intentado el DO, pero lo han descartado.[40]

El DO quizá seguirá como parte importante de la teoría y la práctica de la administración. Desde luego, no hay nada seguro al tratar con sistemas sociales como las organizaciones, y la eficacia de muchas técnicas del DO es difícil de evaluar. Como todas las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con sus entornos, una mejora en una organización después de una intervención del DO puede atribuirse a la intervención, pero también a cambios en las condiciones económicas, a la suerte u otros factores.[41]

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

"Los reaccionarios se quejaron pero de cualquier forma lo vieron"

Aficionados del futbol americano: ¿en dónde estaban el 27 de septiembre de 1998? Era domingo, así que quizás estaban viendo un par de juegos de la National Football League (NFL), tal vez un partido menos que memorable entre los Cuervos de Baltimore y los Bengalíes de Cincinnati. Los aficionados en las gradas no vieron nada fuera de lo ordinario, pero los televidentes tuvieron su primera visión de una innovación sorprendente en la transmisión de deportes por televisión: la línea virtual del primero y diez; esa línea amarilla brillante que aparece en su pantalla de televisión para mostrarle dónde tiene que llegar el equipo ofensivo con el fin de mantener la posesión del balón. La mayor innovación en la cobertura de deportes desde que la cámara lenta y la repetición instantánea debutaron en la década de 1960 es un producto de Sportvision Inc., con sede en Chicago, que se ha convertido en un productor de tecnologías innovadoras para revolucionar los deportes por televisión desde el golf hasta NASCAR.

La semilla de Sportvision se sembró en 1995, cuando Stan Honey, el director de tecnología, y David Hill, el CEO de Sports, se reunieron para una lluvia de ideas sobre cómo adornar la cobertura de deportes en Fox TV. Al principio de la agenda, las calificaciones de la cobertura de la estación de los juegos de National Hockey League (NHL) para los que Fox había adquirido recientemente los derechos estaban lentas. En cierto punto, Honey and Hill tuvieron la idea de mejorar el disco de hockey (el disco negro de tres pulgadas que va a toda velocidad a través del hielo en velocidades que alcanzan 100 millas por hora) de manera electrónica. Decidieron dar al disco una cola roja tipo cometa y presentaron la innovación (llamada Fox Trax) para el 1996 NHL All-Star Game. "Los reaccionaros se quejaron", recuerda Honey, "pero de cualquier forma lo vieron" y mejoraron las calificaciones.

El pequeño cometa rojo desapareció cuando Fox y la NHL se separaron tres años más tarde, pero ya había inspirado a Honey a iniciar una nueva y prometedora empresa. Sportvision lanzó y rápidamente desarrolló en 1988 su sistema de cómputo "1st & Ten Line™ para proyectar la primera línea virtual de primero y diez durante las transmisiones del futbol americano. En 1999, cuando las encuestas demostraron que 92% de los aficionados la quería para cada juego, ABC, Fox y ESPN firmaron un trato para presentar la línea virtual en más de 100 juegos de la NFL y de futbol americano colegial durante los siguientes dos años. Una década más tarde, de acuerdo con un ejecutivo de ESPN, "se ha vuelto tanto una parte de la tela [del futbol en la TV] que si las personas no la ven, su reacción es que la transmisión es de calidad inferior".

Al poco tiempo, Sportvision había agregado rastreadores de patada y de pase a la línea virtual del primero y diez para mejorar la cobertura del futbol americano y dirigió su atención a otros deportes importantes. En la actualidad, K-Zone proyecta una zona de strike virtual y PITCHf/x rastrea el arco de los lanzamientos en un juego de beisbol. GOLFf/x presenta pistas de tiro virtual, *flyover* del campo y zonas de *putting* simuladas. RACEf/x consiente a los aficionados de los deportes motorizados con tableros virtuales y banderas simuladas para identificar los automóviles, y un aparato electrónico dentro del auto recaba y transmite los datos de la velocidad, revoluciones por minuto (RPM) y posición en la pista. También hay aplicaciones personalizadas a las carreras de caballos, futbol soccer, boliche, competencias olímpicas y deportes extremos. StroMotion™, que revela los movimientos de un atleta en el tiempo, es aplicable en la presentación de múltiples deportes.

Sportvision trabaja con algunos clientes muy grandes, incluidas organizaciones deportivas como la NFL, la Major League Baseball, NASCAR, el PGA Tour y la National Basketball Association y cadenas de transmisión como ESPN, Fox Sports y Turner Sports. Setenta por ciento de sus ingresos provienen del licenciamiento de su tecnología a las estaciones que transmiten eventos deportivos. Por ejemplo, Fox, pagará unos $12 000 en cuotas por un paquete básico para transmitir los juegos regulares de la NFL y ESPN unos $25 000 por un paquete de lujo de campañas y silbidos de *Monday Night Football*. Éstas pueden parecer

(continúa)

sumas atractivas, pero vienen con techos incluidos: las cadenas de televisión saben que los aficionados a los deportes sintonizarán o no un evento sin importar la nueva tecnología que Sportvision lleve al programa, así que el proveedor de tecnología tiene pocas opciones cuando se trata de aumentar sus precios. Las empresas recientes con transmisores extranjeros generan márgenes estrechos similares.

Los ingresos de Sportvision crecieron en promedio 33% anual entre 2003 y 2007 (al momento de este escrito, el último año del que se tuvo información disponible). Los ingresos de 2007 alcanzaron $25 millones, pero las ganancias sumaron sólo $3.5 millones. "Hay una gran diferencia", admite el CEO Hank Adams, "entre atender una docena de clientes frente a atender a un millón de clientes suscriptores", y la empresa ha acudido a las suscripciones de Internet como una fuente más prometedora de ingresos. Por ejemplo, en la actualidad más de 100 000 aficionados de las carreras de autos pagan $80 al año para suscribirse a RaceCast, una joint venture (empresa conjunta) en la que ESPN muestra los eventos de Indy Race League y Sportvision permite a los televidentes rastrear a los conductores en tiempo real e incluso disfrutar de vistas de la cabina desde cualquier auto. Productos de suscripción similar incluyen TrackPass, una colaboración con NASCAR.com y Turner Sports New Media y TOURCast, una iniciativa con IBM y PGATOUR.com.

Al haber sido fundada para capitalizar una idea innovadora, Sportvision ha sido siempre una empresa innovadora. De hecho, se etiqueta como "el innovador premier del país en productos de deportes y entretenimiento para aficionados, medios y empresas", y *Sports Business Journal* acredita a la empresa con 10 de las 20 mayores innovaciones en la transmisión deportiva. Esa es la razón por la que los ingenieros de Sportvision trabajan en su tecnología innovadora más reciente, una que la empresa espera que ayude a tener una mejor puntuación en la carrera por más ingresos. No sorprende que el nuevo proyecto también incluye una sociedad con NASCAR: con el fin de difuminar más la línea cada vez más fina entre los deportes reales y los virtuales, Sportvision en la actualidad desarrolla una nueva generación de videojuegos de cómputo que utilizará datos en tiempo real para ubicar a los aficionados a las carreras en el asiento del conductor, moviéndose a gran velocidad en el óvalo en Daytona y golpeando salpicaderas con personas como Dale Earnhardt Jr.

Referencias: "Company Overview", "Management Team" y "Products and Services" sitio Web de Sportvision, www.sportvision.com el 25 de marzo de 2009; Mark Hyman, "Stan Honey: Virtual Virtuoso", *BusinessWeek*, 31 de octubre de 2005, www.businessweek.com el 25 de marzo de 2009; Dan Williams, "Sportvision Enhances Fan Experiences and Provides New Revenue Streams", *Sport and Technology*, julio de 2003, www.sportandtechnology.com el 16 de abril de 2006; Jeff Borden, "Second and 10 for Sportvision", *BusinessWeek*, 29 de febrero de 2008, www.businessweek.com el 25 de marzo de 2009; "Goal Oriented: How Hank Adams Applied Technology to Sports to Make Sportvision a Winner", *Smart Business*, julio de 2008, www.sbonline.com el 25 de marzo de 2009 y Jeffrey M. O'Brien, "Sports+Tech=$$$", CNNMoney.com el 17 de octubre de 2008.

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE CADA UNA DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y PROPORCIONE EJEMPLOS PARA ILUSTRAR CADA UNO DE ELLOS.

CON BASE EN SU PROPIO CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIAS, ¿CUÁL, EN SU CASO, DE ESTAS TRES ÁREAS DEL CAMBIO ES PROBABLE QUE SE VUELVA MÁS DOMINANTE EN EL FUTURO? ¿CUÁL, EN SU CASO, ES PROBABLE QUE SE VUELVA MENOS DOMINANTE? ¿POR QUÉ?

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Un elemento final del cambio organizacional que abordamos es la innovación. La **innovación** es el esfuerzo administrado de una organización para desarrollar nuevos bienes o servicios, o nuevos usos para los bienes o servicios existentes. La innovación es claramente importante porque, sin nuevos bienes o servicios, cualquier organización se verá relegada detrás de su competencia.[42] En nuestra historia de *Primero lo primero* se resaltó la importancia de la innovación en el crecimiento de la empresa de biotecnología de Genentech. El recuadro *Tecnología de administración* adopta un punto de vista más cercano al rol de la innovación en el inicio y el desarrollo de una empresa más pequeña llamada Sportvision.

innovación
Esfuerzo administrado de una organización para desarrollar bienes o servicios nuevos o nuevos usos para los bienes o servicios existentes

El proceso de innovación

El proceso de innovación organizacional consiste en el desarrollo, aplicación, lanzamiento, crecimiento y administración de la madurez y la declinación de las ideas creativas.[43] Este proceso se describe en la figura 13.4.

Desarrollo de la innovación El desarrollo de la innovación incluye la evaluación, modificación y mejora de las ideas creativas. El desarrollo de la innovación puede transformar un bien o servicio con sólo un potencial modesto hacia un bien o servicio con un potencial significativo. Por ejemplo, Parker Brothers decidió durante el desarrollo de la innovación no comercializar un juego de voleibol techado, pero en lugar de eso vender en forma separada la atractiva pequeña pelota de hule espuma diseñada para el juego. La empresa nunca sabrá qué tan bien se hubiera vendido el juego de voleibol, pero la pelota Nerf y numerosos productos relacionados generaron millones de dólares en ingresos para Parker Brothers.



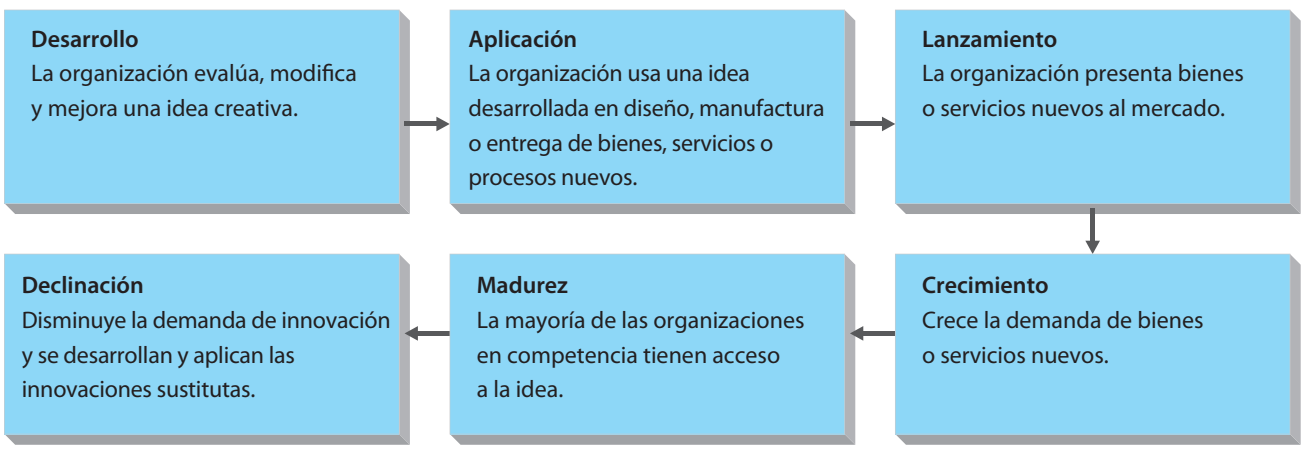
© BORABAJK | DREAMSTIME.COM

La innovación es un proceso vital en la mayoría de las empresas. Por ejemplo, Nike. El producto central de Nike es el mismo hoy que hace dos décadas; el calzado deportivo. Pero Nike ha prosperado al mejorar en forma continua el diseño y las características de su calzado mientras se expande también a áreas relacionadas como ropa y equipo deportivo. Uno de sus zapatos más nuevos, fue creado y fabricado en torno a principios de sustentabilidad.

Aplicación de la innovación La aplicación de la innovación es la etapa en la que una organización toma una idea desarrollada y la usa en el diseño, fabricación o entrega de bienes, servicios o procesos nuevos. En este punto, la innovación surge del laboratorio y se transforma en bienes o servicios tangibles. Un ejemplo de la aplicación de la innovación es el uso de los sistemas de enfoque basados en el radar en las cámaras instantáneas Polaroid. La idea de usar ondas de radio para descubrir la ubicación, velocidad y dirección de los objetos en movimiento primero fue aplicada en forma extensa por las fuerzas Aliadas durante la Segunda Guerra Mundial.

Figura 13.4 EL PROCESO DE LA INNOVACIÓN

Las organizaciones buscan en forma activa administrar el proceso de la innovación. Estos pasos ilustran el ciclo de vida general que caracteriza la mayoría de las innovaciones. Desde luego, al igual que la creatividad, el proceso de innovación sufrirá si se le aborda en forma demasiado mecánica o rígida.



Al tiempo que se desarrolló la tecnología de radar durante los siguientes años, los componentes eléctricos que se necesitaban se volvieron más pequeños y aerodinámicos. Los investigadores en Polaroid aplicaron esta bien desarrollada tecnología en una forma nueva.[44]

Lanzamiento de aplicación El lanzamiento de aplicación es la etapa en la cual una organización presenta nuevos bienes o servicios al mercado. La cuestión importante no es "¿la innovación funciona?" sino "¿los clientes querrán comprar el bien o servicio innovador?" La historia está llena de ideas creativas que no generaron suficiente interés entre los clientes para ser exitosas. Algunos fracasos notables de innovación incluyen un calentador de asiento portátil de Sony, la "Nueva" Coke y la cámara instantánea SX-70 de Polaroid (que costó $3 000 millones en desarrollo, pero nunca vendió más de 100 000 unidades al año).[45] Así, a pesar del desarrollo y la aplicación, los bienes y servicios nuevos pueden todavía fracasar en la fase de lanzamiento.

Crecimiento de aplicación Una vez que una innovación se ha lanzado de manera exitosa, ésta ingresa a la etapa de crecimiento de aplicación. Este es un periodo de un alto desempeño económico para una organización, porque la demanda del bien o servicio con frecuencia es mayor que la oferta. Las organizaciones que no anticipan esta etapa pueden limitar su crecimiento de manera no intencional, como lo hizo Apple al no anticipar la demanda de su computadora iMac.[46] Al mismo tiempo, sobreestimar la demanda de un producto nuevo puede ser igual de dañino para el desempeño. Los productos no vendidos pueden esperar en los almacenes durante años.

Madurez de la innovación Después de un periodo de demanda creciente, un bien o servicio innovador entra a un periodo de madurez. La madurez de la innovación es la etapa en la que la mayoría de las organizaciones en una industria tiene acceso a la innovación y la aplica en aproximadamente la misma forma. La aplicación tecnológica de una innovación durante esta etapa del proceso de innovación puede ser muy sofisticada. Sin embargo, como la mayoría de las empresas tiene acceso a la innovación, ya sea como resultado del desarrollo de la innovación por sí mismos o de replicar la innovación de otros, no proporciona una ventaja competitiva a ninguno de ellos. El tiempo que pasa entre el desarrollo y la madurez de la innovación varía en forma notable, según el bien o servicio en particular. Ya sea que una innovación incluya el uso de habilidades complejas (como un proceso complejo de manufactura o un trabajo en equipo altamente sofisticado), moverse de la fase de crecimiento a la fase de madurez tomará más tiempo. Además, si las habilidades requeridas para implementar estas innovaciones son inusuales y difíciles de imitar, entonces se puede retrasar la imitación estratégica, y la organización puede disfrutar de un periodo de ventaja competitiva sostenida.

Declinación de la innovación Cada innovación exitosa lleva sus propias semillas de declinación. Como una organización no gana una ventaja competitiva de una innovación en la madurez, debe alentar a sus científicos, ingenieros y gerentes creativos a empezar a buscar nuevas innovaciones. Esta búsqueda continua de ventaja competitiva lleva por lo general a que los nuevos bienes y servicios se muevan del proceso creativo hasta la madurez de la innovación y finalmente a la declinación de la innovación. La declinación de la innovación es la etapa durante la cual la demanda de una innovación disminuye y se desarrollan y aplican innovaciones sustitutas.

Formas de innovación

Cada idea creativa que desarrolla una organización plantea un desafío diferente para el proceso de innovación. Las innovaciones pueden ser radicales o incrementales, técnicas o administrativas, y en producto o en proceso.

innovación radical
Un nuevo bien, servicio o tecnología que reemplaza por completo al existente

Innovaciones radicales frente a innovaciones graduales Las innovaciones radicales son nuevos bienes, servicios o tecnologías desarrollados por una

organización que reemplaza por completo a los bienes, servicios o tecnologías existentes en una industria.[47] Las **innovaciones graduales** son productos o procesos nuevos que modifican a los existentes. Las empresas que implementan las innovaciones radicales fundamentalmente cambian la naturaleza de la competencia y la interacción de las empresas dentro de sus entornos. Las empresas que implementan innovaciones graduales alteran pero no cambian de manera fundamental la interacción competitiva en una industria.

Durante los últimos años, las organizaciones han introducido muchas innovaciones radicales. Por ejemplo, la tecnología de discos compactos reemplazó a los discos de vinil "long play" en la industria de la grabación. Ahora las descargas digitales reemplazan a los CD, los DVD reemplazan los videocassettes, pero ahora están siendo suplantados por los DVD Blu-ray y por las descargas en línea, y la televisión de alta definición reemplaza a la tecnología de televisión convencional. Mientras que las innovaciones radicales como estas tienden a ser muy visibles y públicas, las innovaciones graduales en realidad son más numerosas. Por ejemplo, cada nueva generación del iPhone y del iPod representa relativamente cambios menores sobre las versiones anteriores.

"Intentamos enfocar un porcentaje mayor de nuestro presupuesto general en los tipos de tecnologías de cambio de juego... Intentamos obtener innovación al nivel más alto posible."

—MIKE HURD, CEO, HEWLETT-PACKARD
(citado en *BusinessWeek*, 23/30 marzo de 2009, p. 45)

Innovaciones técnicas frente a innovaciones en la administración Las **innovaciones técnicas** son cambios en la apariencia física o el desempeño de un bien o servicio o de los procesos físicos mediante los cuales se fabrica un bien o servicio. Gran parte de la mayoría de las innovaciones importantes durante los últimos 50 años han sido técnicas. Por ejemplo, el reemplazo serial del bulbo con el transistor, del transistor con el circuito integrado y del circuito integrado con el microchip ha mejorado el poder, la facilidad de uso y la velocidad de operación de una amplia variedad de productos electrónicos. Sin embargo, no todas las innovaciones desarrolladas por las organizaciones son técnicas. Las innovaciones en la administracións son cambios en el proceso administrativo por el cual se conciben, construyen y entregan a los clientes los bienes y servicios.[48] Las **innovaciones en la administración** no necesariamente afectan la apariencia física del desempeño de bienes o servicios en forma directa. En efecto, el cambio en el proceso de negocios o en la reingeniería, como lo analizamos antes, representa una innovación en la administración.

Innovaciones de producto frente a innovaciones de proceso Tal vez los dos tipos más importantes de innovaciones técnicas son las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso. Las **innovaciones de producto** son cambios en las características físicas o el desempeño de bienes o servicios existentes o la creación de bienes o servicios nuevos. Las **innovaciones de proceso** son cambios en la forma en que se fabrican, crean o distribuyen los bienes o servicios. Mientras que las innovaciones en la administración afectan por lo general el contexto de desarrollo más amplio, las innovaciones de proceso afectan directamente la manufactura.

Como analizamos antes, la implementación de la robótica es un proceso de innovación. Como se muestra en la figura 13.5, el efecto de las innovaciones de producto y de proceso sobre el retorno económico depende de la fase del proceso de innovación que ocupa un nuevo bien o servicio. Al principio, durante el desarrollo, aplicación y lanzamiento, los atributos físicos y las capacidades de innovación afectan más el desempeño organizacional. Así las innovaciones de producto son particularmente importantes durante estas fases de inicio. Más adelante, cuando una innovación ingresa a las fases de crecimiento, madurez y declinación, la capacidad de una organización de desarrollar innovaciones de procesos como afinar la manufactura, mejorar la calidad del producto y su distribución, se vuelve más importante para mantener el rendimiento económico.

Las organizaciones japonesas con frecuencia han sido excelentes en la innovación de procesos. El mercado para las cámaras de 35mm fue dominado por los fabricantes alemanes y de otros países europeos cuando, a principios de la década de 1960, las organizaciones

innovación gradual
Un nuevo bien, servicio o tecnología que modifica uno existente

innovación técnica
Cambio en apariencia o desempeño del bien o servicio o de los procesos físicos por medio de los cuales pasa un bien o servicio

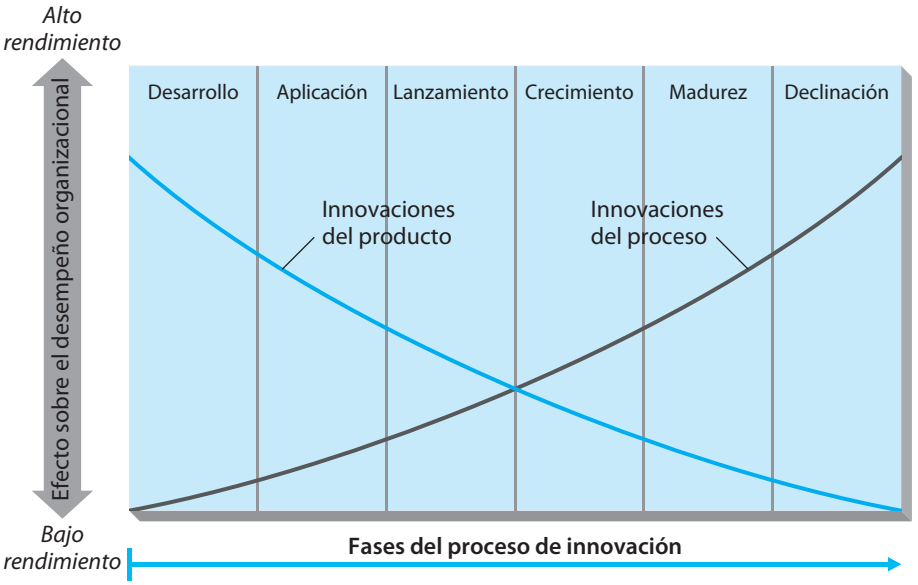
innovación en la administración
Cambio en el proceso de administración de una organización

innovación de producto
Cambio en las características físicas o el desempeño de un bien o servicio existente o la creación de nuevos

innovación de proceso
Cambio en la forma en que se fabrica, crea o distribuye un bien o servicio

Figura 13.5 EFECTOS DE LA INNOVACIÓN DEL PRODUCTO Y LOS PROCESOS EN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO

Mientras el proceso de innovación se mueve del desarrollo a la declinación, el rendimiento económico de las innovaciones del producto declina de manera gradual. En contraste, el rendimiento económico de las innovaciones de los procesos aumenta durante este mismo proceso.



japonesas como Canon y Nikon comenzaron a fabricar cámaras. Algunos de estos primeros productos japoneses no fueron muy exitosos, pero estas empresas continuaron invirtiendo en su tecnología de procesos, y pudieron aumentar la calidad y reducir los costos de manufactura.[49] Las organizaciones japonesas llegaron a dominar el mercado mundial de las cámaras de 35mm y las empresas alemanas, como no tuvieron la capacidad para mantener el mismo ritmo de innovación de procesos, lucharon por mantener la participación de mercado y la rentabilidad. Y como la tecnología de películas cede el paso a la fotografía digital, las mismas empresas japonesas hacen una transición eficaz al liderazgo también en este mercado.

La falta de innovación

Para mantenerse competitivas en la economía actual, las organizaciones deben ser innovadoras. Y sin embargo muchas organizaciones que deberían ser innovadoras no son exitosas en generar nuevos bienes o servicios, o lo hacen sólo después de que las innovaciones creadas por otros son muy maduras. Las organizaciones pueden fracasar en la innovación por lo menos por tres razones.

Falta de recursos La innovación es costosa en términos de dinero, tiempo y energía. Si una empresa no tiene dinero suficiente para fundar un programa o innovación, o en la actualidad no tiene los tipos de empleados que necesita para ser innovadora, puede retrasarse en la innovación. Incluso las organizaciones altamente innovadoras no pueden involucrarse en cada nuevo bien o servicio que se les ocurre a sus empleados. Por ejemplo, otros muchos compromisos en los instrumentos electrónicos y en la industria de las computadoras evitaron que Hewlett-Packard invirtiera en la idea original de Steve Jobs y Steve Wozniak de una computadora personal. Con infinitos recursos de dinero, tiempo y expertise técnico y gerencial, HP podría haber ingresado antes a este mercado. Sin embargo,

como la empresa no tenía esta flexibilidad, tuvo que hacer algunas difíciles elecciones acerca de en qué innovaciones invertir.[50]

No reconocer las oportunidades Como las empresas no pueden hacer seguimiento de todas las innovaciones, necesitan desarrollar la capacidad de evaluar en forma cuidadosa las innovaciones y elegir las que mantienen el mayor potencial. Para obtener una ventaja competitiva, una organización debe tomar decisiones de inversión antes de que el proceso de innovación alcance la etapa de madurez. Sin embargo, entre más pronto se haga la inversión, mayor es el riesgo. Si las organizaciones no son hábiles en reconocer y evaluar las oportunidades, pueden ser demasiado cautelosas y fracasar en invertir en innovaciones que más adelante resulten ser exitosas para otras empresas.

Resistencia al cambio Como lo analizamos antes, muchas organizaciones tienden a resistirse al cambio. La innovación significa ceder los viejos productos y las viejas formas de hacer las cosas en favor de los nuevos productos y las nuevas formas de hacer las cosas. Este tipo de cambios puede ser personalmente difícil para los gerentes y otros miembros de la organización. Así, la resistencia al cambio puede desacelerar el proceso de la innovación.

Promover la innovación en las organizaciones

Una amplia diversidad de ideas para promover la innovación en las organizaciones ha sido desarrollada con los años. Tres formas específicas para promover la innovación son por medio del sistema de recompensas, la cultura organizacional y de un proceso llamado proceso de desarrollo del espíritu *emprendimiento interno*.[51]

El sistema de recompensas El sistema de recompensas de una empresa es el medio por el cual se alientan y desalientan ciertas conductas de los empleados. Los principales componentes del sistema de recompensas incluyen sueldos, bonos y prestaciones. El uso del sistema de recompensas para promover la innovación es una técnica de administración medianamente mecánica, pero eficaz. La idea es proporcionar recompensas financieras y no financieras a personas y grupos que desarrollan ideas innovadoras. Una vez que los miembros de una organización entienden que serán recompensados por dichas actividades, tienen mayor probabilidad de trabajar en forma creativa. Con este fin en mente, Monsanto otorga una recompensa de $50 000 cada año al científico o grupo de científicos que desarrolle el mayor avance comercial.

Es importante que las organizaciones recompensen el comportamiento creativo, pero es vital evitar castigar la creatividad cuando no resulta en innovaciones altamente exitosas. Es la naturaleza de los procesos creativos e innovadores que muchas ideas de productos nuevos simplemente no funcionen en el mercado. Cada proceso está cargado con demasiadas incertidumbres para generar resultados positivos cada vez. Un individuo puede haberse preparado para ser creativo, pero una idea puede no estar disponible. O los gerentes pueden intentar aplicar una innovación desarrollada, sólo para reconocer que no funciona. De hecho, algunas organizaciones operan según la premisa de que si todos sus esfuerzos innovadores tienen éxito, entonces probablemente no asuman suficientes riesgos en investigación y desarrollo. En 3M, casi 60% de las ideas creativas que se sugieren cada año no tienen éxito en el mercado.

Los gerentes deben ser muy cuidadosos al responder a la falta de innovación. Si la falta de innovación se debe a la incompetencia, errores sistemáticos o descuido administrativo, entonces la empresa debe responder en forma apropiada, por ejemplo, al retener los aumentos o reducir las oportunidades de promoción. Sin embargo, las personas que actúan de buena fe para desarrollar una innovación que simplemente no funciona, no deben ser castigadas por el fracaso. Si eso sucede, quizá no serán creativas en el futuro. Un sistema de recompensas que castiga desalentará a las personas a asumir riesgos y por tanto reducirá la capacidad de la organización para obtener ventajas competitivas.

Cultura de la organización Como se analiza en el capítulo 3, la cultura de una organización es el conjunto de valores, creencias y símbolos que ayudan a guiar el

comportamiento. Una cultura organizacional fuerte enfocada en forma apropiada puede emplearse para respaldar la creatividad innovadora. Una cultura bien administrada puede comunicar un sentido de que se valora la innovación y que será recompensada, y el fracaso ocasional en la búsqueda de nuevas ideas no sólo es aceptable sino incluso esperado. Además de los sistemas de compensación y las actividades intraemprendedoras, las empresas como Apple, Google, Nintendo, Nokia, Sony, Walt Disney, Vodafone y Hewlett-Packard son todas conocidas por tener culturas fuertes orientadas a la innovación que valoran la creatividad individual, la asunción de riesgos y la inventiva.[52]

Emprendimiento interno en las organizaciones más grandes En años recientes, muchas empresas grandes se han percatado de que el espíritu emprendedor que impulsó su crecimiento se estanca después de transformarse de un interés pequeño pero en crecimiento hacia uno grande.[53] Para ayudar a revitalizar este espíritu, algunas empresas en la actualidad alientan lo que llaman el *emprendimiento interno*. Los **intraemprendedores** son similares a los emprendedores, excepto que desarrollan un nuevo negocio en el contexto de una organización grande. Hay tres roles de intraemprendedores en las organizaciones grandes.[54] Para usar de manera exitosa el desarrollo del emprendimiento interno para alentar la creatividad y la innovación, la organización debe encontrar uno o más individuos para desempeñar estos roles.

El *inventor* es la persona que en realidad concibe y desarrolla la idea, bien o servicio nuevo por medio del proceso creativo. Como el inventor puede carecer del expertise o motivación para supervisar la transformación del bien o servicio de una idea en una entidad comercializable, un segundo rol entra en juego. Un *campeón del producto* es un gerente de nivel medio que averigua acerca del proyecto y se compromete con él. Él o ella ayudan a superar la resistencia organizacional y convencen a los demás de tomar en serio la innovación. El campeón del producto puede tener sólo una comprensión limitada de los aspectos tecnológicos de la innovación. Sin embargo, es hábil para saber cómo funciona la organización, cuyo respaldo es necesario para impulsar el proyecto y a dónde ir para asegurar los recursos necesarios para un desarrollo exitoso. Un *patrocinador* es un alto directivo que aprueba y respalda un proyecto. Esta persona puede luchar por el presupuesto necesario para desarrollar una idea, superar los argumentos en contra de un proyecto y usar la política organizacional para asegurar la supervivencia del proyecto. Con un patrocinador establecido, la idea del inventor tiene una mejor oportunidad de desarrollarse con éxito.

Varias empresas han adoptado el desarrollo del emprendimiento interno como forma de alentar la creatividad y la innovación. Colgate-Palmolive ha creado una unidad separada, Colgate Venture Company, con un staff de intraemprendedores que desarrollan productos nuevos. General Foods desarrolló Culinova como una unidad a la que los empleados pueden llevar sus ideas para un posible desarrollo. S.C. Johnson & Son estableció un fondo de $250 000 para respaldar las nuevas ideas de productos y Texas Instruments se rehúsa a aprobar un nuevo proyecto innovador a menos que tenga un inventor, campeón y patrocinador reconocidos.

intraemprendedores
Similares a los emprendedores, excepto que desarrollan nuevos negocios en el contexto de una organización grande

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE Y DESCRIBA LAS FORMAS BÁSICAS DE INNOVACIÓN.

IDENTIFIQUE VARIOS PRODUCTOS NUEVOS O VARIACIONES DE PRODUCTOS EXISTENTES QUE HAN SIDO EXITOSOS Y OTROS QUE HAYAN SIDO MENOS EXITOSOS.

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir la naturaleza del cambio organizacional, incluidas las fuerzas para el cambio y el cambio planeado frente al reactivo.
   - El cambio organizacional es cualquier modificación sustantiva a cualquier parte de la organización.
   - El cambio puede ser alentado por fuerzas internas o externas a la organización.
   - En general, el cambio planeado es preferible para reactivar el cambio.
2. Analizar los pasos del cambio organizacional y la forma de manejar la resistencia al cambio.
   - El modelo Lewin proporciona una perspectiva general sobre los pasos que involucra el cambio.
   - Un modelo detallado es por lo general más eficaz.
   - Las personas tienden a resistirse al cambio debido a la incertidumbre, la amenaza a los intereses personales, percepciones distintas y sentimientos de pérdida.
   - La participación, educación y comunicación, facilitación y análisis del campo de fuerza son métodos para superar esta resistencia.
3. Identificar y describir las principales áreas del cambio organizacional y analizar las premisas, técnicas y eficacia del desarrollo organizacional.
   - Las áreas más comunes del cambio incluyen modificar la estructura y el diseño organizacional, la tecnología y las personas.
   - El cambio en el proceso de negocios es un cambio más masivo y exhaustivo.
   - El desarrollo organizacional tiene que ver con el cambio de actitudes, percepciones, conductas y expectativas. Su uso eficaz se basa en un conjunto importante de premisas.
   - Hay opiniones en conflicto acerca de la eficacia de varias técnicas del DO.
4. Describir el proceso de innovación, las formas y la falta de innovación y la forma en que las organizaciones pueden promoverla.
   - El proceso de innovación tiene seis pasos: desarrollo, aplicación, lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación.
   - Las categorías básicas de innovación incluyen innovaciones radicales, graduales, técnicas, administrativas, de producto y de proceso.[5]
   - A pesar de la importancia de la innovación, muchas organizaciones fracasan en innovar porque carecen de los individuos creativos que se requieren o están comprometidos con demasiadas actividades, no reconocen las oportunidades o se resisten al cambio que requiere la innovación.
   - Las organizaciones pueden usar diversas herramientas para superar estos problemas, como el sistema de recompensas, la cultura organizacional y el emprendimiento interno.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. ¿Qué fuerzas o tipos de sucesos llevan a un cambio en la organización? Identifique cada fuerza o suceso como un cambio planeado o un cambio reactivo.
2. Compare el cambio planeado y el reactivo. ¿Cuáles son las ventajas del cambio planeado, en comparación con el cambio reactivo?
3. En una enunciado breve o sólo una frase, describa cada una de las técnicas del desarrollo organizacional (DO).
4. Considere la siguiente lista de innovaciones. Clasifique cada una a lo largo de las tres dimensiones de innovación, de ser posible (radical frente a gradual, técnica frente a administrativa y de producto frente a de proceso). Explique sus respuestas.
   - Enseñar cursos universitarios por medio de la presentación de videos del instructor y enviar la imagen por Internet
   - El aumento en la popularidad de las organizaciones virtuales (analizado en el capítulo 12)
   - Revisar la seguridad de los paquetes en las aerolíneas con el tipo de aparatos de filtración MRI que son comunes en los cuidados médicos
   - Un aparato que combina las características de un teléfono celular y una computadora manual con capacidades de Internet
   - Brazos de robot que realizan una cirugía que es demasiado precisa para las manos de un cirujano humano
   - Automóviles híbridos, que funcionan con baterías y gasolina
   - Enseñar a los soldados por medio de videojuegos cómo planear y ejecutar batallas

Preguntas para análisis

5. ¿Cuáles son los síntomas que un gerente debe buscar para determinar si una organización necesita cambiar? ¿Cuáles son los síntomas que indican que una organización ha pasado por demasiados cambios?
6. Asuma que usted es el gerente de una organización que tiene una forma rutinaria de desempeñar una tarea y ahora enfrenta un importante cambio en la forma en que la desempeña. Por medio del modelo de Lewin, indique los pasos que daría para implementar el cambio. Por medio del enfoque exhaustivo, mencione qué pasos daría. Para cada paso, proporcione ejemplos específicos de acciones que emprendería en ese paso.
7. Recuerde alguna vez cuando un profesor anunciara un cambio que usted, el estudiante, no quisiera adoptar. ¿Cuáles fueron las razones de su resistencia al cambio? ¿El profesor pudo superar su resistencia? En caso afirmativo, mencione lo que él o ella hizo. Si no, mencione lo que él o ella pudo haber hecho que hubiese resultado exitoso.

Preguntas para aplicación

8. Algunas personas se resisten al cambio, mientras que otras le dan la bienvenida en forma entusiasta. Para tratar con el primer grupo, se debe superar la resistencia al cambio; para tratar con el segundo, se debe superar la resistencia a la estabilidad. ¿Qué consejo le puede dar a un gerente que enfrenta esta última situación?
9. ¿Un cambio hecho en un área de la organización puede (por ejemplo, en tecnología) no llevar al cambio en otras áreas? Si usted cree que el cambio en un área debe llevar al cambio en otras áreas, describa un ejemplo de cambio en una organización para ilustrar su punto. Si usted cree que el cambio puede ocurrir sólo en un área sin generar el cambio en otras áreas, describa el ejemplo de un cambio en la organización que ilustre su punto.
10. Investigue un cambio en la innovación que haya ocurrido en una organización real, al entrevistar a un empleado, leer la prensa de negocios o usar Internet. Describa el proceso por el cual se desarrolló la innovación. ¿El proceso real siguió el proceso ideal descrito en el capítulo? ¿Por qué?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de toma de decisiones* se refieren a la capacidad de reconocer y definir los problemas y las oportunidades de manera correcta y luego elegir un curso de acción apropiado para solucionar problemas o capitalizar las oportunidades. Este ejercicio le da alguna práctica en tomar decisiones sobre innovación organizacional.

Antecedentes

Usted es un gerente en una compañía de capital de riesgo que busca empresas con ideas prometedoras de mejoras tecnológicas y luego proporciona financiamiento, consultoría y expertise a cambio de una propiedad parcial. Su empresa gana dinero cuando una idea se lleva en forma exitosa al mercado y el valor de sus acciones de propiedad aumenta. Por tanto, su compensación personal (sin mencionar la continuidad en su empleo) se basa en su capacidad para elegir las ideas correctas y proporcionar a los emprendedores el respaldo adecuado.

Tarea

1. Use Internet para ubicar información acerca de por lo menos cinco nuevas tecnologías prometedoras. (*Pista*: los sitios web de publicaciones que informan noticias de tecnología como TechWeb, son buenas fuentes, al igual que los sitios web corporativos de empresas como 3M. O busque el término *capital de riesgo de tecnología* para ubicar empresas que invierten en nuevas tecnologías y luego averigüe lo que pueda acerca de sus clientes). Después elija la nueva tecnología que más le interese.
2. A continuación describa el estado actual de su tecnología elegida en el proceso de innovación. Explique cómo llegó a su decisión acerca de dónde colocar la tecnología en el proceso.
3. Por último, analice los tipos de consejo y experiencia que esta idea y su empresa necesitan para crecer hacia una iniciativa exitosa.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE DIAGNÓSTICO

Perpectiva general del ejercicio

Las habilidades de diagnóstico, que permiten a un gerente visualizar la respuesta más apropiada para una situación son especialmente importantes durante los periodos de cambio organizacional.

Antecedentes

Usted es el gerente general de un hotel situado en una franja hermosa de playa en una isla tropical. Su hotel es uno de los más viejos de seis grandes centros vacacionales grandes en el área inmediata, propiedad de un grupo de inversionistas extranjeros. Durante varios años ha sido operado como una unidad de franquicia de una cadena de hoteles internacional grande, al igual que todos los demás hoteles en la isla.

Durante los últimos años, los propietarios de la franquicia del hotel han tomado la mayor parte de las utilidades para ellos y regresan muy poco al hotel. También le han avisado que su negocio no está en buena salud financiera y que los ingresos del hotel se utilizan para contrarrestar las pérdidas en que se incurre en otra parte. En contraste, la mayoría de los demás hoteles en la isla recientemente han sido remodelados y se han anunciado planes para dos hoteles nuevos en el futuro cercano.

Un equipo de ejecutivos de las oficinas corporativas de la franquicia acaba de visitar su hotel. Están muy decepcionados de la propiedad, en particular porque no ha mantenido el nivel de los demás centros vacacionales de la isla. Le han informado que si la propiedad no lleva a cumplir con los estándares, el contrato de franquicia, que tiene revisión el siguiente año, será revocado. Usted se percata de que este movimiento sería un desastre potencial debido a que no se puede permitir perder el nombre del franquiciador, el acceso a su sistema de reservaciones o algún otro beneficio del acuerdo de franquicia.

Solo en su oficina, ha identificado varios cursos de acción al parecer viables:

1. Convencer a los propietarios de la franquicia de remodelar el hotel. Usted calcula que se requerirán unos $5 millones para cumplir con los estándares mínimos del franquiciador y otros $5 millones para llevar el hotel a los estándares de centro vacacional de primer nivel de la isla.
2. Convencer al franquiciador de darle más tiempo y opciones para mejorar el nivel de las instalaciones.
3. Permitir que el contrato de franquicia termine e intentar tener éxito como hotel independiente.
4. Asumir que el hotel fracasará y empezar a buscar otro empleo. Usted tiene una reputación bastante buena, pero no es terriblemente feliz acerca de la posibilidad de tener que aceptar una posición de nivel inferior (como asistente del gerente) en otra empresa.

Tarea

Después de reflexionar sobre sus opciones, haga lo siguiente:

1. Clasifique sus cuatro alternativas en términos de probable éxito. Haga los siguientes supuestos necesarios.
2. Identifique alternativas distintas a las cuatro que usted identificó arriba.
3. ¿Puede hacer seguimiento a más de una alternativa en forma simultánea? ¿Cuáles?
4. Desarrolle una estrategia general para intentar salvar al hotel mientras protege sus propios intereses.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Cultivar la innovación en IKEA

¿Alguna vez realmente ha querido un sillón? ¿Lo suficiente para acampar afuera de una tienda de muebles durante una semana? Con esa insistencia algunos consumidores en el sureste de Estados Unidos deseaban un sillón (o alguna otra manifestación de muebles Euro Modernos) cuando IKEA abrió su tienda en Atlanta en junio de 2005. Miles se formaron en la puerta el día de su apertura, aunque el récord se estableció cuando 35 000 clientes visitaron la primera tienda de IKEA en Tokio el día de su apertura en abril de 2006. En West Chester, Ohio, Jen Segrest no necesita nada de muebles, pero "caminaría sobre vidrio derretido por mi estante de ollas", admite durante una espera en vigilia de dos días para que abriera la tienda de West Chester en marzo de 2008. Segrest también maneja un sitio web llamado OhIkea.com. Otro miembro de la multitud que no planea comprar nada dice que sólo está ahí para "rendir pleitesía".

IKEA es un tipo de culto. Ciertamente es el favorito de la firma de consultoría llamada Cult Branding Company, que certifica que el minorista sueco ejemplifica con amplitud las "Siete Reglas de Oro del Branding de Culto".

1. Las marcas de culto entienden que los consumidores quieren ser parte de un grupo que es diferente.
2. Los inventores de la marca de culto muestran atrevimiento y determinación.
3. Las marcas de culto venden estilos de vida.
4. Las marcas de culto escuchan al coro y crean evangelistas de la marca de culto.
5. Las marcas de culto siempre crean comunidades de clientes.
6. Las marcas de culto son incluyentes.
7. Las marcas de culto promueven la libertad personal y toman el poder de sus enemigos.

IKEA, confirma la revista *BusinessWeek*, "es la marca de culto por excelencia", y sus clientes pertenecen a "una tribu global de mentes similares sensibles al costo/diseño/entorno".

El fundador de este "culto" global es un emprendedor sueco llamado Ingvar Kamprad, que inició la empresa en su pueblo natal en 1943, a la edad de 17 años. (IKEA significa Ingvar Kamprad más Elmtaryd Agunnaryd; los dos últimos nombres son, respectivamente, la granja y la aldea donde Kamprad creció). Al principio, Kamprad vendió productos misceláneos en oferta (bolígrafos, carteras, marcos de fotografías y demás) por medio de un catálogo, entregaba los pedidos con la camioneta de leche de la aldea. Agregó muebles a su línea de productos en 1951, empezó a comisionar los diseños en 1955 y presentó el diseño de paquete plano (para un almacenamiento y transportación conveniente) en 1956, pero no abrió su primera tienda física hasta 1958. Más tiendas le siguieron en Escandinavia, y el primer establecimiento no escandinavo abrió en Suiza en 1973. IKEA ingresó a Canadá en 1976, pero no se aventuró al mercado estadounidense hasta 1985. Hasta mediados de 2008, IKEA operaba 253 tiendas en 24 países (otros 32 establecimientos se manejan por medio de franquicias). En 2008, la empresa agregó 21 tiendas en 11 países y los planes de expansión incluían otros 20 establecimientos globales en 2009. Hay 36 tiendas en Estados Unidos e IKEA quiere aumentar el número a 50 para el final de 2010. Las ventas han aumentado de $8 600 millones a $28 900 millones en la década entre 1998 y 2008.

Kamprad se retiró en 1999, pero para los fieles, él sigue siendo el padre espiritual del movimiento IKEA. Sus pronunciamientos acerca de la misión y forma de hacer negocios de la empresa tienen una forma de sonar a sermón de las Siete Reglas del Branding. Se refiere a su público objetivo (y los clientes meta) como "la multitud", y desde el inicio su plan fue llevar muebles accesibles, bien diseñados, a su mercado compuesto por "la multitud". Tenga en mente que "la multitud" no es en realidad un mercado de masas: en realidad es un nicho rentable que consiste básicamente de consumidores que quieren muebles modernos a bajo costo. En la actualidad, la empresa dice que ofrece "soluciones accesibles para una vida mejor" con una "vida mejor"; se refiere a una gama de muebles y accesorios bien diseñados y "accesible" y a una gama de precios de los consumidores que inician sus casas o expanden sus familias. Aunque IKEA vende muebles en más de 20 países, su participación de mercado en cada uno es algo pequeña: en algún punto entre 5 y 10 por ciento.

Como se verá, el concepto de IKEA depende de la innovación, y la capacidad de la empresa de innovar de manera exitosa depende en parte de una estructura organizacional que aliente la creatividad y la comunicación. Sin embargo, con el fin de entender cómo se diseña todo para funcionar, primero necesitamos dividir los elementos de "la forma IKEA": los factores que, en combinación, han hecho que el concepto de IKEA haya sido tan exitoso. El mercado meta que acabamos de describir es el primero de estos factores, y podemos identificar otros cuatro en términos que reconocería cualquier especialista en marketing:

- *Producto*. La línea de productos de IKEA, con casi 10 000 artículos, es bastante grande, y debido a que los productos más pequeños complementan a los más grandes, los clientes pueden experimentar con ensambles que satisfagan sus propias necesidades y gustos mientras calculan los costos totales en lo que avanzan por la tienda o el catálogo. En cuanto al diseño de producto, un experto alemán recuerda que los primeros diseños de IKEA eran "bastante horribles". Por fortuna, agrega, la empresa empezó a prestar más atención al diseño a principios de la década de 1990. "En la actualidad si usted va a IKEA", admite, "siempre encontrará algunas piezas que son buenos diseños a precios muy razonables". IKEA también quiere que los consumidores, en especial los estadounidenses, dejen de pensar en los muebles como productos durables. Los viejos estadounidenses, dice un gerente de marketing de la empresa, "se quedan con un sofá más tiempo que un automóvil" porque creen que va a ser "el ícono de la sala" a largo plazo. IKEA quiere atraer la disposición de los consumidores jóvenes de experimentar con los cambios y su estructura de precio hace posible que ellos lo hagan.
- *Precio*. "Diseñar productos hermosos pero costosos es fácil", dice un ejecutivo sueco. "Diseñar productos hermosos que son poco costosos y funcionales es un enorme desafío". Sin embargo, los precios de IKEA son por lo general de 20 a 30% y en ocasiones entre 30 y 50% inferiores a los de las tiendas que venden muebles totalmente ensamblados. "Cuando decidimos acerca de un producto, siempre empezamos con el precio", informa un desarrollador de productos, y después de empezar con un precio competitivo original, IKEA procede luego a llevarlo aún más bajo. La empresa mantiene el liderazgo en precios no sólo por comprar en grandes cantidades sino al buscar de manera constante proveedores más baratos; casi 50% de los socios de outsourcing de IKEA están ubicados en economías en desarrollo.

- *Distribución*. A diferencia de la manufactura, que es subcontratada, IKEA considera la distribución como una de sus competencias centrales. Así, además de una red global de miles de fabricantes y casi 1 400 proveedores en 54 países, IKEA mantiene un sistema de 27 centros de distribución (que embarcan los productos a las tiendas) y 11 centros de distribución a clientes (que envían los productos a los consumidores) en 16 países. Aproximadamente 70% del inventario llega a las tiendas por medio de los centros de distribución, con el restante 30% que viene directamente de los fabricantes. Sus tiendas también son una faceta importante de la estrategia de distribución de IKEA. Una innovación clave es la forma en que están distribuidas. A diferencia del establecimiento tradicional de muebles, que dirige a los clientes a secciones separadas para ver múltiples versiones de un producto (por ejemplo, camas) o una habitación (por ejemplo, recámara), las tiendas de IKEA están dispuestas alrededor de una ruta amplia de un solo sentido (la "ruta natural", según la empresa) que lleva a los clientes directamente de una sección a la siguiente. "Como la historia está diseñada como círculo", observa un cliente en Ohio, "puedo ver todo siempre y cuando siga caminando en la misma dirección". Ésa es la forma en que se supone que funciona: la "ruta natural" no sólo le expone a toda la gama de ofertas de IKEA sino que también le alienta a extender su visita a la tienda.
- *Promoción*. La promoción en IKEA gira alrededor del catálogo anual casi legendario, un compendio de 300 páginas de fotografías a color y propaganda de productos que suenan exóticos como sillas con descansabrazos Extorp y hornos Mumsig. Emitido cada verano en 55 ediciones distintas, 27 idiomas y 35 países, el catálogo de IKEA presume de una circulación de 175 millones de ejemplares a nivel mundial. Consume 70% del presupuesto anual de marketing de la empresa, pero es un medio lógico para enviar el mensaje de IKEA: presenta unos 12 000 artículos, abarca una gama completa de los nuevos productos de la empresa, se enfoca en ideas para innovaciones en la casa del cliente y se basa en la publicidad de boca en boca entre los fieles. No es de extrañar que las tiendas de IKEA estén arregladas para lograr esencialmente las mismas metas. Primero que nada están, al igual que el catálogo de IKEA, diseñadas para alentar las visitas reiteradas al presentar la rotación regular de productos nuevos de la empresa (aproximadamente una tercera parte al año). También son más cuidadosos y atractivos que el minorista de muebles típico: los mejores para sugerir la riqueza de ideas de producto contenidas dentro de sus paredes y los mejores para agitar la imaginación del decorador doméstico interno de cada cliente.

La tienda IKEA es también la innovación de procesos más evidente e importante. Promedia alrededor de 300 000 pies cuadrados, la mayoría de las tiendas tipo caja azul y amarilla presentan la serie de salas de exhibición que van a lo largo de la "ruta natural" y un almacén en tienda de autoservicio. Después de elegir artículos de la sala de exhibición (donde se proporciona producto e información de precios en etiquetas grandes de fácil lectura), los clientes toman carritos para transportar sus compras y pasan hacia el Market Hall, donde pueden tomar artículos más pequeños, como sábanas, iluminación, artículos de vidrio y tapetes. A continuación, junto a la ruta está el almacén de autoservicio, donde recogen sus compras de muebles en forma de paquete plano y luego avanzan a las filas de las estaciones de cajas para pagar por todo. Una vez que han pagado por sus compras, los clientes pueden hacer arreglos de entrega o llevarlas hacia la estación de embarque, empacarlas dentro o sobre sus vehículos y llevarlas a casa.

El procedimiento, en el que los clientes desempeñan muchas de las funciones realizadas por parte de los empleados en las tiendas tradicionales de muebles, es un modelo de optimización de proceso en una operación de venta y ha sido la clave para un costo eficaz y una reducción de precios en IKEA desde que Ingvar Kamprad primero introdujo el concepto en 1953. Otra innovación de procesos importante es el concepto de productos de empaque plano (dividir las partes y empacarlas en contenedores separados para embarque, almacenamiento y autoensamble por los clientes). IKEA desarrolló el proceso a mediados de la década de 1950 como una extensión lógica de otra innovación de procesos importante: el concepto de diseñar sus propios muebles.

Tan importante como ha sido la innovación de proceso para el éxito de la empresa, el motor de IKEA ha estado impulsado por la presentación de los productos nuevos y un flujo constante de innovaciones de productos. Ya hemos visto por qué los productos nuevos son tan importantes para el concepto de IKEA: el encuentro con salas de exhibición y anaqueles de presentación llenos de productos que no estaban ahí la última vez agitan el impulso del cliente de hacer cambios: "crear una vida diaria mejor en casa", como lo plantea el CEO Anders Dahlvig en el sitio web de IKEA Group. Sin embargo, encontrar productos nuevos de fuentes externas no es lo mismo que innovar dentro de la empresa. En IKEA, la innovación desde dentro señala el compromiso de la empresa no sólo por responder a los cambios en las necesidades de los clientes en todo el mundo, sino a mantener una identidad de marca global y a comunicar un sentido continuo de emoción entre los fieles leales a la marca.

En cualquier momento dado, unos 50 diseñadores en el taller sueco de la empresa están ocupados en crear de cinco a diez productos, pero los diseñadores no son las únicas personas en la organización que son responsables de las ideas innovadoras. "Con nuestra estructura

organizacional plana", dice Bill Agee, director de marketing en IKEA U.S., "todos contribuyen. Quien quiera que sea dentro de la organización de IKEA, se espera que usted contribuya con sus ideas (sus nuevas ideas, sus viejas ideas o lo que sea) y todas las ideas son bienvenidas". El concepto funciona, explica Agee, porque "somos una empresa muy orientada al proceso... Tenemos tres procesos básicos: crear, comunicar y vender la oferta de muebles para el hogar. Cada uno de estos procesos", agrega, "tiene una estructura matricial": trabaja como los miembros de lo que sería un equipo a lo largo de la empresa, los diseñadores diseñan productos, las empresas como Agee comunican el mensaje del producto y los compañeros de trabajo en los almacenes de la empresa y las tiendas entregan el producto al cliente.

"Nuestra independencia," piensa Agee, "tiene mucho que ver con nuestra innovación debido a que no conocemos otra cosa... Sentimos que, hasta cierto grado, operamos fuera de los procedimientos operativos estándar".

Preguntas

1. Un ejecutivo de IKEA dice que la situación económica global actual ha "impulsado la innovación" en la empresa. De hecho, dice, "Este es un gran momento para ser más innovador". Explique lo que quiere decir.
2. Usted es un gerente de tienda de IKEA y las oficinas corporativas le han dado instrucciones de cambiar la disposición de su tienda. El cambio debe ser "drástico", pero los detalles dependen de usted. Al querer aprovechar al máximo la oportunidad, usted tiene la intención de administrar el proyecto como un cambio planeado. ¿Qué pasos tomará para asegurar que tenga éxito?
3. Hay un anuncio de IKEA TV que presenta una lámpara desechada, abandonada en una noche lluviosa en alguna ciudad estadounidense. Un hombre observa a la cámara y dice en un acento sueco comprensivo, "muchos de ustedes se sienten mal por esta lámpara" y luego, después de una pausa bien medida, "eso es porque están locos". ¿Cuál es el mensaje de este comercial?
4. ¿Le gustaría administrar una tienda de IKEA? ¿Por qué?

Referencias

Zachary Lewis, "IKEA Has Inspired a Cult of Devoted Fans", NJ.com, 14 de mayo de 2008, www.nj.com el 22 de marzo de 2009; Kerry Capell, "Understanding IKEA: How the Swedish Company Turned into a Global Obsession", *BusinessWeek*, 8 de noviembre de 2005, www.msnbc.msn.com l 22 de marzo de 2009; B.J. Bueno, "Seven Golden Rules of Cult Branding", The Cult-Branding Company, 2009, www.cult-branding.com el 22 de marzo de 2009; Colin White, "Strategic Management: The IKEA Way", *Business Innovation*, 22 de diciembre de 2008, www.unitedbit.com el 23 de marzo de 2009; "Key of IKEA" *The Hub Magazine*, 1 de enero de 2009, www.hubmagazine.com el 23 de marzo de 2009; "IKEA History: How It All Began", "The IKEA Way", IKEA, www.ikea.com el 22 de marzo de 2009 y "Facts and Figures", IKEA Group, www.ikea-group.ikea.com el 22 de marzo de 2009.

USTED DECIDE

La ciencia del trato

1. Usted es un asistente en ascenso de un gerente de nivel medio en Roche. Su jefe está siendo transferido a las instalaciones de investigación recién adquiridas en las anteriores oficinas corporativas de Genentech en San Francisco. Ella le pidió compilar un informe breve acerca del enfoque general de Genentech para la innovación del producto. ¿Qué dirá en ese informe?
2. Al haber dado un cuadrangular en la asignación que se le dio en la pregunta 1, usted es la elección evidente para hacer otro informe breve. En esta ocasión, su jefe quiere una visión general de la reorganización de Genentech en 2004 y un resumen de las formas en las que ha facilitado el crecimiento en el grupo de productos de la empresa y su éxito al presentar los productos nuevos. ¿Qué diría en su informe?
3. Ahora que Franz Humer, presidente de Roche, se ha comprometido en forma pública a sostener la "cultura innovadora" de Genentech, necesita sugerencias acerca de la mejor forma de cumplir con la promesa. No es de extrañar que su jefe le haya pedido darle dos o tres ideas. En particular, él quiere su opinión acerca de qué recomienda sobre el festival de cerveza "Ho-Ho" de los viernes de Genentech. ¿Cuáles serían sus sugerencias?
4. Usted es alto directivo en Genentech y ha acumulado 150 000 acciones durante sus años con la empresa. ¿Cuáles son sus siguientes movimientos profesionales y de estilo de vida?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Cuando una organización hace un cambio para satisfacer una nueva regulación gubernamental, responde a una fuerza externa en su entorno de tarea.

2. V F El proceso de desarrollar una empresa nueva dentro del contexto de una organización más grande se llama planeación de los recursos de la empresa (ERP).

3. V F El proceso de adaptar las operaciones a los cambios en la tecnología se llama reingeniería.

4. V F Cuando se usa la técnica del DO de estudios de retroalimentación, los resultados del estudio se dan a todos los que participan.

5. V F A los emprendedores internos se les asigna a cargo de proyectos para modificar los productos o los procesos existentes.

6. Robert espera que en el futuro cercano, su principal competidor abra un nuevo establecimiento en la acera de enfrente de su propia tienda. En anticipación a este evento, adopta una estrategia de _____ al hacer algunos bien calculados cambios en su línea de producto.
   a. reingeniería
   b. cambio planeado
   c. planeación de la empresa
   d. cambio reactivo
   e. cambio oportunista

7. La mayor causa de resistencia al cambio es _____.
   a. la incertidumbre
   b. los intereses personales amenazados
   c. las percepciones diferentes
   d. los rumores
   e. la comodidad de la compensación

8. Van es el propietario de una empresa de mudanzas local que ha crecido en forma considerable durante los últimos cinco años. Para simplificar la tarea de planear sus operaciones generales, ha decidido integrar los procesos de programar sus cuadrillas y dar servicio a sus camiones y luego integrar ambos procesos en un nuevo sistema de operaciones-planeación. Van quizás utilizará _____.
   a. el modelo Lewin del cambio
   b. el análisis del campo de fuerza
   c. la planeación de los recursos de la empresa (ERP)
   d. el desarrollo del emprendimiento interno
   e. el desarrollo organizacional (DO)

9. Selectric de IBM fue una de las máquinas de escribir más populares en la historia. Pero una vez que IBM comenzó a desarrollar y comercializar las computadoras personales, las ventas de Selectric prácticamente desaparecieron. En este caso, la computadora personal es un ejemplo de innovación _____.
   a. sustituta
   b. gradual
   c. en la administración
   d. de aplicación
   e. radical

10. _____ NO es una razón común de la falla de una organización para innovar.
   a. Falta de recursos financieros
   b. Resistencia al cambio
   c. Fallas para reconocer oportunidades
   d. Emprendimiento interno no competente
   e. Falta de personal calificado

CAPÍTULO 14

Administración de recursos humanos en las organizaciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir el entorno de la administración de recursos humanos, incluida su importancia estratégica y su relación con factores legales y sociales.
2. Analizar cómo las organizaciones atraen recursos humanos, incluidos la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos.
3. Describir cómo las organizaciones desarrollan recursos humanos, incluidos la capacitación y el desarrollo, la evaluación y la retroalimentación del desempeño.
4. Analizar la forma en que las organizaciones retienen recursos humanos, incluidas la determinación de la compensación y las prestaciones y la planeación de carrera.
5. Analizar las relaciones laborales, así como la manera en que los empleados forman sindicatos y la mecánica de la negociación colectiva.
6. Describir los temas clave asociados con la administración de los trabajadores del conocimiento y administrar a los trabajadores contingentes y temporales.

PRIMERO LO PRIMERO

Las tentaciones de la suplencia

En 2002 la neoyorkina Diana Bloom se conectó a Craigslist, una red en línea que publica anuncios clasificados gratuitos, y ofreció sus servicios como tutora, editora y traductora. Ella ha estado ganándose la vida en empleos a corto plazo que le llegan del sitio web desde entonces. Bloom, ex profesora de inglés que no podía encontrar un empleo seguro a largo plazo, trabaja fuera de casa para cuidar a un hijo pequeño. El trabajo temporal también es atractivo, dice, porque "no soy muy extrovertida, y poner un pie en la puerta de las empresas hubiera sido difícil para mí".

> "Es una buena oportunidad ir y quizás encontrar un puesto que le agrade. Y es una salida fácil si es algo que usted no haría ni en un millón de años."
>
> —MATT DEANE, EX TRABAJADOR TEMPORAL

Craigslist trabaja también en la otra dirección, con los empleadores que publican aperturas de puestos tanto permanentes como temporales. Otro neoyorkino, Simone Sneed, busca la sección "Gigs" (trabajos temporales) de Craigslist por empleos que duran tal vez un día, con frecuencia sólo unas horas. Ya sea como cantante de respaldo o como solicitante de subvenciones, ha convertido la estrategia de empatar "trabajos temporales" en una forma conveniente de suplementar el ingreso de su empleo de tiempo completo. "Usaré el dinero adicional para pagar mi préstamo universitario", dice. "Cada pequeña parte ayuda."

Por desgracia, en el clima económico de 2009, las publicaciones de empleo en general están a la baja en Craigslist y en todas partes. Excepto por los empleos a

El uso de trabajadores temporales está cada vez más difundido. Estos trabajadores están dentro de la agencia Labor Ready en Warren, Ohio, con la esperanza de obtener un empleo temporal. Mientras que el desempleo aumentó a principios de 2009, más personas que nunca utilizaron los servicios de agencias como Labor Ready.



© GEMENACOM | DREAMSTIME.COM

corto plazo: trabajos temporales que con frecuencia no incluyen prestaciones médicas, días de incapacidad o vacaciones pagadas. Si usted está empleado a corto plazo o en tiempo parcial por razones económicas (quizá porque fue despedido), el Bureau of Labor Statistics (BLS) lo clasifica como "subempleado". Está en una lista que agregó casi 800 000 nombres en febrero de 2009 para un total de 8.6 millones, arriba de los 4.9 millones en febrero de 2008: entre 2 y 4% de la fuerza de trabajo general.

Naturalmente, la mayoría de las personas que están "subempleadas" son, por definición, "sobrecalificadas": de hecho, con frecuencia tienen años de experiencia profesional pero están dispuestas a tomar empleos que no requieren sus niveles de capacitación o experiencia. Tomemos el caso de Gloria Christ. Como administradora nacional de proyectos para una empresa de información-tecnología en el área de Chicago, Christ solía coordinar la instalación de los puntos de WiFi por todo el país. Ella tiene casi veinte años de experiencia gerencial, pero en la actualidad está dispuesta a ponerla en práctica como gerente temporal de oficina. Desde luego, le gustaría algo con una promesa a más largo plazo: "En este momento", dice, "incluso si hubiera algo que fuera temporal se podría volver de tiempo completo más adelante... En ocasiones", explica, "puede entrar en un nivel bajo para entrevistarse, sólo para meter el pie en la puerta".

Puede ser una compensación pequeña (por decir algo), pero durante la recesión actual, aunque muchas empresas estén renuentes a agregar empleos permanentes costosos, cada vez más están dispuestas a abrirse a posiciones temporales para salir adelante. Desde luego, con frecuencia tendrá que tomar un puesto que no es exactamente para lo que usted está capacitado o que tenga en mente, pero como un gerente de servicios de empleo observa, los buscadores de empleo en la actualidad "están más dispuestos a intentar nuevas ocupaciones, mucho más dispuestos de lo que estaban hace incluso un año". De manera interesante, para muchas personas el ajuste a las condiciones del mercado laboral no es necesariamente tan traumático como usted pensaría. Una encuesta reciente realizada por la agencia Kelly Services reveló que hasta 26% de los adultos estadounidenses empleados se consideraban "agentes libres" en lo que se refiere al tipo de empleo que están dispuestos a aceptar (arriba 19% respecto a 2006). De todos los encuestados, sólo 10% mencionó estar en un trabajo temporal por haber sido despedidos de empleos permanentes; 90% dijo hacerlo porque le gustaba la diversidad y la flexibilidad que ofrece la suplencia.

La primera asignación del cliente de Kelly, Jaime Gacharna, fue empacar productos para un mayorista de la industria ligera: "colocar picaportes en pequeñas bolsas", recuerda. Desde entonces, ha trabajado para ocho diferentes empleadores, trabaja en un empleo durante unos días, unas semanas o unos meses. No le importan los ajustes constantes porque la variedad en su vida laboral compensa las desventajas. "Si quiero intentar algo y me gusta", dice Gacharna, "me puedo quedar [en la empresa]. Si no, siempre puedo llamar a Kelly y decirle que quiero algo diferente".

De hecho, la suplencia ofrece varias ventajas de la vida laboral. También se puede aprender algo no sólo acerca de una empresa dada sino también sobre la industria en la que opera. Incluso si el trabajo no funciona, puede adquirir ciertas habilidades y engrosar su currículo; también puede obtener mejores ideas acerca de lo que quiere en un empleo o un jefe. Éstos son los tipos de factores que convencieron a Matt Deane, cuando era recién egresado de la universidad, de tomar un empleo de tres meses en la American National Standards Institute (ANSI, una organización sin fines de lucro que desarrolla estándares para productos, procesos y sistemas). "Es una buena oportunidad para entrar y quizás encontrar un trabajo que le guste", dice, y concuerda con Gacharna acerca de la libertad de avanzar cuando llegue el momento: "Es una salida fácil si es algo que no haría nunca en un millón de años".

El trabajo temporal también puede proporcionar ingresos durante las transiciones profesionales y es una buena forma de ejercer un poco de control del equilibrio entre su trabajo y el resto de su vida. Por ejemplo, en 1995, cuando ella tenía siete meses de embarazo de su primer hijo, la gerente minorista veterana Stacey Schick aceptó un empleo de ingreso de datos de dos semanas con Orange County (Nueva York) Association of Realtors. "No sabía encender una computadora", recuerda, pero "necesitaban cuerpos". Ahora, la madre de dos, Schick sigue con la asociación como coordinadora educativa. "Nunca lo hubiera considerado", dice, si un puesto en su campo hubiera surgido, pero el empleo en el que aterrizó ha resultado ser una mejor concordancia con su estilo de vida: "Me ha dado la oportunidad de tener una familia y poder pasar tiempo con ellos".

Al igual que el de Schick, un empleo temporal bien puede llevar a un empleo de tiempo completo. Eso también es lo que sucedió a Matt Deane, quien permaneció con ANSI diez años. La ruta que tomaron Schick y Deane se llama "de lo temporal a lo permanente", y ofrece también a los empleadores varias ventajas. Por ejemplo, las empresas que tienen dudas en hacer compromisos con los empleados no probados pueden probar antes de comprar; tienen la oportunidad de ver a los empleados en acción antes de finalizar las decisiones de contratación. Como no hay cuotas que pagar cuando un empleado pasa de temporal a permanente, probar a los temporales también es más barato que pagar a una agencia en forma directa para encontrar una contratación. Desde luego, los grandes ahorros provienen de las prestaciones,

que pueden sumar un tercio del costo total de compensación de una posición permanente.

Por éstas y otras razones, según la American Staffing Association (ASA), 72% de los empleados temporales recibió ofertas de empleos permanentes con sus empleadores en 2006. Sin embargo, eso fue durante un auge de contratación que llegó a su máximo en 2007 y antes de que el panorama de empleos en Estados Unidos cambiara en forma drástica en vista de la crisis crediticia y la crisis económica mundial que golpeó en 2008. Por ejemplo, el desempleo en Estados Unidos estuvo 4.5% en febrero de 2007 y 4.8% en febrero de 2008. Para febrero de 2009 ya había aumentado hasta 8.1%, al reflejar una pérdida de 3.8 millones de empleos durante un periodo de 12 meses. Durante el mismo periodo, el número de personas que en términos de BLS "trabajó tiempo parcial por razones económicas (en ocasiones llamados trabajadores de tiempo parcial involuntario)" aumentó a 3.7 millones. En otras palabras, mientras que la recesión ocasiona que los empleadores despidan a los trabajadores de tiempo completo, algunos tratan de compensar al enviar parte del trabajo a personal temporal. Desde luego, en forma irónica, muchos de los que han sido despedidos están altamente calificados, y cuando llegan al mercado laboral dispuestos a aceptar posiciones de nivel inferior, las filas de los cazadores de empleos están siendo engrosadas por un número significativo de trabajadores altamente calificados (lo que significa "sobrecalificados"). "La calidad de los candidatos", dice Laura Long, de Banner Personnel, una agencia de personal del área de Chicago, "es tremenda... Como empleador, puede obtener grandiosos empleados por un gran precio".

De hecho, si usted es un empleador estadounidense, siempre ha podido obtener trabajadores temporales a un precio relativamente bueno. A diciembre de 2008, según el BLS, el costo promedio de un trabajador de tiempo completo en la industria privada fue de $21.64 por hora en sueldos más $9.43 en prestaciones para un total de $31.07 en compensación. En contraste, los sueldos promedio para un empleado temporal fueron de $12.04 y las prestaciones promedio fueron de $3.28 para una compensación total de $15.32. Uno de los resultados de este diferencial en costo ha sido un aumento a largo plazo en el número de trabajadores temporales que superan el aumento de empleos ocupados por trabajadores de tiempo completo. Por ejemplo, entre 1990 y 2006, el número de empleos temporales en Estados Unidos se ha más que duplicado de 1.2 a 2.6 millones. Mientras tanto, el empleo total en sectores clave aumentó sólo 26%.

Vicki Smith, coautora de *The Good Temp*, un estudio del aumento de la mano de obra temporal en Estados Unidos, observa que "muchos de los problemas que experimentan los trabajadores temporales son compartidos por los trabajadores de sueldos bajos en general... Las condiciones de trabajo no son particularmente mejores". Por ejemplo, en febrero de 2009, Microsoft, el gigante del software, anunció un plan para reducir 10% los sueldos de los empleados temporales. Para ser más precisos, la empresa anunció una reducción en la cantidad de dinero que pagaría a las agencias temporales que suministran a los trabajadores. Los empleados temporales en una empresa como Microsoft en realidad reciben su pago de las agencias de personal que trabajan bajo contrato con el empleador. Por ejemplo, una agencia de personal podría facturar a Microsoft $100 por hora para un trabajador al que Microsoft paga $60 la hora. Los $40 adicionales van para cubrir los gastos y utilidades de la agencia y las prestaciones para los trabajadores. En realidad, la reducción de 10% de Microsoft aplica a los $100 pagados a la agencia, no a los $60 que aparecen en el cheque de nómina de los trabajadores temporales. Si la agencia transmite el recorte directamente al trabajador, como es el caso con la mayoría de las agencias de personal de Microsoft, entonces salen $10 del cheque del trabajador, no $6. Por tanto, el trabajador en realidad está tomando un recorte de casi 17%.

Un mes antes, Microsoft había despedido a 1 400 empleados de tiempo completo como parte de un plan para reducir su personal total en 5 000 durante los siguientes 18 meses. No queda claro si los recortes planeados eventualmente incluirán algunos de los 8 600 trabajadores temporales de la empresa, pero la mayoría de los expertos concuerdan que cuando la economía empiece a mostrar signos de recuperación, los trabajadores temporales quizá serán los primeros en encontrar empleos nuevos. "Nunca se sabe qué tan fuerte será la recuperación", explica un economista, "así que lo último que los empleadores van a querer hacer es traer de nuevo trabajadores de tiempo completo, sólo para despedirlos nuevamente". Cuando llegue el momento, dicen muchos observadores, las filas de esos trabajadores temporales sin duda estarán llenas por la adición de trabajadores antes de tiempo completo que se ven forzados a aceptar un estatus temporal con el fin de encontrar nuevos empleos.[1]

La decisión de ingresar a una relación laboral es claramente complicada para el individuo que busca empleo y para la organización que busca un empleado. Mientras que los trabajadores temporales han estado ahí durante mucho tiempo, el uso estratégico del empleo temporal como precursor del empleo regular es un fenómeno medianamente nuevo. Esta nueva práctica puede convertirse en otra de las muchas actividades necesarias para administrar con éxito una fuerza de trabajo efectiva.

Este capítulo trata de la manera en que las organizaciones administran a las personas que las forman. Este conjunto de procesos se llama *administración de recursos humanos*, o ARH. Empezamos por describir el contexto del entorno de la ARH. Luego se analiza cómo las organizaciones atraen a los recursos humanos. A continuación se describe la forma en que las organizaciones buscan desarrollar más las capacidades de sus recursos humanos. También se examina la manera en que las organizaciones retienen a los recursos humanos de alta calidad. Concluimos con el análisis de las relaciones laborales.

administración de recursos humanos (ARH)
Conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectivo

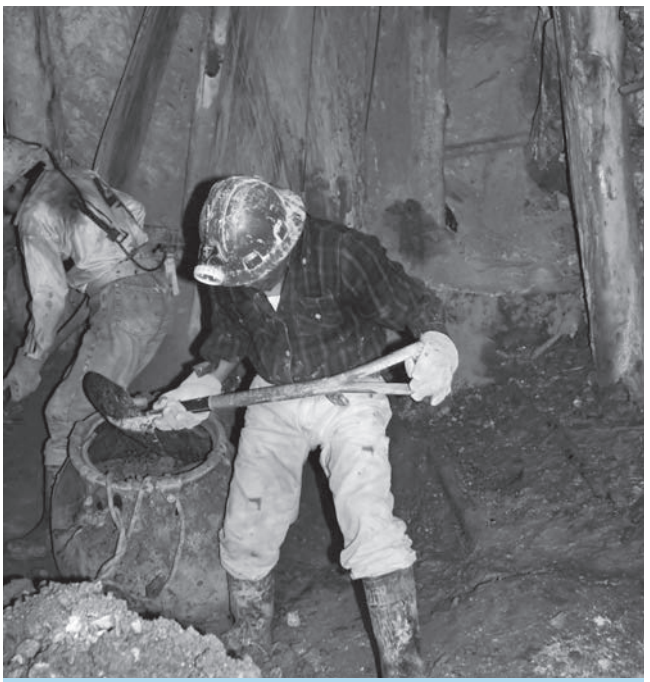
EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La **administración de recursos humanos (ARH)** es el conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva.[2] La administración de recursos humanos tiene lugar dentro de un entorno complejo y siempre cambiante. Tres componentes particularmente vitales de este entorno son la importancia estratégica de la ARH y los entornos legal y social de la ARH.

La importancia estratégica de la ARH

Los recursos humanos son cruciales para un funcionamiento organizacional eficaz. La ARH (o *personal*, como en ocasiones se le llama) alguna vez estuvo relegada a un estatus de segunda clase en muchas organizaciones, pero su importancia ha crecido de manera drástica en las dos últimas décadas. Su nueva importancia se deriva de crecientes complejidades legales, el reconocimiento de que los recursos humanos son medios valiosos para mejorar la productividad y la conciencia en la actualidad de los costos asociados con una administración de recursos humanos deficiente.[3] Por ejemplo, Microsoft recientemente anunció que despedía a 5 000 personas en las partes de su negocio que se esperaba una reducción. Pero al mismo tiempo, la empresa comenzó a desarrollar estrategias para contratar personas de enorme talento para empleos relacionados con la búsqueda de Internet, un área de crecimiento importante para la empresa.[4] Este enfoque cuidadoso y sistemático que reduce los recursos humanos en áreas donde ya no son necesarios y agrega nuevos recursos humanos a áreas de crecimiento clave refleja un enfoque estratégico de la administración de recursos humanos.

De hecho, los gerentes ahora se dan cuenta de que la eficacia de su función de RH tiene un impacto significativo en el desempeño de los resultados netos de la empresa. Una planeación de recursos humanos deficiente puede ocasionar rachas de contrataciones seguidas de despidos, costoso en términos de compensación por desempleo, pagos, gastos de capacitación y moral. Los sistemas de compensación aleatoria no atraen, mantienen ni motivan a los buenos



© CHIAKTO | DREAMSTIME.COM

Imágenes como ésta llevaron a algunas de las primeras mediciones a regular las prácticas de administración de recursos humanos en Estados Unidos. Este jóven recoge pizarra en una trituradora de carbón en una mina de antracita en Pensilvania. La mano de obra infantil, los sueldos inferiores al estándar, las condiciones de trabajo peligrosas y la discriminación directa llevó a los legisladores a aprobar numerosos estatutos que tenían la intención de proteger a los trabajadores.

ÉTICA EN ACCIÓN

"Hacemos más que electricidad y dinero"

Cuando el huracán Katrina golpeó la costa del Golfo en agosto de 2005, millones de personas perdieron todo lo que tenían y, para empeorar las cosas, la respuesta del gobierno federal estuvo cargada de errores garrafales burocráticos. Por fortuna, numerosas empresas ofrecieron ayudar a las víctimas de Katrina. Docenas de empresas, como Apple, Citigroup, Enterprise Rent-a-Car y Gap hicieron contribuciones de $1 millón, y algunas dieron mucho más, con los 17 millones de Walmart a la cabeza de la lista.

Algunos empleadores tuvieron fondos disponibles para igualar las contribuciones de los empleados y otras empresas donaron bienes o servicios. Abbott donó fórmula para bebés, AT&T tarjetas para llamar. Clorox suministró 50 000 galones de cloro para ayudar a retirar el moho; Albertson's donó $9 millones en alimentos, mientras que las compañías farmacéuticas suministraron medicinas. Algunas empresas hicieron ofertas más inusuales. Por ejemplo, algunos bancos ofrecieron préstamos con garantía hipotecaria, incluso sobre casas que no eran habitables. DirecTV lanzó un canal de información del huracán Katrina. KB Homes, un constructor nacional, se comprometió a construir miles de casas nuevas.

El flujo de apoyo fue muy lejos para ayudar a Nueva Orleans y a otros residentes de la costa del Golfo a reconstruir sus destrozadas vidas. Sin embargo, ese respaldo tomó formas distintas a los recursos financieros: en muchos casos tomó la forma de recursos *humanos* corporativos. Considere la respuesta de Entergy, la tercera instalación eléctrica más grande del país, que atiende a 2.7 millones de clientes en la región de la costa del Golfo. Cuando Katrina golpeó, más de un millón de clientes de Entergy se quedaron sin energía, incluidos 1 500 empleados de Entergy. Wayne Leonard, el CEO, de inmediato comenzó a organizar los esfuerzos de reparación, pero su meta era restablecer más que la electricidad. Leonard cree firmemente que él y sus empleados hacen "más que producir electricidad y dinero. Enfriamos las casas de las personas en el verano y las calentamos en invierno. Permitimos a las personas cocinar su comida. Limpiamos el ambiente y educamos a sus hijos".

Por medio de mensajes por correo electrónicos optimistas (y en ocasiones emocionales), Leonard motivó a los empleados de Entergy al apelar a una cultura de la empresa con base en su convicción de que las personas que trabajan para una organización "quieren saber que lo que hacen marca una diferencia". "Tenemos una gran pasión por la diferencia que hacemos en las vidas de las demás personas", le dijo a su fuerza de trabajo. "Proporcionamos un producto de consumo que sostiene la vida." Las cuadrillas de Entergy trabajaron días de 16 horas y restablecieron la energía a 550 000 personas para el final de la primera semana, y para el final de septiembre casi cada cliente de Entergy tenía electricidad. En la tercera semana de septiembre, cuando siguió el huracán Rita justo detrás de Katrina y dejó sin energía a tres cuartos de millón de clientes, los empleados de Entergy (muchos de los cuales apenas tenían tiempo de cuidar a sus propias familias) estaban de regreso al trabajo con los mismos niveles de compromiso y trabajo en equipo.

Los empleados también fueron un enfoque importante de la respuesta al desastre en la refinería Domino Sugar ubicada en St. Bernard Parish, al este de Nueva Orleans. Prácticamente todo el distrito estaba inundado y dejó sin casa a la mayoría de los 332 empleados de la planta. En la misma refinería, las aguas de la inundación derritieron 6.5 millones de libras de azúcar para convertirlas en enormes lagos de jarabe de azúcar. Como 19% del suministro de azúcar del país viene a través de la instalación de St. Bernard, fue imperativo que los directivos se activaran lo más rápido posible. "Podemos arreglar cualquier cosa", dijo el vicepresidente de operaciones Mickey Seither. "Podemos reconstruir todo. Pero", agrega, "si no tenemos empleados, no sirve para nada". Desde el inicio, recuerda Seither, "decidimos que en lo que realmente nos teníamos que concentrar era en arreglar la situación en la que estaban nuestros empleados".

Así que Domino se encargó de obtener 200 trailers de la Federal Emergency Management Agency en dos semanas y de inmediato estableció un tráiler park en los terrenos de la refinería. Otras

(continúa)

empresas en el área también establecieron tráiler parks, pero Domino fue el único empleador en dar casas a las familias de los empleados también. No todas las casas eran cómodas, pero cada tráiler tenía agua caliente y un horno de microondas para cocinar. Un trabajador dijo que vivió en un tráiler de 28 pies con su esposa y cinco hijos: "Nosotros como empleados lo apreciamos porque, si no, estaríamos... en casa de los suegros de mi hermano con 15 personas". En seis meses, la refinería operaba a capacidad casi total, proporcionaba 300 empleos bien remunerados y trabajaba para funcionar como catalizador para una mayor recuperación en el distrito. Durante el periodo completo, según la empresa, ningún empleado perdió ni una sola hora de sueldo.

Referencias: Jon Birger, "Man on a Mission", *Fortune*, 3 de abril de 2006, http://money.cnn.com el 6 de abril de 2009, "Companies Pitch In", *Money*, 15 de septiembre de 2005, http://money.cnn.com el 6 de abril de 2009; Carmine Gallo, "Becoming a Chief Inspiration Officer", *BusinessWeek*, 20 de abril de 2006, www.businessweek.com el 6 de abril de 2009; y "Domino Sugar Plant Reopens", *PBS NewsHour*, 8 de marzo de 2006, www.pbs.org el 6 de abril de 2009.

empleados, y las prácticas de reclutamiento pasadas de moda pueden exponer a la empresa a demandas costosas y embarazosas por discriminación. En consecuencia, el director de recursos humanos de la mayoría de las empresas grandes es un vicepresidente directamente responsable frente al CEO (presidente ejecutivo), y muchas empresas desarrollan planes estratégicos de RH e integran esos planes con otras actividades de planeación estratégica.[5]

Incluso las organizaciones con tan pocos como 200 empleados tienen por lo general un gerente y un departamento de recursos humanos encargado de supervisar estas actividades. Sin embargo, la responsabilidad de las actividades de RH se comparte entre el departamento de RH y los gerentes de línea. El departamento de RH puede reclutar e inicialmente filtrar candidatos, pero la selección final la hacen a menudo los gerentes en el departamento donde trabajará el nuevo empleado. En forma similar, aunque el departamento de RH puede establecer políticas y procedimientos de evaluación del desempeño, son los supervisores inmediatos quienes realizan la evaluación real y el coaching de los empleados.

"Las personas adecuadas no necesitan ser administradas. Si usted necesita administrar a alguien, ha cometido un error de contratación."

—JIM COLLINS, EXPERTO Y AUTOR DE ADMINISTRACIÓN
(citado en *Fortune*, 2 de febrero de 2009, p. 52)

La conciencia creciente del significado estratégico de la administración de recursos humanos incluso ha llevado a nueva terminología para reflejar el compromiso de la empresa con las personas. El **capital humano** refleja la inversión de la organización para atraer, retener y motivar a una fuerza de trabajo eficaz. Por tanto, así como la frase *capital financiero* es un indicador de los recursos y reservas financieras de una empresa, así también el *capital humano* sirve como un indicador tangible del valor de las personas que forman una organización.[6] La sección *Ética en acción* muestra cómo algunas empresas del área de Nueva Orleans respondieron al desastre del huracán Katrina no sólo al resaltar su capital humano sino también al demostrar un compromiso con las acciones socialmente responsables.

El entorno legal de la ARH

Algunas leyes regulan diversos aspectos de las relaciones entre el empleado y el empleador, en especial en las áreas de oportunidad igualitaria, compensación y prestaciones, relaciones laborales y seguridad y salud ocupacional. Algunos aspectos importantes se resumen en la tabla 14.1.

capital humano
Refleja la inversión de la organización para atraer, retener y motivar a una fuerza de trabajo efectiva

Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (Title VII of the Civil Rights Act of 1964)
Prohíbe la discriminación con base en el sexo, la raza, el color, la religión o el origen nacional en todas las áreas de la relación laboral

Oportunidad igualitaria de empleo El **Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964** prohíbe la discriminación en todas las áreas de la relación laboral. La intención del Título VII es asegurar que las decisiones de empleo se tomen con base en las cualidades de un individuo más que con base en sesgos personales. La ley ha reducido las formas directas de discriminación (por ejemplo, negarse a promover a los afroestadounidenses a posiciones gerenciales, no contratar hombres como asistentes de vuelo y rehusarse a contratar mujeres como trabajadoras de la construcción) así como las formas indirectas de discriminación (usar pruebas que los hombres blancos aprueban con tasas más altas que los afroestadounidenses).

Tabla 14.1 EL ENTORNO LEGAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al igual que cualquier área de la administración, la ARH está sujeta a las amplias leyes y decisiones de la Corte. Estas leyes y decisiones afectan la función de recursos humanos en muchas áreas. Por ejemplo, AT&T alguna vez fue multada con varios millones de dólares por violar el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964.

Oportunidad igualitaria de empleo
Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (enmendado por la Ley de Oportunidad Igualitaria de Empleo de 1972). Prohíbe la discriminación en todas las áreas de la relación laboral.
Ley de Discriminación en el Empleo por Razones de Edad (Age Discrimination in Employment Act). Decreta la ilegalidad de la discriminación en contra de las personas de más de 40 años de edad.
Ordenanzas ejecutivas diversas, en especial la Ordenanza Ejecutiva 11246 en 1965. Requiere que los empleadores con contratos gubernamentales participen en acciones afirmativas.
Ley de Discriminación por Embarazo (Pregnancy Discrimination Act). En específico, prohíbe la discriminación por razones de embarazo.
Ley de Asistencia y Reajuste de Veteranos de la Era de Vietnam (Vietnam Era Veterans Readjustment Assistance Act). Extiende el mandato de acción afirmativa a los veteranos militares que sirvieron durante la Guerra de Vietnam.
Ley de Estadounidenses con Discapacidad (Americans with Disabilities Act). En específico, prohíbe la discriminación contra personas discapacitadas.
Ley de Derechos Civiles de 1991 (Civil Rights Act of 1991). Facilita que los empleados demanden a una organización por discriminación, pero limita el otorgamiento de daño punitivo si ganan.
Compensación y prestaciones
Ley de Normas Laborales Justas (Fair Labor Standards Act). Establece un sueldo mínimo y pago de tiempo extra obligatorio para el trabajo que exceda las 40 horas por semana.
Ley de Pago Igualitario de 1963 (Equal Pay Act of 1963). Requiere que los hombres y las mujeres reciban el mismo pago por el mismo trabajo.
Ley de Seguridad del Ingreso en el Retiro de los Empleados de 1974 (Employee Retirement Income Security Act of 1974 (ERISA). Regula la forma en que las organizaciones administran sus fondos de pensión.
Ley de Ausencias por Razones Familiares y Médicas de 1993 (Family and Medical Leave Act of 1993). Requiere que los empleadores proporcionen hasta 12 semanas de ausencia sin pago de sueldo por razones de emergencias familiares y médicas.
Relaciones laborales
Ley Nacional de Relaciones Laborales (National Labor Relations Act). Describe los procedimientos por los que los empleados pueden establecer sindicatos y requieren que las organizaciones negocien en forma colectiva con sindicatos formados de manera legal; también conocidos como Ley Wagner.
Ley de Relaciones Trabajo-Gerencia (Labor-Management Relations Act). Limita el poder del sindicato y especifica los derechos de la gerencia durante una campaña de organización de sindicato; también conocida como *Taft-Hartley Act.*
Salud y seguridad
Ley de Salud y Seguridad Ocupacional de 1970 (Occupational Safety and Health Act of 1970, OSHA). Ordena la provisión de condiciones de trabajo seguras.

efecto adverso
Cuando los miembros de un grupo minoritario aprueban un estándar de selección a una tasa menor de 80% de la tasa de aprobación de los miembros de grupos mayoritarios

Comisión de Oportunidad Igualitaria de Empleo
Se encarga de aplicar el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964

Los requerimientos de empleo como puntuaciones en exámenes y otras calificaciones están legalmente definidos como que tienen un **efecto adverso** en minorías y mujeres cuando dichos individuos se reúnen o aprueban el requerimiento a una tasa inferior a 80% de la tasa de los miembros de grupos mayoritarios. El criterio que tiene un efecto adverso en los grupos protegidos se puede usar sólo cuando hay una evidencia sólida de que identifican en forma eficaz a los individuos que están mejor capacitados que otros para hacer el trabajo. La **Comisión de Oportunidad Igualitaria de Empleo** se encarga de aplicar el Título VII, así como otras leyes relacionadas con el empleo.

La Ley de Discriminación en el Empleo por razones de Edad, aprobada en 1967, enmendada en 1978 y nuevamente en 1986, es un intento por evitar que las organizaciones discriminen contra los trabajadores más viejos. En su forma actual, prohíbe la discriminación en contra de personas mayores de 40 años. Tanto la Ley de Discriminación en el Empleo por razones de Edad como el Título VII requieren la no discriminación pasiva o una oportunidad igualitaria de empleo. No se requiere que los empleadores busquen y contraten minorías, pero deben tratar a todos los que solicitan en forma justa.

Sin embargo, varias ordenanzas ejecutivas requieren que los empleadores que tienen contratos gubernamentales participen en acción afirmativa y busquen de manera intencional y contraten empleados de grupos que están subrepresentados en la organización. Estas organizaciones deben tener un plan escrito de acción afirmativa que describa las metas de empleo de grupos subempleados y cómo se alcanzarán las mismas. También se requiere a estos empleadores que actúen en forma afirmativa al contratar veteranos de la era de Vietnam (como resultado de la Ley de Reajuste y Asistencia a Veteranos de la Era de Vietnam) y a individuos discapacitados calificados. Por último, la Ley de Discriminación por razones de Embarazo prohíbe la discriminación en contra de mujeres embarazadas.

En 1990, el Congreso aprobó la Ley de Estadounidenses con Discapacidad, que prohíbe la discriminación con base en discapacidades y requiere que los empleadores proporcionen acomodos razonables para los empleados discapacitados.

Más recientemente, la Ley de Derechos Civiles de 1991 enmendó la Ley de Derechos Civiles original, así como otras leyes relacionadas al facilitar las demandas por discriminación (lo que de manera parcial explica el retraso de los casos antes citados) mientras en forma simultánea limitan la cantidad de daños punitivos que pueden otorgarse en esas demandas.

Compensación y prestaciones Las leyes también regulan la compensación y las prestaciones. La Ley de Normas Laborales Justas, aprobada en 1938 y enmendada con frecuencia desde entonces, establece un sueldo mínimo y requiere del pago de tarifas de tiempo extra por el trabajo que rebase las 40 horas por semana. El profesional asalariado, los ejecutivos y los empleados administrativos están exentos del sueldo mínimo por hora y de las provisiones del tiempo extra. La Ley de Pago Igualitario de 1963 (Equal Pay Act of 1963) requiere que los hombres y las mujeres reciban en pago de la misma cantidad por hacer el mismo trabajo. Los intentos por evadir la ley al tener distintos títulos de puestos y tasas salariales para hombres y mujeres que desempeñan el mismo trabajo también son ilegales. Sin embargo, basar el pago de un empleado en la antigüedad o el desempeño es legal, incluso si significa que un hombre y una mujer reciben pagos distintos por hacer el mismo trabajo.

La provisión de prestaciones también está regulada en ciertas formas por leyes estatales y federales. Ciertas prestaciones son obligatorias (por ejemplo, el seguro de compensación del trabajador para empleados que sean lesionados en el trabajo). Los empleadores que proporcionan un plan de pensiones para sus empleados son regulados por la Ley de Seguridad del Ingreso en el Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA). El propósito de esta ley es ayudar a garantizar la seguridad financiera de los fondos de pensión al regular la forma en que pueden ser invertidos. La Ley de Ausencias por razones Familiares y Médicas de 1993 requiere que los empleadores proporcionen hasta 12 semanas de ausencia sin pago de sueldo por razones de emergencias familiares y médicas.

En los últimos años, algunos empleadores grandes, más notablemente Walmart, han estado bajo el fuego porque no proporcionan cuidados médicos a todos sus empleados. En respuesta a esto, el Estado de Maryland aprobó una ley, llamada de manera informal "Ley Walmart", que requiere que los empleadores con más de 10 000 trabajadores gasten por lo menos 8% de su nómina en cuidados médicos o en su defecto paguen una cantidad comparable al fondo general para los trabajadores no asegurados. Walmart apeló este decreto y el caso sigue pendiente; mientras tanto, otros estados están considerando la aprobación de leyes similares.[7]

Relaciones laborales Las actividades sindicales y el comportamiento de la gerencia hacia los sindicatos constituyen otra área fuertemente regulada. La Ley Nacional de Relaciones Laborales (también conocida como Ley Wagner), aprobada en 1935, establece un procedimiento para que los empleados voten acerca de si tener un sindicato. Si votan por el sindicato, se requiere que la gerencia negocie de manera colectiva con el sindicato. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) fue establecido por la Ley Wagner para aplicar sus disposiciones. Después de una serie de severas huelgas en 1946, la

Ley de Discriminación en el Empleo por razones de Edad
Prohíbe la discriminación en contra de las personas mayores de 40 años; aprobada en 1967, enmendada en 1978 y 1986

acción afirmativa
Buscar y contratar de manera intencional empleados altamente calificados o que puedan ser calificados de grupos raciales, sexuales y étnicos que estén subrepresentados en la organización

Ley de Estadounidenses con Discapacidad
Prohíbe la discriminación contra personas con discapacidad

Ley de Derechos Civiles de 1991
Enmienda la Ley de Derechos Civiles original, lo que facilita llevar demandas de discriminación mientras también limita los daños punitivos

Ley de Normas Laborales Justas
Establece un sueldo mínimo y requiere el pago de tiempo extra para un trabajo que exceda las 40 horas por semana; aprobada en 1938 y enmendada con frecuencia desde entonces

Ley de Pago Igualitario de 1963
Requiere que los hombres y las mujeres reciban un pago por la misma cantidad por hacer el mismo trabajo

Ley de Seguridad del Ingreso en el Retiro de los Empleados de 1974 (ERISA)
Regula la forma en que las organizaciones administran sus fondos de pensión

Ley de Ausencias por razones Familiares y Médicas de 1993
Requiere que los empleadores proporcionen hasta 12 semanas de ausencia sin pago de sueldo por razones de emergencias familiares y médicas

Ley Nacional de Relaciones Laborales
Aprobada en 1935 para establecer procedimientos para los empleados para votar sobre si tener un sindicato; también conocida como Ley Wagner

Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB)
Establecido por la Ley Wagner para aplicar sus disposiciones

Ley de Relaciones Trabajo-Gerencia (también conocida como Taft-Hartley Act) se aprobó en 1947 para limitar el poder del sindicato. La ley aumenta los derechos de la gerencia durante una campaña de organización. La Ley Taft-Hartley Act también contiene la provisión de Huelga Nacional de Emergencia, que permite al presidente de Estados Unidos evitar o terminar una huelga que ponga en peligro la seguridad nacional. Consideradas en conjunto, estas leyes equilibran el poder del sindicato y de la gerencia. Los empleados pueden ser representados por un sindicato creado y administrado en forma legal, pero las empresas pueden tomar decisiones de negocios no relacionadas con los empleados sin interferencia.

Salud y seguridad La Ley de Seguridad y Salud Ocupacionales de 1970 (OSHA) ordena en forma directa la provisión de condiciones seguras de trabajo. Requiere que los empleadores 1) proporcionen un lugar de trabajo libre de peligros que puedan ocasionar la muerte o un daño físico serio, y 2) obedezcan las normas de salud y seguridad establecidas por el Departamento del Trabajo. Los estándares de seguridad tienen la intención de evitar accidentes, mientras que los estándares de salud ocupacional tienen que ver con la prevención de enfermedades ocupacionales. Por ejemplo, los estándares limitan la concentración del polvo de algodón en el aire, porque este contaminante ha sido asociado con una enfermedad de los pulmones en los trabajadores textiles. Los estándares se aplican por las inspecciones de la OSHA, que se realizan cuando un empleado presenta una queja de condiciones inseguras o cuando ocurre un accidente serio. También se realizan inspecciones en el sitio de plantas en industrias especialmente peligrosas como minas y químicos. Los empleadores que no cumplen con los estándares de la OSHA pueden ser multados.

Las investigaciones han averiguado reclamaciones de que los agentes químicos en el saborizante de mantequilla empleado en las rosetas de maíz de microondas son dañinos para los trabajadores donde se fabrican esos productos. Por lo menos 30 trabajadores en una planta de Jasper, Missouri, contrajeron una rara enfermedad de pulmón, y algunos médicos creen que resultó por las condiciones en su lugar de trabajo. Aunque los funcionarios federales de salud señalan que no hay peligro para los que cocinan o comen las rosetas de maíz, continúa la investigación acerca de los riesgos potenciales para los que trabajan en la industria.[8]

Cuestiones legales emergentes Diversas áreas de preocupación legal han surgido en los últimos años. Una es el acoso sexual. Aunque éste está prohibido bajo el Título VII, ha recibido atención adicional en las cortes de manera reciente, al tiempo que más y más víctimas han decidido confrontar el problema en forma pública. Otro tema que surge en la administración de recursos humanos es el abuso del alcohol y las drogas. Tanto la dependencia del alcohol como de las drogas son importantes problemas en la actualidad. Decretos recientes en las cortes tienden a definir a los alcohólicos y drogadictos como discapacitados, al protegerlos bajo las mismas leyes que protegen a otras personas discapacitadas. Por último, también el SIDA ha surgido como un tema legal importante. De igual forma, las víctimas del SIDA con mayor frecuencia están protegidas bajo diversas leyes que protegen a los discapacitados.

Cambio social y administración de recursos humanos

Ley de Relaciones Trabajo-Gerencia
Aprobada en 1947 para limitar el poder del sindicato; también conocida como Ley Taft-Hartley

Ley de Seguridad y Salud Ocupacionales de 1970 (OSHA)
Ordena en forma directa la provisión de condiciones de trabajo seguras

Más allá del contexto legal objetivo de ARH, diversos cambios sociales también afectan la forma en que las organizaciones interactúan con sus empleados. Primero, muchas organizaciones usan en la actualidad más y más empleados temporales. Esta tendencia, analizada más adelante con mayor detalle, les permite agregar trabajadores según sea necesario sin el riesgo de que puedan tener que eliminar sus puestos en el futuro.

Segundo, las familias de carrera dual son mucho más comunes en la actualidad que hace apenas unos años. Las organizaciones encuentran que deben hacer acomodos para empleados que son cónyuges de carrera dual. Estos acomodos pueden incluir retrasar las transferencias, ofrecer empleo a los cónyuges de los empleados actuales para retenerlos y proporcionar horarios de trabajo y paquetes de prestaciones más flexibles. Un aspecto relacionado con el cambio social y la ARH, la diversidad en la fuerza de trabajo, se abarcó con mayor detalle en el capítulo 6.

El empleo a voluntad también se está volviendo un tema importante. Aunque el empleo a voluntad tiene implicaciones legales, su surgimiento como un problema tiene una orientación social. El **empleo a voluntad** es un punto de vista tradicional del lugar de trabajo que dice que las organizaciones pueden despedir a un empleado por cualquier razón. Sin embargo, cada vez más, las personas afirman que las organizaciones deben tener la capacidad de despedir sólo a las personas que tienen un mal desempeño o que violan las reglas, y, al mismo tiempo, no deberían poder despedir a personas que reportan violaciones de seguridad a OSHA o que se rehúsan a desempeñar actividades poco éticas. Varios casos de cortes en años recientes han sostenido este punto de vista emergente y han limitado la capacidad de muchas organizaciones a sólo despedir empleados en los casos en donde hay una causa clara y justa o donde hay un recorte en toda la organización. Además, en vista de los despidos masivos durante la recesión que comenzó en 2008, varios ex trabajadores demandaron a sus anteriores empleadores y citaron supuestas violaciones de diversas leyes de terminación.[9]

IDENTIFICAR Y RESUMIR EN FORMA BREVE LAS LEYES CLAVE QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

¿CÓMO PODRÍA VARIAR LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO ENTRE DISTINTOS TIPOS DE NEGOCIOS?

Revisión del concepto

ATRACCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con la comprensión del entorno de la administración de recursos humanos como base, ahora estamos listos para abordar su primera preocupación significativa: atraer personas calificadas que estén interesadas en un empleo con la organización.

Planeación de recursos humanos

El punto de inicio para atraer recursos humanos calificados es la planeación. A su vez, la planeación de recursos humanos incluye el análisis de puestos y el pronóstico de la demanda y la oferta de mano de obra.

> "Estamos en medio de un importante cambio cultural en la manufactura... El número de trabajos bien remunerados de clase media que han sido el centro de la manufactura es probable que sea menor en el futuro."
>
> —HARLEY SHAIKEN, PROFESOR DE RELACIONES LABORALES, UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA, BERKELEY
> (citado en *USA Today*, 28 de marzo de 2006, p. 2B)

Análisis de puestos El **análisis de puestos** es un análisis sistemático de puestos dentro de una organización. Está constituido de dos partes. La descripción de puestos lista las responsabilidades de un puesto, las condiciones de trabajo del mismo y las herramientas, materiales y equipo utilizado para desempeñarlo. Las especificaciones del puesto lista las habilidades, capacidades y otras credenciales necesarias para hacer el trabajo. La información del análisis de puestos se utiliza en muchas actividades de recursos humanos. Por ejemplo, saber acerca del contenido y los requerimientos del puesto es necesario para desarrollar métodos de selección apropiados y sistemas de evaluación del desempeño pertinentes del puesto y establecer tasas de compensación equitativas.

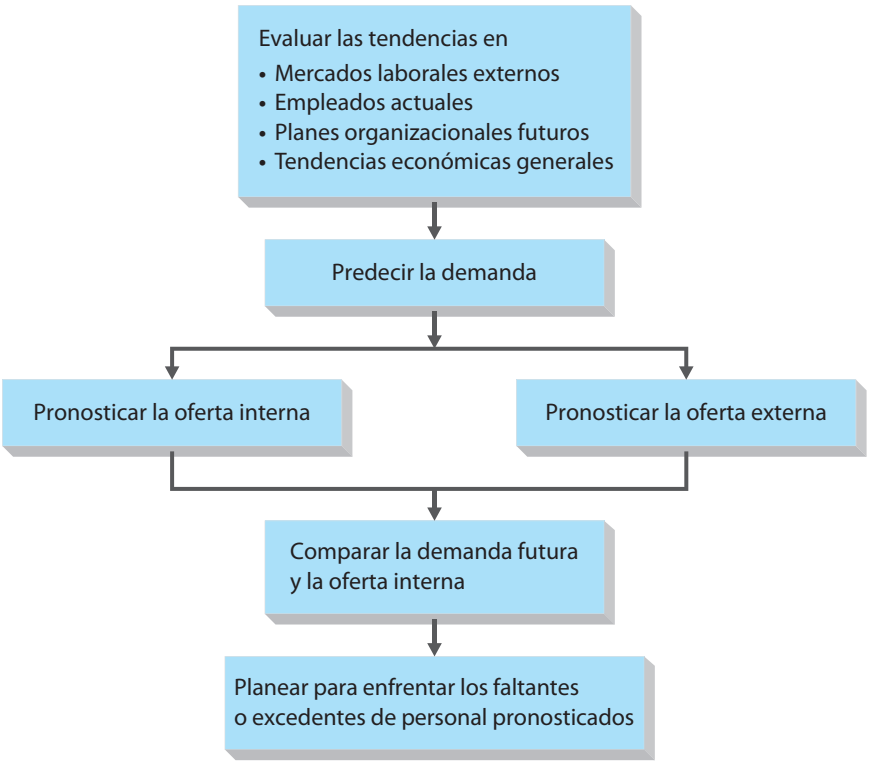
Pronosticar la oferta y la demanda de recursos humanos Después de que los gerentes entienden por completo los empleos que se desempeñarán dentro de la organización, pueden iniciar la planeación para las necesidades futuras de recursos humanos de la organización. En la figura 14.1 se resumen los pasos que se siguen con mayor frecuencia. El gerente empieza por evaluar las tendencias en el uso de los recursos humanos pasados, los planes organizacionales futuros y las tendencias económicas generales. Un buen pronóstico de ventas con frecuencia es la base, en especial, para las organizaciones

empleo a voluntad
Punto de vista tradicional del lugar de trabajo que dice que las organizaciones pueden despedir a sus empleados por cualquier razón; juicios recientes de la corte limitan el empleo a voluntad

análisis de puestos
Procedimiento sistematizado para recabar y registrar información acerca de los puestos dentro de una organización

Figura 14.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Atraer a los recursos humanos no puede dejarse a la suerte si una organización espera funcionar a la máxima eficiencia. La planeación de recursos humanos tiene que ver con evaluar tendencias, pronosticar la oferta y la demanda de mano de obra y luego desarrollar estrategias apropiadas para abordar cualquier diferencia.



más pequeñas. Las proporciones históricas se pueden utilizar para pronosticar la demanda de dichos trabajadores como empleados operativos y representantes de ventas. Desde luego, las organizaciones grandes usan modelos mucho más complicados para pronosticar sus necesidades futuras de recursos humanos. En 2002, Walmart pasó por un proceso de planeación exhaustivo que proyectó que la empresa necesitaría contratar 1 millón de personas para 2010. De este total proyectado, 800 000 son de posiciones de nueva creación mientras la empresa crece y las otras 200 000 reemplazarán a los trabajadores actuales que se van por diversas razones.[10] Desde luego, mientras ha pasado el tiempo, Walmart ajustó estas cifras a la alta y a la baja. Pero en general, la visión actual es que para el final de 2010, Walmart en realidad empleará unas 800 000 personas más de las que tenía cuando se completó el plan.

Pronosticar la oferta de mano de obra implica en realidad dos tareas: pronosticar la oferta interna (el número y tipo de empleados que estarán en la empresa en alguna fecha futura) y pronosticar la oferta externa (el número y tipo de personas que estarán disponibles para contratar en el mercado de trabajo en general).[11] El enfoque más simple ajusta apenas los niveles actuales de personal para una rotación y promociones anticipadas. Pero de nuevo, las organizaciones grandes usan modelos extremadamente sofisticados para hacer estos pronósticos. Por ejemplo, Union Oil Company of California tiene un sistema complejo de elaboración de pronósticos para llevar un registro de las distribuciones presentes y futuras de profesionales y gerentes. El sistema Union Oil puede detectar áreas donde eventualmente habrá demasiados profesionales calificados que compitan por muy pocas promociones o lo contrario, muy pocas buenas personas disponibles para llenar posiciones importantes.[12]

diagrama de reemplazo
Lista cada puesto administrativo importante en la organización, quién lo ocupa, cuánto tiempo es probable que permanezca en la posición, quién es o será un reemplazo calificado

A niveles más altos de la organización, los gerentes planean para personas y puestos específicos. La técnica más comúnmente utilizada es el **diagrama de reemplazo**, que lista

cada puesto gerencial importante, quién lo ocupa, cuánto tiempo es probable que permanezca en él antes de avanzar y quién (por nombre) está calificado ahora o lo estará pronto para ascender a esa posición. Esta técnica permite mucho tiempo para planear las experiencias del desarrollo para personas identificadas como sucesores potenciales en los puestos gerenciales clave.[13] En 2007, Anne Mulcahy, la CEO de Xerox, esencialmente identificó a su sucesora eventual cuando designó a Ursula Burns como presidenta. Y sin duda, cuando Mulcahy decidió tomar un retiro anticipado en 2009, Burns rápidamente fue designada como la nueva CEO. Este bien administrado proceso hizo que la transición fuera fácil y eficiente.[14]

Para facilitar tanto la planeación como la identificación de las personas para una transferencia o promoción actual, algunas organizaciones también tienen un **sistema de información de empleados** o **inventario de habilidades**. Ese tipo de sistemas por lo general son computarizados y contienen información sobre la educación, habilidades, experiencia laboral y aspiraciones profesionales de cada empleado. Ese tipo de sistema puede ubicar con rapidez a todos los empleados de la organización que están calificados para cubrir un puesto que requiere, por ejemplo, un título en ingeniería química, tres años de experiencia en una refinería petrolera y español fluido. Los sistemas de planeación de recursos de la empresa (ERP), como se describe en el capítulo 13, incluyen habilidades para medir y administrar la oferta interna de mano de obra en formas que concuerdan mejor con las necesidades de la organización.

Pronosticar la oferta externa de mano de obra es todo un problema distinto. Por ejemplo, ¿cómo un gerente pronostica cuántos ingenieros eléctricos buscarán trabajo en Georgia dentro de tres años? Para tener una idea de la disponibilidad futura de mano de obra, los encargados de la planeación deben basarse en información de fuentes externas como las comisiones estatales de empleo, informes gubernamentales y cifras suministradas por las universidades sobre el número de estudiantes en los campos importantes.



© HANHANPEGGY | DREAMSTIME.COM

Las ferias de empleo y eventos similares de reclutamiento se vuelven métodos cada vez más comunes para que los empleadores traigan solicitantes de empleos. Cuando el desempleo es alto, esos eventos pueden atraer cientos (o incluso miles) de buscadores de empleo. Estas personas se presentaron para una feria del empleo del gobierno federal en Atlanta a principios de 2009. El disparado desempleo durante la recesión 2008-2009 ayudó a impulsar la enorme asistencia.

Concordancia entre la oferta y la demanda de recursos humanos Después de comparar la demanda y oferta interna futuras, los gerentes pueden hacer planes para administrar los faltantes o excedentes de personal. Si se pronostican faltantes, se pueden contratar empleados nuevos y los empleados actuales pueden ser retenidos y transferidos a un área donde falte personal, se puede convencer a los individuos que se aproximan al retiro que permanezcan más tiempo o se pueden instalar sistemas de ahorros de mano de obra o de mejoramiento de la productividad.

Si la organización necesita contratar, el pronóstico de la oferta de mano de obra ayuda a los gerentes a planear la forma de reclutar, con base en si el tipo de persona que se necesita está rápidamente disponible o si es escasa en el mercado laboral. Como lo señalamos antes, la tendencia a los trabajadores temporales también ayuda a los gerentes a dotar de personal al otorgarles flexibilidad adicional. Si se espera que un excedente de personal sea un problema, las principales opciones son transferir a los empleados adicionales, no reemplazar a los individuos que renuncian, alentar a un retiro anticipado y despedir personas. En la sección de *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* se detalla la respuesta de un empleador grande a la presión económica contemporánea sobre sus planes estratégicos en general y las necesidades de RH en particular.

sistema de información de empleados (inventario de habilidades)
Contiene información sobre la educación, habilidades, experiencia y aspiraciones laborales de cada empleado, por lo general computarizados

TIEMPOS DIFÍCILES
DECISIONES DIFÍCILES

"Condiciones macroeconómicas negativas" golpean a Home Depot

Las noticias en Home Depot para el segundo trimestre del año fiscal 2008 (que terminó en agosto) no fueron muy buenas, pero tanto la empresa como Wall Street estuvieron de acuerdo en que pudo haber sido peor. Las utilidades para el minorista de mejoramiento del hogar más grande del mundo disminuyeron 24%, bajó a $1 200 millones a partir de los $1 600 millones el año anterior. La disminución de las ganancias equivalió a una caída en las utilidades por acción (UPA) de 81 centavos en el segundo trimestre de 2007 a 71 centavos en el segundo trimestre de 2008.

En general, ésos no son buenos números, pero eran mejores de lo que los analistas esperaban. "Pensé que en realidad eran bastante fuertes", admitió un analista en Standard & Poor's, "mucho más fuertes que mi estimado de 63 centavos por acción. Street era de 61 centavos". Lowe's, el minorista número dos de mejoramiento del hogar, reportó números similares, y un analista en Goldman Sachs reconoció que "el sector del hogar se resistía a la tendencia que por lo general se esperaría en medio de una... recesión de vivienda". Al mismo tiempo, los observadores advirtieron que las ventas en la industria quizá continuarían su declinación.

Tenían razón. Por los tres meses que terminaron en noviembre de 2008, Home Depot reportó utilidades de $756 millones o 45 centavos por acción, abajo de los $1 090 millones o 60 centavos la acción del año anterior. Las ventas habían caído en forma abrupta, en especial en los productos de cuentas grandes como cocinas de pedido especial y productos discrecionales costosos como gabinetes, cubiertas y plomería de moda. Las ganancias de la plomería estándar y otro tipo de accesorios, así como de productos de reparación y mantenimiento, también disminuyeron, pero no tanto. Los consumidores, quienes claramente no compraban casas nuevas, aparentemente estaban ocupados en arreglar sus casas viejas. "La plomería es lo más básico que puede haber en términos de reparación", explicó la CEO Carol B. Tomé. "Superó el promedio de la empresa".

Sin embargo, una vez más el desempeño de Home Depot, aunque golpeada por una economía y entorno minoristas funestos, superó las expectativas de Wall Street, esta vez por 7 centavos la acción. "La situación no es extrema", dijo un analista. "Creo que cambiarán la empresa y las acciones en gran medida una vez que la economía cambie". Los mercados de vivienda y de mejoramiento del hogar siguen siendo desafiantes", admitió el CEO Frank Blake, quien también prometió a los inversionistas que "a través de nuestra empresa completa estamos haciendo los ajustes necesarios por responder a un entorno difícil del mercado. Nos enfocamos en las cosas que podemos controlar con el compromiso de proporcionar valor y servicio a nuestros clientes. Estoy orgulloso de lo que nuestros asociados han logrado en un muy difícil entorno de ventas". Al aludir a "condiciones macroeconómicas negativas", los ejecutivos de Home Depot advirtieron que las ventas del año fiscal 2008 podían estar abajo por hasta 8% y las ganancias en tanto como 24%.

Al final de enero de 2009, tres semanas antes de la fecha de entrega del informe del cuarto trimestre y de los resultados de fin de año, Home Depot anunció que cerraba todas las tiendas en su Expo Design Center, YardBIRDs y las operaciones de Design Center y un negocio de remodelado de baños llamado HD Bath. Los cierres recortaron 5 000 empleos y una agilización adicional requirió la eliminación de unos 2 000 empleos no en tiendas, incluidos 500 en la casa matriz corporativa para una reducción total de 7 000 posiciones o aproximadamente 2% de la fuerza de trabajo de la empresa. Los recortes, según Home Depot, no afectarían "ninguna posición frente al cliente en las tiendas de Home Depot".

Las acciones de Home Depot aumentaron más de 5% la mañana después a la publicación de las noticias. "Vemos los anuncios como muy positivos", confirmó un analista, que aplaudió la decisión de la empresa de deshacerse de sus pequeñas marcas en lugar de sostenerlas mientras trataban en forma simultánea de "recortar y optimizar el negocio central". Los analistas pronosticaron una UPA del cuarto trimestre de 16 centavos sobre ventas de $14 800 millones y una UPA de fin de año de $1.73 en ventas de $71 500 millones.

(continúa)

No estaban muy lejos. En febrero, Home Depot informó ventas del cuarto trimestre de $14 600 millones (abajo 17.3% del mismo trimestre en 2007) y ventas de fin de año de $71 300 millones (abajo 7.8% del año fiscal 2007). Sin embargo, no hubo ganancias del cuarto trimestre: Home Depot reportó una pérdida neta de $54 millones o una pérdida de 3 centavos por acción, abajo de las ganancias netas de $671 millones o 40 centavos por acción en el cuarto trimestre de 2007.

¿Por qué esa disparidad? La respuesta a esa pregunta nos lleva de regreso a la decisión en enero de cerrar prácticamente todas las operaciones no centrales de la empresa y a despedir a 7000 empleados. Desde luego, el movimiento estaba diseñado para hacer que la empresa fuera más rentable a largo plazo, pero llegó a un costo sustancial a corto plazo. Por ejemplo, en el caso de Home Depot, muchos de los 7000 trabajadores despedidos tenían derecho a un pago por despido. Además, los activos de los negocios descontinuados se venderían bajo circunstancias que reducían su valor en forma abrupta. La diferencia entre el valor justo del mercado y lo que el vendedor puede esperar recibir puede ser cancelada como un *cargo por deterioro,* y para el cuarto trimestre del año fiscal 2008 Home Depot canceló $387 millones por deterioro y otros cargos. Esa suma se agregó a los gastos operativos del trimestre y el aumento en gastos impulsó los ingresos (previos a los impuestos) hacia territorio negativo, de ahí la pérdida neta de $54 millones.

A diferencia de los resultados del segundo y tercer trimestres, el desempeño de Home Depot en el cuarto trimestre no cumplió con las expectativas de los analistas. Por ejemplo, un servicio financiero había pronosticado una caída en la utilidad de operación del cuarto trimestre de 72% y una pérdida neta de fin de año de $46 millones. Resultó que la utilidad de operación estaba abajo 79%, y, como hemos visto, la pérdida del final del año fue de $54 millones. Sin embargo, los analistas del servicio procedieron a aconsejar a los inversionistas que dichas diferencias no eran significativas. Reportaron que, en particular, el aumento en los gastos operativos que impulsaron el ingreso hacia números rojos era "indicativo de un entorno de ventas al detalle difíciles y de cargos especiales... Para ser una empresa en medio de la recesión de vivienda", concluyeron, la mayoría de sus cifras contables "no se ve tan mal".

"Esperamos que el mercado de mejoramiento del hogar en 2009", dijo el CEO Blake, "permanezca igual de desafiante como [lo fue] en 2008", y Home Depot pronosticó una disminución de 9% en las ventas y una de 7% en la UPA para el año. Por otro lado, espera que los resultados de los cambios hechos en enero impulsen las ganancias de 2009 más de $300 millones. "Fuimos muy afortunados por la solidez de nuestra empresa, vivamos nuestro valor de cuidar a nuestra gente, incluso en este momento de dificultades económicas sin precedentes", dijo Blake en un comunicado de prensa. "Estos cambios nos harán una empresa más fuerte y nos permitirán continuar el crecimiento del empleo de asociados a largo plazo para beneficio de nuestros clientes".

Referencias: Stephanie Rosenbloom, "Home Repairs Become Focus as Consumers Feel Pinched", , 20 de agosto de 2008, www.nytimes el 13 de abril de 2009; "Home Depot Announces Third Quarter Results", Reuters, 18 de noviembre de 2008, www.reuters.com el 13 de abril de 2009, Rosenbloom, "Rough Quarter for Two Major Retailers", , 19 de noviembre de 2009, www.nytimes.com el 13 de abril de 2009; Ashley M. Heher, "Home Depot Layoffs: Will Cut 7,000 jobs, Closing Expo Chain", , 26 de enero de 2009, www.huffingtonpost.com el 7 de abril de 2009; "Home Depot Exits Expo Business, Reaffirms Fiscal '08 Guidance", , 30 de enero de 2009, http://rermag.com el 7 de abril de 2009; "The Home Depot Announces Fourth Quarter and Fiscal 2008 Results", , 24 de febrero de 2009, www.istockanalyst.com el 13 de abril de 2009 y "HD: Financial Analysis through January 2009", Gauging Corporate Financial Results, 28 de febrero de 2009, www.financial-gauges.com el 13 de abril de 2009.

Reclutamiento de recursos humanos

Una vez que una organización tiene una idea de sus futuras necesidades de recursos humanos, la siguiente fase es reclutar empleados nuevos.[15] **Reclutamiento** es el proceso de atraer personas calificadas para solicitar puestos que están vacantes. ¿De dónde vienen los reclutas? Algunos se encuentran en forma interna; otros vienen de fuera de la organización.

El **reclutamiento interno** significa considerar a los empleados actuales como candidatos para las vacantes. Una promoción desde dentro puede ayudar a construir la moral y evitar que los empleados de alta calidad abandonen la empresa. En las empresas sindicalizadas, los procedimientos para notificar a los empleados de las oportunidades de cambio de puesto internas por lo general se describen en el contrato sindical. Para

reclutamiento
Proceso de atraer individuos para aplicar por las vacantes

reclutamiento interno
Considerar a los empleados actuales como solicitantes para puestos de nivel superior en la organización

posiciones de nivel superior, se puede emplear un sistema de inventario de habilidades para identificar candidatos internos o se le puede pedir a los gerentes que recomienden individuos que deberían ser considerados. La mayoría de las empresas en la actualidad de manera rutinaria publica las vacantes de empleos en su red de comunicación interna o intranet. Una desventaja del reclutamiento interno es el efecto dominó. Cuando un empleado se mueve a un puesto distinto, alguien más se debe encontrar para tomar su antiguo puesto. En una organización se requirieron 454 movimientos como resultado de presentar 195 vacantes iniciales. El **reclutamiento externo** tiene que ver con atraer personas de fuera de la organización para aplicar por los puestos. Los métodos de reclutamiento externo incluyen publicidad, entrevistas en el campus, agencias de empleo o empresas de búsqueda ejecutiva, salas de contratación sindical, recomendaciones de empleados actuales y contratar a las personas que llegan solas sin haberlas solicitado. Cada vez más, las empresas usan Internet para publicar las vacantes de puestos y buscar solicitantes. Desde luego, un gerente debe elegir los métodos más apropiados, por ejemplo, por medio del servicio de empleo estatal, para encontrar trabajadores de mantenimiento, pero no un físico nuclear. Las agencias de empleo privadas pueden ser una buena fuente de empleados de oficina y técnicos, y las firmas de búsqueda de ejecutivos se especializan en ubicar talento de alta dirección. Los anuncios de periódico se usan con frecuencia porque llegan a un amplio público y así conceden a las minorías una oportunidad igual de averiguar sobre los empleos vacantes y poder solicitarlos.

La organización también debe tener en mente que las decisiones de reclutamiento con frecuencia van en dos sentidos; la organización recluta un empleado, pero el prospecto también elige un empleo.[16] Por ejemplo, cuando el desempleo es bajo (lo que significa que hay menos personas en busca de empleo), las empresas pueden tener que trabajar más arduamente para atraer empleados nuevos. Durante finales de la década de 1990, cuando el desempleo cayó al punto más bajo en 25 años, algunos reclutadores en empresas como Sprint, PeopleSoft y Cognex enfatizaron "lo divertido" que era trabajar para ellos, al reforzar este mensaje con reuniones de helado, concursos de karaoke, ligas de softbol y noches de cine gratuitas.[17] Pero cuando el desempleo es alto (lo que significa que hay más personas en busca de empleo), las organizaciones pueden encontrar que es más fácil reclutar empleados prospectos sin tener que recurrir a incentivos costosos de contratación. Por ejemplo, durante la recesión económica que comenzó en 2008, muchas empresas redujeron sus puestos o recortaron las jornadas de trabajo. Como resultado, las empresas que necesitaban contratar trabajadores nuevos encontraron que era más fácil hacerlo. Por ejemplo, Avon usó este periodo para aumentar en forma significativa el tamaño y la eficacia de su fuerza de ventas al contratar personas talentosas que de otra manera no hubieran tenido interés en las ventas directas.[18]

"Todo lo que hace que las mujeres se acerquen a Avon se amplifica durante las épocas económicas lentas."

—LIZ SMITH, PRESIDENTE, AVON
(citado en *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2008, p. B1)

Sin embargo, incluso si una empresa puede elegir entre sus mejores empleados potenciales, aún debe presentar su mejor cara, tratar con dignidad a todos los empleados y luchar por un buen ajuste entre persona y puesto. Los cálculos recientes sugieren que contratar al empleado operativo "equivocado", uno que fracasa y renuncia o debe ser despedido, por lo general cuesta a la organización por lo menos $5 000 en productividad y capacitación perdida. Contratar al gerente equivocado puede costar mucho más a la organización.[19]

reclutamiento externo
Hacer que personas externas a la organización soliciten empleo

presentación anticipada realista del puesto (RJP)
Proporciona al solicitante una imagen real de lo que sería desempeñar el puesto que la organización intenta cubrir

Un método generalmente exitoso para facilitar un buen ajuste entre persona y puesto es el llamado **presentación anticipada realista del puesto (RJP)**. Como el término lo sugiere, RJP incluye proporcionar al solicitante una imagen real de lo que sería desempeñar el puesto que la organización intenta cubrir.[20] Por ejemplo, no tendría sentido que una empresa le dijera a un solicitante que el puesto es emocionante y desafiante cuando en realidad es rutinario y sin complicaciones, pero algunos gerentes hacen esto para contratar a las mejores personas. El resultado probable es un empleado insatisfecho que pronto estará en busca de un mejor puesto. Pero si la empresa es más realista acerca de un puesto, la persona contratada tendrá mayor probabilidad de seguir en el puesto por un periodo más largo.

Selección de recursos humanos

Una vez que el proceso de reclutamiento ha atraído a un conjunto de solicitantes, el siguiente paso es elegir a quien contratar. La intención del proceso de selección es recabar información de los solicitantes que prediga su éxito en el puesto y luego contratar a los candidatos que tienen mayor posibilidad de tener éxito.[21] Desde luego, la organización puede recabar información sólo acerca de factores que sean predictores del desempeño futuro. El proceso para determinar el valor predictivo de la información se llama **validación**.

Dos enfoques básicos de la validación son la validación predictiva y la validación del contenido. La *validación predictiva* incluye recabar las calificaciones de los empleados o los solicitantes en el instrumento que se validará y correlacionar sus puntuaciones con el desempeño laboral real. Una correlación significativa quiere decir que el instrumento de selección es un predictor válido del desempeño laboral. La *validación del contenido* usa la lógica y los datos del análisis de puestos para establecer que el instrumento de selección mide las habilidades exactas necesarias para un desempeño laboral exitoso. La parte más crítica de la validación del contenido es un análisis de puestos cuidadoso que muestre con precisión las tareas que se desempeñarán. Luego se desarrolla la prueba para medir la capacidad del solicitante de desempeñar esas tareas.

Solicitud en blanco El primer paso en la selección es por lo general pedir al candidato que llene una solicitud en blanco. Las solicitudes en blanco son un método eficiente para recabar información acerca de la historia laboral previa del solicitante, antecedentes educativos y otros datos demográficos relacionados con el puesto. No deben contener preguntas de áreas no relacionadas con el trabajo, como género, religión u origen nacional. Los datos de solicitud en blanco se usan de manera informal para decidir si un candidato amerita una evaluación posterior, y los entrevistadores usan las solicitudes en blanco para familiarizarse con los candidatos antes de entrevistarlos. Por desgracia, en años recientes ha habido una tendencia a que los solicitantes de puestos falsifiquen o inflen sus cartas credenciales para tener una mayor posibilidad de obtener un trabajo. De hecho, una encuesta reciente de 2.6 millones de solicitantes de empleo reveló que un sorprendente 44% de ellos contenía cierta información falsa.[22]

Pruebas Las pruebas de capacidad, habilidad, aptitud o conocimiento que sean pertinentes para el trabajo en particular, son por lo general los mejores predictores del éxito en el puesto, aunque las pruebas de inteligencia general de la personalidad ocasionalmente también son útiles. Además de ser validadas, las pruebas se deben aplicar y calificar en forma consistente. Todos los candidatos deben recibir las mismas instrucciones, se les debe permitir la misma cantidad de tiempo y deben experimentar el mismo entorno de pruebas (por ejemplo, temperatura, iluminación y distracciones).[23] En ocasiones, la eficacia de las pruebas se ha cuestionado con base en los probables resultados discriminatorios entre distintos grupos. Sin embargo, a principios de 2009, un decreto de la Corte Suprema de Estados Unidos respaldó el uso de pruebas para contrataciones y promociones, siempre y cuando se demostrara que estuvieran libres de sesgos.[24]

Entrevistas Aunque son un instrumento popular de selección, las entrevistas en ocasiones son malos predictores del éxito en el trabajo. Por ejemplo, los sesgos inherentes a la forma en que las personas perciben y juzgan a otras en una primera reunión afectan las evaluaciones subsecuentes del entrevistador. La validez de la entrevista se puede mejorar al capacitar a los entrevistadores para estar conscientes de los sesgos potenciales y al mejorar la estructura de la entrevista. En una entrevista estructurada se escriben las preguntas con anticipación y todos los entrevistadores siguen la misma lista de preguntas con cada candidato que entrevistan. Esto presenta consistencia en el procedimiento de entrevistas y permite a la organización que valide el contenido de las preguntas que se harán.[25]

Para entrevistar candidatos gerenciales o profesionales se puede usar un enfoque algo menos estructurado. Las áreas de preguntas y los objetivos de recolección de información se planean con anticipación, pero las preguntas específicas varían con los antecedentes de

validación
Determinar el grado al que un instrumento de selección es en realidad un predictor del desempeño laboral futuro

los candidatos. Trammell Crow Real Estate Investors utiliza un enfoque novedoso para contratar a los gerentes. Cada solicitante es entrevistado no sólo por dos o tres gerentes sino también por una secretaria o un joven agente de arrendamientos. Esto proporciona información acerca de la forma en que un probable gerente se relaciona con las personas que no tienen puestos gerenciales.

Centros de evaluación Los centros de evaluación son un método popular que se emplea para elegir a los gerentes y son particularmente buenos para elegir a los empleados actuales para promoción. El centro de evaluación es una simulación de contenido válido de las partes importantes del puesto gerencial. Un centro típico dura de dos a tres días, con grupos de 6 a 12 personas que participan en una diversidad de ejercicios de administración. Los centros pueden incluir también entrevistas, hablar en público y pruebas de capacidad estandarizada. Los candidatos son evaluados por varios observadores capacitados, por lo general gerentes varios niveles arriba del puesto para el que se consideran los solicitantes. Los centros de evaluación son muy válidos si se diseñan en forma apropiada y son justos con los miembros de grupos minoritarios y mujeres.[26] Para algunas empresas, el centro de evaluación es una instalación permanente creada para estas actividades. Para otras empresas, las actividades de evaluación se desempeñan en una ubicación multipropósito como una sala de conferencias. AT&T fue el pionero en el concepto del centro de evaluación. Durante años, la empresa ha usado centros de evaluación para tomar prácticamente todas sus decisiones de selección para las posiciones gerenciales.

Otras técnicas Las organizaciones también utilizan otras técnicas de selección según las circunstancias. Las pruebas de polígrafo, que alguna vez fueron populares, disminuyen su uso. Por otro lado, cada vez más organizaciones requieren que los solicitantes en los que están interesados tomen exámenes médicos. Las organizaciones también usan cada vez más pruebas de drogas, en especial en situaciones en las que los problemas de desempeño relacionados con las drogas pudieran crear riesgos de seguridad serios. Por ejemplo, es posible que los solicitantes de puestos en una planta de energía nuclear reciban pruebas contra el uso de drogas. Y en la actualidad algunas organizaciones aplican revisiones de crédito sobre sus posibles empleados.

Revisión del concepto

DESCRIBA LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

COMO EMPLEADO POTENCIAL, ¿QUÉ PODRÍA HACER UNA EMPRESA EN SUS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO PARA IMPRESIONARLO?

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Sin embargo, sin importar qué tan eficaz es un sistema de selección, la mayoría de los empleados necesita capacitación adicional si tienen la intención de crecer y desarrollarse en sus puestos. También es necesario evaluar su desempeño y proporcionarles retroalimentación.

capacitación
Enseñar a los empleados operativos o técnicos cómo hacer el trabajo para el que fueron contratados

desarrollo
Enseñar a los gerentes y profesionales las habilidades necesarias para puestos presentes y futuros

Capacitación y desarrollo

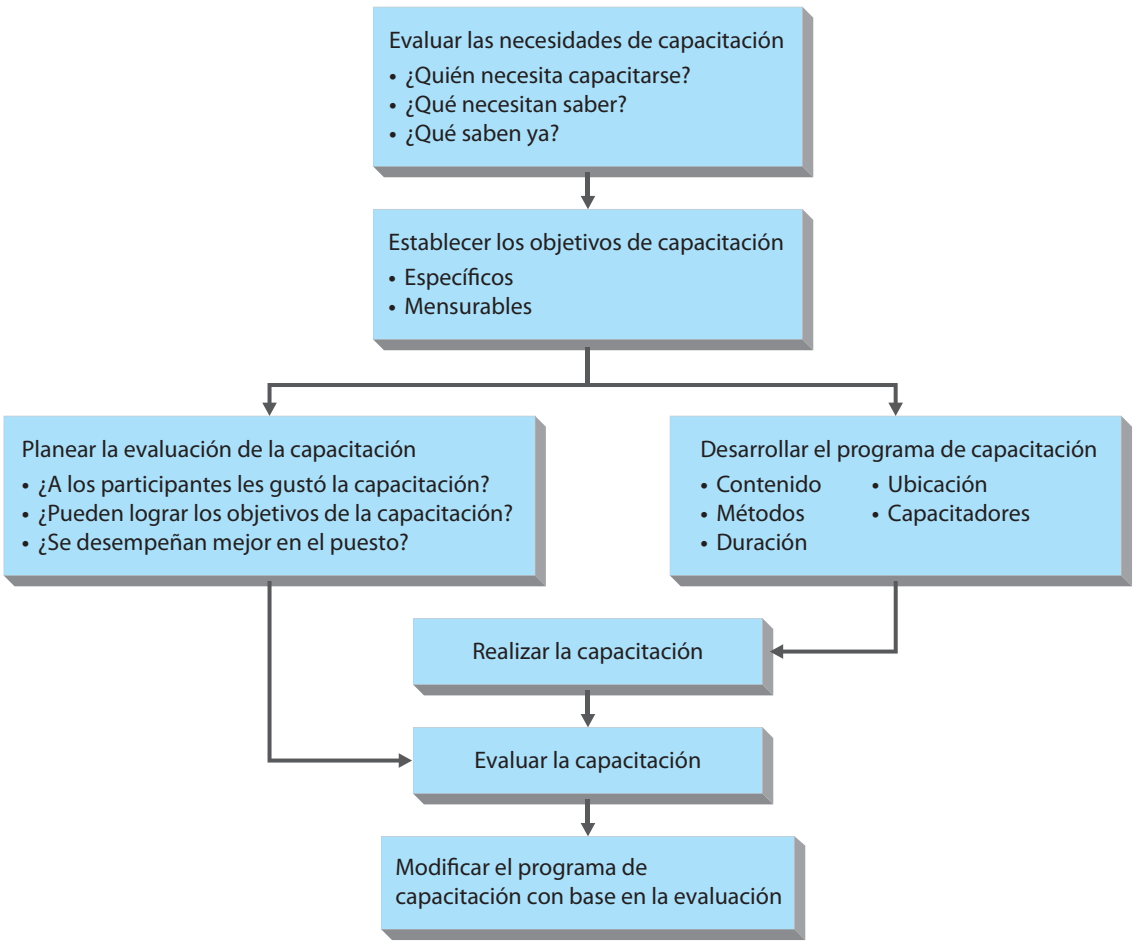
En la administración de recursos humanos, la capacitación se refiere a enseñar a los empleados operativos o técnicos la forma de hacer el trabajo para el que fueron contratados. El desarrollo se refiere a enseñar a los gerentes y profesionales las habilidades necesarias para los puestos presentes y futuros. La mayoría de las organizaciones proporcionan programas regulares de capacitación y desarrollo para gerentes y empleados. Por ejemplo, IBM gasta más de $700 millones anuales en programas y tiene un vicepresidente a cargo de la educación de los empleados. Las empresas estadounidenses gastan más de $30 000

millones por año en programas de capacitación y desarrollo fuera del lugar de trabajo. Y esta cifra no incluye sueldos y prestaciones pagados a empleados mientras participan en dichos programas.

Evaluación de las necesidades de capacitación El primer paso para desarrollar un plan de capacitación es determinar qué necesidades existen. Por ejemplo, si los empleados no saben cómo operar la maquinaria necesaria para hacer el trabajo, es claro que se necesita un programa de capacitación acerca de cómo operar la maquinaria. Por otro lado, cuando un grupo de trabajadores de oficina tiene un desempeño deficiente, la capacitación puede no ser la respuesta. El problema podría ser la motivación, equipo viejo, supervisión deficiente, diseño de puestos ineficiente o deficiencia en las habilidades y el conocimiento. Esto último sólo puede remediarse con capacitación. Mientras se desarrollan los programas de capacitación, el gerente debe establecer metas específicas y mensurables al detallar lo que aprenderán los participantes. Los gerentes también deben planear para evaluar el programa de capacitación luego de que los empleados lo terminen. El proceso de capacitación de principio a fin se explica en el diagrama de la figura 14.2.

Figura 14.2 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Administrar el proceso de capacitación puede hacer mucho por mejorar su eficacia. Si los programas de capacitación son bien concebidos e implementados, tanto la organización como sus empleados se benefician. Seguir un proceso exhaustivo ayuda a los gerentes a lograr los objetivos del programa de capacitación.



Métodos de capacitación comunes Hay disponibles distintos métodos de capacitación y desarrollo. La selección de ellos depende de muchas consideraciones, pero tal vez lo más importante es el contenido de la capacitación. Cuando el contenido de la capacitación es material de hecho (como reglas o explicaciones de la empresa para la manera de llenar formatos), funcionará bien una lectura asignada, aprendizaje programado y métodos de presentación. Sin embargo, cuando el contenido son las relaciones interpersonales o la toma de decisiones de grupo, las empresas deben usar un método que permita un contacto interpersonal, como desempeño de roles (*role-playing*) o grupos de discusión de casos. Cuando los empleados deben aprender una habilidad física, los métodos que permiten la práctica y el uso real de herramientas y materiales son necesarios como en la capacitación en el puesto o la capacitación de vestíbulo. (La capacitación de vestíbulo permite a los participantes enfocarse en la seguridad, el aprendizaje y la retroalimentación más que en la productividad).

"Es cierto que los tiempos son difíciles, pero reconocemos que el desarrollo del empleado debe continuar."

—DAVID METZGER, DIRECTOR DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO, CANON USA
(citado en *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 2009, p. B4)

La capacitación basada en la Web y en otros medios electrónicos se vuelve muy popular. Esos métodos permiten una mezcla de contenido de la capacitación, son relativamente fáciles de actualizar y revisar, permiten a los participantes usar un programa variable y reducir los costos de viaje.[27] Por otro lado, están limitados en su capacidad de simular actividades reales y facilitar la interacción cara a cara. Xerox, Massachusetts Mutual Life Insurance y Ford, todos han reportado un gran éxito con estos métodos. Además, la mayoría de los programas de capacitación en realidad se basan en una mezcla de métodos. Por ejemplo, Boeing, envía a los gerentes a un seminario de capacitación intensiva de dos semanas que incluye pruebas, simulaciones, ejercicios de desempeño de roles y ejercicios de simulación de vuelo en CD-ROM.[28]

Por último, algunas empresas más grandes han empezado a crear su propia instalación de capacitación de contenido interno, con frecuencia llamada *universidad corporativa*. McDonald's fue de los primeros en iniciar esta práctica con la llamada Hamburger University en Illinois. Todos los participantes en capacitación en administración de la empresa asisten allí a programas de capacitación para aprender exactamente cuánto cocinar una hamburguesa, cómo mantener un buen servicio al cliente y demás. La cadena de hamburguesas de culto en In-N-Out Burger también tiene un lugar de capacitación similar que llama In-N-Out University. Otras empresas que usan este enfoque incluyen a Shell Oil y General Electric.[29]

Evaluación de la capacitación Los programas de capacitación y desarrollo siempre deben ser evaluados. Los enfoques de evaluación típicos incluyen medir uno o más criterios pertinentes (como actitudes o desempeño) antes y después de la capacitación y determinar si el criterio ha cambiado. Las mediciones de evaluación recabadas al final de la evaluación son fáciles de obtener, pero las mediciones reales del desempeño recolectadas cuando el empleado capacitado está en el puesto son más importantes. Los empleados capacitados pueden decir que disfrutaron de la capacitación y aprendieron mucho, pero la prueba real es si su desempeño en el puesto mejora después de la capacitación.

Evaluación del desempeño

Una vez que los empleados son capacitados y se instalan en sus puestos, una de las siguientes preocupaciones de la gerencia es la evaluación del desempeño. La **evaluación del desempeño** es una evaluación formal de qué tan bien los empleados hacen su trabajo. El desempeño de los empleados se debe evaluar en forma regular por muchas razones. Una razón es que la evaluación del desempeño puede ser necesaria para validar los instrumentos de selección o evaluar el impacto del programa de capacitación. Una segunda razón es administrativa: para ayudar en la toma de decisiones acerca de aumentos en la remuneración, promociones y capacitación. Otra razón es proporcionar retroalimentación a los empleados para ayudarlos a mejorar su desempeño actual y planear sus carreras futuras.[30]

evaluación del desempeño
Evaluación formal de qué tan bien un empleado hace su trabajo

Como las evaluaciones del desempeño ayudan con frecuencia a determinar sueldos y promociones, deben ser justas y no discriminatorias. En el caso de las evaluaciones, la validación del contenido se usa para mostrar que el sistema de evaluación mide en forma precisa el desempeño sobre los elementos importantes del puesto y no mide rasgos o conductas no pertinentes para el desempeño laboral.

Métodos comunes de evaluación Dos categorías básicas de los métodos de evaluación comúnmente usados en las organizaciones son los métodos objetivos y los métodos de juicio. Las mediciones objetivas del desempeño incluyen una producción real (es decir, el número de unidades producidas), tasa de desperdicios, volumen de ventas en dinero y número de reclamaciones procesadas. Las mediciones del desempeño objetivas pueden estar contaminadas por un "sesgo de oportunidad" si algunas personas tienen una mejor oportunidad de desempeñarse que otras. Por ejemplo, un representante de ventas de aspiradoras de nieve en Michigan tiene una mayor oportunidad que un colega que vende el mismo producto en Arkansas. Por fortuna, con frecuencia es posible ajustar las cifras del desempeño crudo para el efecto del sesgo de oportunidad y así llegar a cifras que representen con precisión el desempeño de cada individuo.

Otro tipo de medición objetiva, la prueba especial del desempeño, es un método en el que cada empleado es evaluado bajo condiciones estandarizadas. Este tipo de evaluación también elimina la posibilidad de un sesgo. Por ejemplo, Verizon Southwest tiene una serie de llamadas pregrabadas que los operadores responden en una cabina de pruebas. Los operadores son calificados por su velocidad, precisión y cortesía en el manejo de las llamadas. Las pruebas de desempeño miden la capacidad, pero no el grado al que alguien es motivado a usar esa capacidad en forma diaria. (Una persona de altas habilidades puede ser un empleado perezoso, excepto cuando está siendo probado.) Las pruebas especiales de desempeño, por tanto, deben ser suplementadas por otros métodos de evaluación para proporcionar una imagen completa del desempeño.

Los *métodos de juicio*, incluidas las técnicas de clasificación y calificación, son la forma más común de medir el desempeño. Una clasificación compara a los empleados directamente entre sí y los ordena del mejor al peor. La clasificación tiene varias desventajas. La clasificación es complicada en grupos grandes, porque las personas en medio de la distribución pueden ser difíciles de distinguir con precisión de las demás. Las comparaciones de personas en distintos grupos de trabajo pueden ser más valiosas que un empleado clasificado en primer lugar de un grupo débil. Otra crítica a la clasificación es que el gerente debe clasificar a las personas con base en el desempeño general, aunque cada persona quizá tiene fortalezas y debilidades. Más aún, las clasificaciones no proporcionan información útil para retroalimentación. Que le digan que está clasificado en tercer lugar no es tan útil como que le digan que la calidad de su trabajo es sobresaliente, su cantidad es satisfactoria y que su puntualidad podría mejorar o que su trabajo en papeleo es seriamente deficiente.

La calificación difiere de la clasificación en cuanto a que compara a cada empleado con un estándar fijo más que la comparación frente a otros empleados. Una escala de calificación proporciona el estándar. En la figura 14.3 se dan ejemplos de tres escalas de calificación gráficas para un cajero de banco. Cada una consiste en una dimensión del desempeño que evaluará (puntualidad, simpatía y precisión) seguida de una escala sobre la cual hacer la evaluación. Al construir escalas de calificación gráficas, se debe elegir las dimensiones del desempeño que sean pertinentes para el desempeño laboral. En particular, deben enfocarse en las conductas y los resultados del trabajo más que en los rasgos o actitudes de la personalidad.

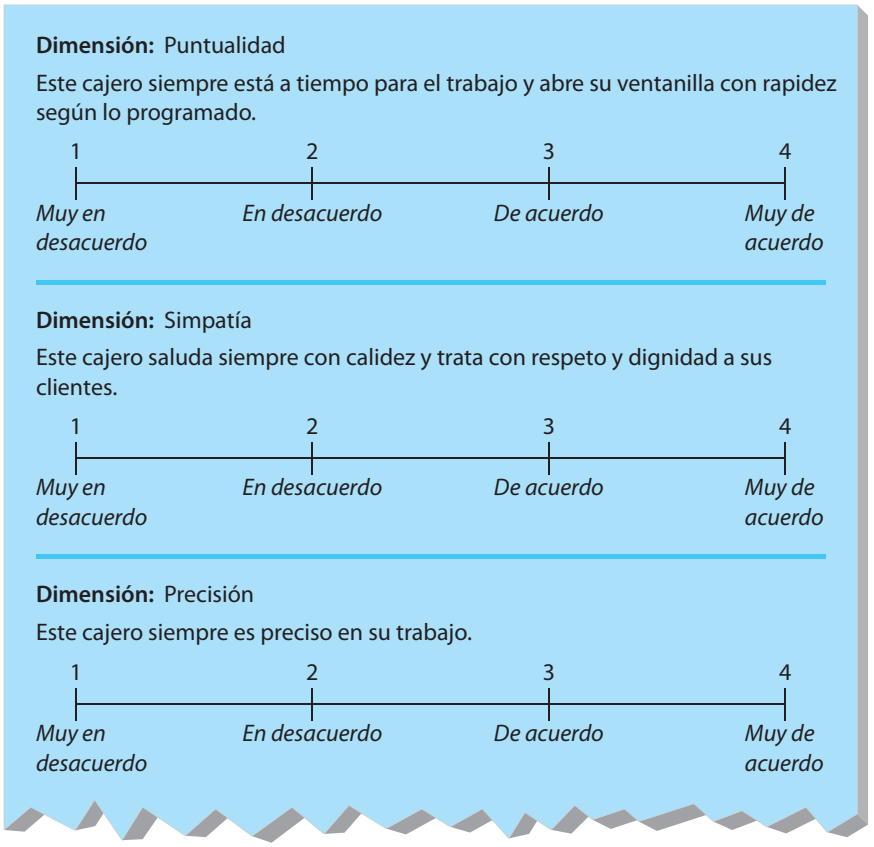
La **escala de calificación anclada en el comportamiento (BARS)** es un método de evaluación sofisticado y útil. Los supervisores construyen escalas de calificación con anclas del comportamiento asociado. Primero identifican las dimensiones pertinentes del desempeño y luego generan anclas, en específico, conductas observables típicas de cada nivel de desempeño. En la figura 14.4 se muestra un ejemplo de una escala de evaluación anclada en el comportamiento para la dimensión de Control de inventarios.

Las otras escalas en este conjunto, desarrolladas para el puesto de gerente de departamento en una cadena de tiendas de especialidad, incluyen Manejo de quejas del cliente, Planeación de promociones especiales, Seguimiento de los procedimientos de

escala de calificación anclada en el comportamiento (BARS)
Método sofisticado de calificación en el que los supervisores construyen una escala de calificación asociada con anclas conductuales

Figura 14.3 ESCALAS DE CALIFICACIÓN GRÁFICA PARA UN CAJERO

Las escalas de calificación gráficas son métodos muy comunes para evaluar el desempeño del empleado. El gerente que la hace circula el punto en cada escala que mejor refleje su evaluación del empleado en esa escala. Las escalas de calificación gráficas son ampliamente utilizadas para muchos tipos distintos de puestos.



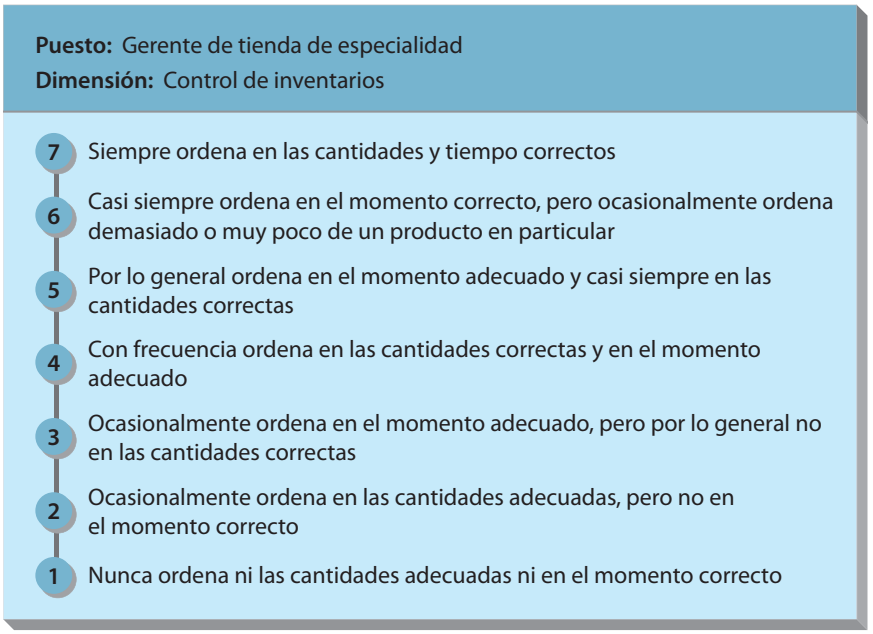
la empresa, Supervisión del personal de ventas y Diagnóstico y solución de problemas especiales. El método BARS puede ser eficaz porque requiere que la gerencia aplique un cuidado adecuado al construir las escalas y proporciona anclas útiles para que los supervisores las utilicen al evaluar a las personas. Sin embargo, son costosas, porque por lo general se necesita el expertise y porque las escalas deben desarrollarse para cada puesto dentro de la organización.

Errores en la evaluación del desempeño Los errores o sesgos pueden ocurrir en cualquier tipo de sistema de calificación o de clasificación.[31] Un problema común es el *error de eventos recientes*: la tendencia a basar los juicios sobre el desempeño más reciente del subordinado, porque se recuerda con mayor facilidad. Una evaluación o clasificación tiene la intención de evaluar el desempeño sobre un periodo completo, como seis meses o un año, así que el error de lo reciente introduce el error en el juicio. Otros errores incluyen el uso excesivo de una parte de la escala: ser demasiado indulgente, demasiado severo, asignar a todos una calificación de *promedio*.

El *error halo* es permitir que la evaluación de un empleado en una dimensión se "difunda" a las calificaciones de ese empleado en las demás dimensiones. Por ejemplo, si un empleado es sobresaliente en calidad de la producción, un evaluador podría tender a darle calificaciones más altas de las que se merece en otras dimensiones. También pueden ocurrir errores debido a discriminación de raza, sexo o edad, de manera intencional o no

Figura 14.4 ESCALA DE CALIFICACIÓN ANCLADA EN EL COMPORTAMIENTO

Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento superan algunas de las limitaciones de las escalas de calificación estándar. Cada punto en la escala es acompañado por un ancla en el comportamiento: un resumen del comportamiento de un empleado que se ajuste a ese punto en la escala.



intencional. La mejor forma para contrarrestar estos errores es asegurar que se desarrolle un sistema de calificación válido desde el inicio y luego capacitar a los gerentes acerca de cómo utilizarlo.

Una innovación interesante en la evaluación del desempeño que se usa en algunas organizaciones en la actualidad se llama **retroalimentación de 360 grados**, en la que los gerentes son evaluados por todos alrededor de ellos (su jefe, compañeros y subordinados). Ese enfoque completo y profundo proporciona a las personas un conjunto mucho más ancho de información acerca de su desempeño que la evaluación convencional dada sólo por el jefe. Desde luego, ese sistema toma un tiempo considerable y debe manejarse de manera que no engendre temor y desconfianza en el lugar de trabajo.[32]

Retroalimentación del desempeño

El último paso en la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño es dar retroalimentación a los subordinados acerca de su desempeño. Esto se hace por lo general en una reunión privada entre la persona a evaluar y su jefe. La discusión se debe enfocar en los hechos: el nivel de desempeño evaluado, cómo y por qué se hizo esa evaluación, y cómo se puede mejorar en el futuro. No es fácil realizar las entrevistas de retroalimentación. Numerosos gerentes se sienten incómodos con la tarea, en especial si la retroalimentación es negativa y los subordinados están decepcionados por lo que escuchan. Sin embargo, capacitar a los gerentes en forma adecuada puede ayudarles a conducir entrevistas de retroalimentación más eficaces.[33]

Algunas empresas usan un enfoque muy agresivo para despedir a las personas que no cumplen con las expectativas. General Electric en realidad implementó un sistema en el cual cada año el 10% inferior de su fuerza de trabajo es despedido y se reemplaza con empleados nuevos. Los ejecutivos de la empresa afirman que este enfoque, aunque

retroalimentación de 360 grados
Sistema de evaluación del desempeño en el que los gerentes son evaluados por todos alrededor de ellos (su jefe, compañeros y subordinados)

estresante para los empleados, les ayuda a mejorar en forma continua a su fuerza de trabajo. Otras empresas han empezado a usar el mismo enfoque. Sin embargo, Ford y Goodyear estuvieron de acuerdo recientemente en abandonar esos enfoques en respuesta a demandas de discriminación por razones de edad.[34]

Revisión del concepto

¿Cuáles son los métodos más comunes para capacitar a los empleados y evaluar su desempeño?

¿Qué tipo de técnicas o métodos de evaluación del desempeño preferiría utilizar como gerente? ¿Y cómo alguien que está siendo evaluado? ¿Por qué?

RETENER LOS RECURSOS HUMANOS

Después de que las organizaciones han atraído y desarrollado una fuerza de trabajo efectiva, también deben hacer todos los esfuerzos por retenerla. Hacer eso requiere una compensación eficaz y prestaciones, así como una planeación de la carrera.

Determinación de la compensación

La **compensación** es la remuneración financiera otorgada por la organización a sus empleados a cambio de su trabajo. Hay tres formas básicas de compensación. Los *salarios* son la compensación por hora pagada a los empleados operativos. El salario federal mínimo por hora en Estados Unidos en la actualidad es de $7.25. El *sueldo* se refiere a la compensación pagada por la contribución total, contrario al pago basado en horas laboradas. Por ejemplo, los gerentes ganan un sueldo anual, por lo general pagado cada mes. Reciben el sueldo sin importar el número de horas que trabajen. Algunas empresas han empezado a pagar a sus empleados un sueldo en vez de tarifas por hora. Por ejemplo, todos los empleados en Chaparral Steel ganan un sueldo, que empieza en $30 000 al año para los trabajadores operativos de entrada. Por último, los *incentivos* representan oportunidades especiales de compensación que por lo general están vinculadas al desempeño. Las comisiones y los bonos de ventas están dentro de los incentivos más comunes.

La compensación es una parte importante y compleja de la relación organización-empleado. La compensación básica es necesaria para proporcionar a los empleados los medios para mantener un estándar de vida razonable. Sin embargo, más allá de esto, la compensación también proporciona una medición tangible del valor del individuo para la organización. Si los empleados no ganan lo suficiente para alcanzar sus metas económicas básicas, buscarán empleo en otro lugar. De igual manera, si creen que sus contribuciones están subvaloradas por la organización, pueden irse o mostrar malos hábitos laborales, una baja moral y poco compromiso con la organización. Por tanto, designar un sistema de compensación eficaz es claramente en el mejor interés de la organización.[35]

Un buen sistema de compensación puede ayudar a atraer a solicitantes calificados, retener a los empleados actuales y estimular el alto desempeño a un costo razonable para la industria y el área geográfica. Para establecer un sistema exitoso, la gerencia debe tomar decisiones acerca de los niveles de sueldo y el sistema de determinación individual del mismo. Algunas empresas utilizaron la recesión 2008-2009 como una oportunidad para afinar sus sistemas de compensación. Muchas empresas redujeron sus fuerzas de trabajo mediante despidos, otras usaron reducciones de sueldo enfocadas a evitar los despidos. Por ejemplo, en Hewlett-Packard el CEO primero redujo su sueldo 20%. Los veinte empleados con mejor desempeño mantuvieron sus mismos niveles de sueldo. Pero otros recibieron reducciones escalonadas desde 2.5 hasta 20%. Algunas empresas fueron aún más lejos. Por ejemplo, CareerBuilder.com instituyó recortes de remuneración para todos los empleados, pero también le dijo a todos que sólo tenían que trabajar medio día los viernes.[36]

compensación
Remuneración financiera otorgada por la organización a sus empleados a cambio de su trabajo

Decisión del nivel salarial La decisión del nivel salarial es una decisión de políticas de administración acerca de si la empresa quiere pagar arriba, igual o por debajo de la tarifa actual de mano de obra en la industria o el área geográfica. La mayoría de las empresas elige pagar cerca del promedio, aunque las que no se pueden permitir más pagan por debajo del promedio. Las empresas grandes y exitosas pueden querer cultivar la imagen de ser "líderes salariales" al pagar de manera intencional por encima del promedio y así atraer y mantener empleados de alta calidad. Por ejemplo, IBM paga sumas superiores para obtener a los empleados nuevos que desea. Por otro lado, McDonald's con frecuencia paga cerca del salario mínimo. El nivel de desempleo en la fuerza de trabajo también afecta los niveles salariales. El pago disminuye cuando la mano de obra es mucha y aumenta cuando ésta es escasa.

Una vez que los gerentes toman la decisión del nivel salarial, necesitan información para ayudar a establecer tasas salariales reales. Los gerentes necesitan saber cuáles son los salarios máximos, mínimos y promedio para puestos en particular en el mercado de mano de obra apropiado. Esta información se recolecta por medio de una encuesta salarial. Las encuestas salariales en el área pueden ser realizadas por parte de empresas en lo individual o por asociaciones locales de recursos humanos o de negocios. Las asociaciones profesionales e industriales con frecuencia realizan encuestas y hacen que los resultados estén disponibles para los empleadores.

Decisión de la estructura salarial Las estructuras salariales se establecen por medio de un procedimiento llamado evaluación de puestos (un intento por evaluar el valor de cada puesto en relación con otros puestos). En Ben & Jerry's Homemade, la política de la empresa alguna vez dictó que el empleado mejor remunerado de la empresa no podía ganar más de siete veces lo que ganaba el empleado menos remunerado. Pero esta política tuvo que modificarse cuando la empresa se percató de que era incapaz de contratar un nuevo CEO sin pagar más de esta cantidad. El método más simple para crear una estructura salarial es clasificar los puestos de los que deben tener el mayor pago (por ejemplo, el presidente) con los que deben recibir el menor pago (por ejemplo, un empleado del correo o un conserje).

En una empresa más pequeña con pocos puestos (como Ben & Jerry's) este método es rápido y práctico, pero las empresas más grandes con muchos títulos de puestos requieren métodos más sofisticados. El siguiente paso es establecer las tasas salariales reales sobre la base de una combinación de datos de encuesta y estructura salarial que resulta de una evaluación de puestos. Los puestos de un valor igual están agrupados en niveles salariales para facilidad de administración.

Decisiones salariales individuales Después de tomar las decisiones del nivel y la estructura salarial, se debe abordar la decisión salarial individual. Esta decisión se refiere a cuánto pagar a cada empleado en un puesto en particular. Aunque la decisión más fácil es pagar una sola tarifa por cada empleo, más típicamente un rango de tarifas de pago se asocia con cada puesto. Por ejemplo, el rango de pago para un puesto puede ser de $7.25 a $9.50 por hora, con diferentes empleados con distintas tarifas dentro de ese rango.

Luego se requiere un sistema para establecer las tarifas individuales. Esto se puede hacer con base en la antigüedad (por ejemplo, el puesto de entrada a $8.00 y aumente 25 centavos por hora cada seis meses en el puesto), las calificaciones iniciales (las personas sin experiencia empiezan en $7.50; las personas más experimentadas empiezan a una tasa más alta) o por mérito (los aumentos superiores a la tasa de entrada se dan por un buen desempeño). También se pueden usar combinaciones de estas bases.

Internet también desempeña un rol clave en los patrones de compensación en la actualidad debido a que los buscadores de empleo y los empleados actuales pueden obtener un sentido de lo que es su verdadero valor de mercado con mayor facilidad. Si pueden documentar la afirmación de que su valor es más alto del que su empleador actual ahora paga o está ofreciendo, están en posición de demandar un sueldo más alto. Considere el caso de un ejecutivo de compensación que se reunió en forma reciente con una subordinada para analizar su aumento. Estaba sorprendido cuando ella presentó datos de cinco diferentes sitios web que respaldaban su reclamación de un mayor aumento del que tenía intención de ofrecer.[37]

evaluación de puestos
Intento por considerar el valor de cada puesto en relación con los demás puestos

Determinación de los beneficios

Los **beneficios** (o prestaciones) son cosas de valor distintas a la compensación que la organización proporciona a sus trabajadores. (Los beneficios en ocasiones se llaman *compensación indirecta*.) La empresa promedio gasta una cantidad igual a más de un tercio de su nómina de efectivo en beneficios para empleados. Así, un empleado promedio que recibe, por ejemplo, $30 000 por año, promedia un poco más de $10 000 por año en beneficios.

Los beneficios vienen en diversas formas. Pagar por tiempo no laborado incluye ausencia por enfermedad, vacaciones, días festivos y compensación por desempleo. Los beneficios de seguros incluyen seguro de vida y seguro médico para los empleados y sus dependientes. La compensación de los trabajadores es un beneficio de seguros legalmente requerida que proporciona cuidados médicos e ingreso por discapacidad para empleados lesionados en el trabajo. La seguridad social es un plan de pensión gubernamental al que contribuyen los empleadores y los empleados. Numerosos empleadores también proporcionan un plan de pensión privado al que ellos y sus empleados contribuyen. Los beneficios de servicio a empleados incluyen adicionales como reembolso de colegiaturas y oportunidades recreativas.

Algunas organizaciones han instituido *planes de menú de cafetería*, en los que se proporciona cobertura básica para todos los empleados, pero a los empleados se les permite elegir cuáles beneficios adicionales desean (hasta un límite de costo basado en el sueldo). Un empleado con cinco hijos podría elegir una cobertura médica y dental mejorada para sus dependientes, un empleado soltero podría preferir más tiempo de vacaciones y un empleado más viejo podría elegir mayores beneficios de pensión. Se espera que los sistemas flexibles alienten a las personas a permanecer en la organización e incluso ayuden a la empresa a atraer nuevos empleados.[38]

En los años recientes, las empresas también han empezado a ofrecer beneficios más innovadores como forma de acomodar las distintas necesidades. Guarderías infantiles en el sitio, asistencia hipotecaria y programas de ausencia pagados son nuevos beneficios interesantes que ofrecen algunas empresas.[39] Un buen plan de beneficios puede alentar a las personas a unirse y permanecer con una organización, pero rara vez estimula el alto desempeño, porque los beneficios están vinculados más a la participación en la organización que al desempeño. Para administrar sus programas de beneficios en forma eficaz, las empresas deben comprar en forma cuidadosa, evitar coberturas redundantes y proporcionar sólo aquellos benificios que los empleados desean. Los programas de beneficios también deben explicarse a los empleados en un lenguaje claro y directo para que puedan usarlos en forma apropiada y apreciar lo que proporciona la empresa. Finalmente, como resultado de las presiones económicas, algunas empresas han empezado a reducir los beneficios de los empleados en los últimos años. Por ejemplo, en 2002, 17% de los empleados en Estados Unidos con cobertura de cuidados médicos del empleador vieron reducidos sus beneficios; la recesión 2008-2009 llevó a mayores reducciones. Algunos empleadores también han reducido sus contribuciones a los planes de retiro de empleados, recortado la cantidad de ausencias anuales que ofrecen a sus empleados, o ambas cosas.[40] Por ejemplo, en 2008, 16 empresas importantes anunciaron que reducirían o eliminarían las contribuciones de los empleadores a los planes de retiro del empleado. Otros hicieron lo propio en 2009. Entre estos estuvieron Wells Fargo, Anheuser-Busch, Boise Cascade, Cooper Tire & Rubber, Kimberly-Clark y Saks.[41]

Planeación de carrera

beneficios
Cosas de valor distintas a la compensación que una organización proporciona a sus trabajadores

Un aspecto final de mantener los recursos humanos es la planeación de carrera. Pocas personas trabajan en los mismos puestos sus carreras completas. Algunas cambian de puesto dentro de una organización, otras cambian de organizaciones y muchas hacen ambas cosas. Cuando estos movimientos son fortuitos y mal concebidos, tanto el individuo como la organización sufren. Así, planear con anticipación las progresiones de carrera es por el mejor interés de todos. Desde luego, planear una carrera de 30 años para un recién llegado

que se acaba de unir a la organización es difícil. Pero planear puede ayudar a hacer un mapa de las áreas en las que el individuo está más interesado y ayudar a la persona a ver qué oportunidades están disponibles dentro de la organización.[42]

Describa los componentes fundamentales y temas incluidos en determinar la compensación en las organizaciones.

Como empleado prospecto, ¿qué prestaciones asumiría que su empleador ofrecerá? ¿Qué prestaciones inusuales o especiales usted personalmente encontraría atractivas?

Revisión del concepto

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Las **relaciones laborales** son el proceso de tratar con empleados que están representados por un sindicato.[43] En algún momento, casi un tercio de la fuerza de trabajo estadounidense pertenecía a un sindicato. Los sindicatos disfrutaron de su más grande participación entre los años 1940 y 1955. Pero la participación comenzó a declinar en forma constante a mediados de la década de 1950, por diversas razones: 1) estándares crecientes de vida hicieron que la participación sindical pareciera menos importante, 2) las industrias tradicionalmente sindicalizadas en el sector de manufactura empezaron a declinar y 3) la globalización de las operaciones de negocios ocasionó que muchos puestos sindicalizados se perdieran frente a trabajadores extranjeros. Esta tendencia descendente continuó hasta 2008, cuando la participación sindical aumentó en la cantidad más grande en un cuarto de siglo, una ganancia de 428 000 miembros.[44] Gran parte de esta ganancia fue atribuible a temores de inseguridad laboral debido a la recesión que golpeó ese año. Administrar las relaciones laborales es una parte importante de la ARH. Sin embargo, la mayoría de las empresas grandes tiene especialistas en relaciones laborales separados para manejar estas actividades aparte de otras funciones de recursos humanos.

relaciones laborales
Proceso de tratar con empleados representados por un sindicato

Cómo los empleados forman sindicatos

Para que los empleados formen un nuevo sindicato local, varias cosas deben ocurrir. Primero, los empleados deben interesarse en tener un sindicato. Los no empleados que son organizadores profesionales empleados por un sindicato nacional (como Teamsters o United AutoWorkers [UAW]) pueden generar interés al hacer discursos especiales y distribuir papelería fuera del lugar de trabajo. Dentro, los empleados que desean un sindicato tratan de convencer a los demás trabajadores de los beneficios de un sindicato.



© VICENTE BARCELO VARONA | DREAMSTIME.COM

Una huelga por una fuerza de trabajo sindicalizada puede ser un suceso debilitante para cualquier organización. Chris Langness es un maquinista en la planta de Boeing en Huntington Beach, California. Él y otros 1 500 miembros de International Association of Machinists and Aerospace Workers (IAM) se fueron a la huelga en contra de Boeing cuando ambas partes no pudieron llegar a un acuerdo sobre las primas de seguros médicos y las prestaciones de retiro.

El segundo paso es recolectar firmas de los empleados en tarjetas de autorización. Estas tarjetas afirman que el firmante desea votar para determinar si el sindicato lo representará a él. Para mostrar al Consejo Nacional de Relaciones Laborales (National Labor Relations Board, NLRB) que el interés es suficiente para sostener una elección, 30% de los empleados en la potencial unidad negociadora deben firmar estas tarjetas. Sin embargo, antes de poder sostener una elección, se debe definir una unidad negociadora. La unidad negociadora consiste en todos los empleados que serán elegibles a votar en la elección y a unirse y ser representados por el sindicato si es que se forma uno.

La elección es supervisada por un representante de NLRB (o si ambas partes están de acuerdo, de American Arbitration Association, una asociación profesional de arbitraje) y se realiza una votación secreta. Si una mayoría simple de esa votación (no de todos los elegibles para votar) vota por el sindicato, entonces el sindicato se certifica como el representante oficial de la unidad negociadora.[45] El nuevo sindicato entonces se organiza al firmar a los miembros de manera oficial y elegir a sus directivos; pronto estará listo para negociar el primer contrato. El proceso de organización de un sindicato se presenta en el

Figura 14.5 EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE UN SINDICATO

Si los empleados de una organización quieren formar un sindicato, la ley prescribe un conjunto específico de procedimientos que se debe seguir tanto por los empleados como por la organización. Si asumimos que se siguen estos procedimientos y que se aprueba el sindicato, la organización debe participar en una negociación colectiva con el nuevo sindicato.

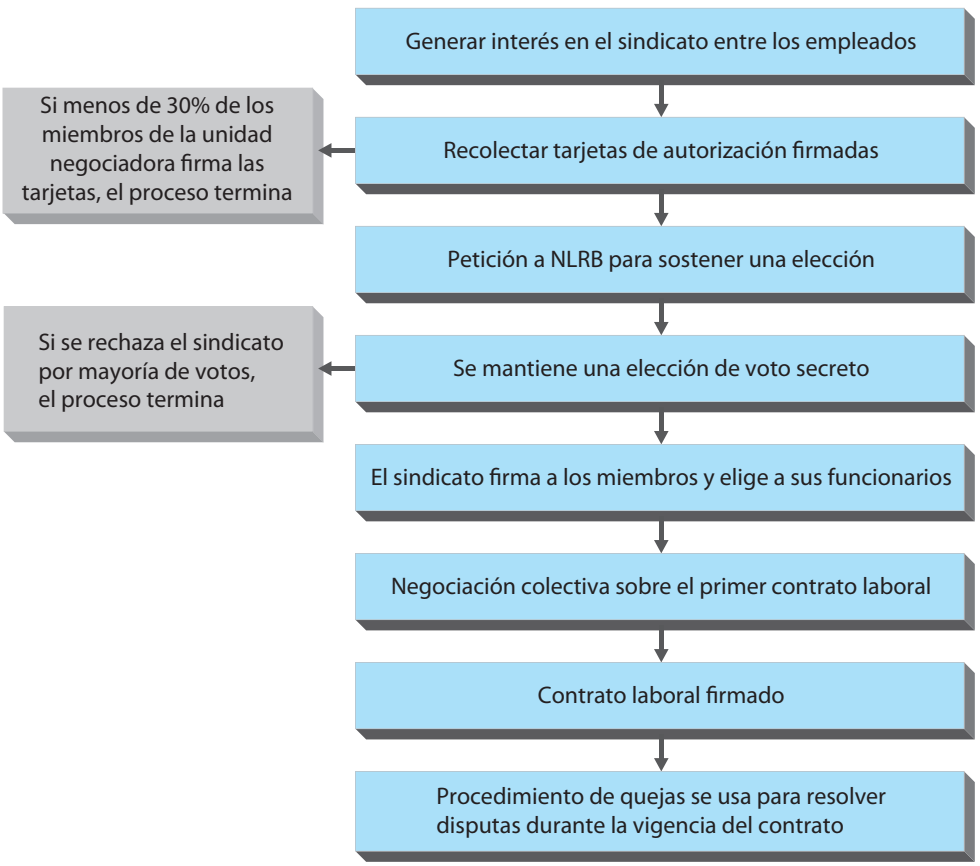


diagrama de la figura 14.5. Si los trabajadores están descontentos con su sindicato o si la gerencia presenta evidencias sólidas de que el sindicato no representa a sus trabajadores en forma apropiada, NLRB puede arreglar una elección de descertificación. Los resultados de dicha elección determinan si el sindicato continúa certificado.

Las organizaciones, en general, prefieren que los empleados no estén sindicalizados, porque los sindicatos limitan la libertad de la gerencia en muchas áreas. Entonces, la gerencia puede lanzar su propia campaña para convencer a los empleados de votar en contra de un sindicato. En este punto con frecuencia están comprometidas "prácticas laborales injustas." Por ejemplo, es una práctica laboral injusta que la gerencia prometa dar a los empleados un aumento (o alguna otra prestación) si se derrota al sindicato. Los expertos están de acuerdo en que la mejor forma de evitar la sindicalización es practicar buenas relaciones de empleados todo el tiempo, no sólo cuando están amenazados por una elección sindical. Proporcionar un trato absolutamente justo con estándares claros en las áreas de remuneración, promoción, despidos y disciplina; tener un sistema de quejas o apelaciones para las personas que se sienten tratadas en forma injusta y evitar cualquier tipo de favoritismo ayudará a hacer que los empleados sientan que un sindicato es innecesario. Walmart lucha por evitar la sindicalización mediante estas prácticas.[46]

Negociación colectiva

La intención de la **negociación colectiva** es llegar a un acuerdo sobre el contrato laboral entre la gerencia y el sindicato que sea satisfactorio para ambas partes. El contrato contiene acuerdos acerca de temas como salarios, horas de trabajo, seguridad laboral, promoción, despidos, disciplina, prestaciones, métodos para asignar el tiempo extra, las vacaciones, periodos de descanso y el procedimiento de quejas. El proceso de negociación puede continuar durante semanas, meses o más, con reuniones entre representantes de la gerencia y el sindicato para hacer propuestas y contrapropuestas. El acuerdo resultante debe ser ratificado por la participación sindical. Si no es aprobado, el sindicato puede ir a huelga para presionar a la gerencia, o puede elegir no ir a huelga y simplemente continuar la negociación hasta que se alcance un acuerdo más aceptable. Por ejemplo, el sindicato de maquinistas de Boeing fue a huelga en 2008 por temas de seguridad laboral y los planes de la empresa de subcontratar más empleos con las fábricas extranjeras.[47]

Ocasionalmente surgen circunstancias que provocan que la gerencia y los trabajadores negocien por cambios en los contratos existentes, incluso antes de que se necesite un nuevo contrato. Esto es más probable que suceda cuando los problemas no previstos ponen en peligro el futuro de la empresa y, por tanto, los empleos de los miembros del sindicato. Por ejemplo, cuando General Motors, Ford y Chrysler enfrentaban una crisis financiera en 2008, United Auto Workers acordó contratar concesiones con los fabricantes de automóviles con el fin de brindar a las empresas la flexibilidad que afirmaban necesitar para reestructurar sus operaciones. Por ejemplo, entre otras cosas, el UAW acordó permitir a las empresas que retrasaran miles de millones de dólares en pagos por costos de cuidados médicos para los retirados y eliminar un controversial programa de bancos de puestos que permitía a los trabajadores recibir la mayor parte de sus salarios incluso cuando habían sido despedidos.[48]

El **procedimiento de quejas** es el medio por el cual se aplica el contrato. La mayor parte de lo que está en un contrato se refiere a la forma en que la gerencia tratará a los empleados. Cuando los empleados sienten que no han sido tratados en forma justa bajo el contrato, presentan una queja para corregir el problema. El primer paso en un procedimiento de queja es que el empleado agraviado analice la supuesta violación al contrato con su superior inmediato. La queja se resuelve con frecuencia en esta etapa. Sin embargo, si el empleado aún cree que está siendo maltratado, la queja puede apelarse al siguiente nivel. Un director sindical puede ayudar a un empleado agraviado a presentar su caso. Si la decisión del gerente también resulta insatisfactoria para el empleado, se realizan apelaciones adicionales a los niveles sucesivos más altos, hasta que finalmente se agotan todos los pasos dentro de la empresa. El paso final es enviar la queja a un árbitro vinculante. Un árbitro es el experto en ley laboral que es pagado en forma conjunta por el sindicato y la gerencia. El árbitro estudia el contrato, escucha a ambas partes del caso y emite una decisión que ambas partes deben obedecer. El sistema de quejas para resolver las disputas

negociación colectiva
Proceso de llegar a un acuerdo acerca de un contrato laboral satisfactorio entre la gerencia y un sindicato

procedimiento de quejas
Medio por el cual se hace valer el contrato laboral

acerca de la aplicación del contrato evita cualquier necesidad de huelga durante el término del contrato.

Revisión del concepto

¿Cuáles son los pasos básicos que siguen los empleados para formar un sindicato?

En su opinion, ¿los sindicatos sirven en la actualidad a un propósito útil? ¿Por qué?

NUEVOS DESAFÍOS EN EL LUGAR DE TRABAJO CAMBIANTE

Como hemos visto en este capítulo, los gerentes de recursos humanos enfrentan varios desafíos continuos en sus esfuerzos por mantener a sus organizaciones dotadas de personal con fuerzas de trabajo efectivas. Para complicar las cosas, surgen nuevos desafíos mientras cambian los entornos de negocios económicos y sociales. Este capítulo concluye con una visión de dos de los temas de administración de recursos humanos más importantes que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

Administración de los trabajadores del conocimiento

Los empleados tradicionalmente agregaban valor a las organizaciones debido a lo que hacían o debido a su experiencia. Sin embargo, en la "era de la información", muchos empleados agregan valor debido a lo que saben.[49]

La naturaleza del trabajo del conocimiento Estos empleados por lo general llamados trabajadores del conocimiento, y la habilidad con la que son administrados es un importante factor para determinar qué empresas serán exitosas en el futuro. Los trabajadores del conocimiento, incluidos los científicos de cómputo, ingenieros y científicos físicos, proporcionan desafíos especiales para el gerente de recursos humanos. Tienden a trabajar en empresas de alta tecnología y por lo general son expertos en alguna base de conocimiento abstracta. Con frecuencia les gusta trabajar en forma independiente y tienden a identificarse más fuertemente con su profesión que con cualquier organización, incluso al grado de definir el desempeño en términos reconocidos por otros miembros de su profesión.

Mientras crece la importancia de los puestos impulsados por la información, la necesidad de trabajadores del conocimiento también crece. Pero estos empleados requieren de capacitación extensa y altamente especializada, y no todas las organizaciones están dispuestas a hacer las inversiones de capital humano necesarias para aprovechar estos puestos. De hecho, incluso después de que los trabajadores del conocimiento están en el puesto, la recapacitación y las actualizaciones de la capacitación son críticas para evitar que sus habilidades se vuelvan obsoletas. Por ejemplo, se ha sugerido que la "vida media" de la educación técnica en ingeniería es de aproximadamente tres años. La falta de actualización de dichas habilidades no sólo resultará en la pérdida de la ventaja competitiva sino que también aumentará la probabilidad de que el trabajador del conocimiento se vaya a otra empresa que esté más comprometida con actualizarlo.

trabajadores del conocimiento
Trabajadores cuyas contribuciones a una organización se basan en lo que saben

La administración de los trabajadores del conocimiento y los mercados laborales Aunque la demanda general de mano de obra ha caído en recesión en los años recientes debido a la crisis económica, la demanda de trabajadores del conocimiento sigue siendo fuerte. Como resultado, las organizaciones que necesitan

estos trabajadores deben introducir ajustes regulares al mercado (a la alza) con el fin de pagarles lo suficiente para retenerlos. Esto es especialmente crucial en áreas en las que la demanda está en crecimiento, ya que incluso los sueldos de nivel de ingreso para estos empleados son altos. Una vez que un empleado acepta un empleo con una empresa, el empleador enfrenta otro dilema. Una vez contratados, los trabajadores están más sujetos al mercado laboral interno de la empresa, que no es probable que crezca con tanta rapidez como el mercado externo de la empresa como un todo. En consecuencia, entre más tiempo permanezca un empleado con una empresa, más atrás del mercado cae su pago a menos; desde luego, que reciba ajustes (a la alza) de manera regular.

No sorprende que la fuerte demanda de estos trabajadores ha inspirado algunas medidas bastante extremas para atraerlos en primer lugar.[50] Los altos sueldos de inicio y los bonos por firmar son comunes. BP Exploration recientemente pagaba a los ingenieros petroleros de puestos de entrada con conocimiento de perforación y plataformas submarinas (no experiencia, sólo conocimiento) sueldos de seis cifras, más bonos por firmar de más de $50 000 y participación de utilidades inmediata. Incluso con estos incentivos, los gerentes de RH se quejaban que en la región de la costa del Golfo no pueden retener a los especialistas debido a que los ingenieros jóvenes pronto se van para aceptar bonos de firma con los competidores.

> "El mundo no es igual a lo que antes era. Las empresas pagan por habilidades en una era en la que los cerebros son más importantes que los músculos, y las fuerzas de automatización, globalización, desregulación y competencia han cambiado lo que este tipo de trabajo vale para el mundo."
>
> —JOHN CHALLENGER, PRESIDENTE DE LA EMPRESA DE COLOCACIÓN DE PERSONAL CHALLENGER, GRAY & CHRISTMAS
> (citado en *USA Today* el 28 de marzo de 2006, p. 2B)

Trabajadores contingentes y temporales

Un tema final moderno de RH incluye el empleo de trabajadores contingentes o temporales. De hecho, en los años recientes se ha visto una explosión en el empleo de esos trabajadores por parte de las organizaciones. Por ejemplo, el FBI emplea de forma rutinaria un grupo de expertos de agentes retirados en diversos puestos temporales.[51]

Tendencias en el empleo contingente y temporal En los años recientes, el número de trabajadores contingentes en la fuerza de trabajo ha aumentado en forma sorprendente. Un trabajador contingente es una persona que colabora para una organización sobre algo distinto a una base permanente o de tiempo completo. Las categorías de los trabajadores contingentes incluyen contratistas independientes, trabajadores de guardia, empleados temporales (contratados por lo general a través de agencias externas) y empleados por contrato y arrendamiento. Otra categoría son los trabajadores de tiempo parcial. Por ejemplo, Citigroup, el gigante de los servicios financieros, hace un uso extenso de agentes de ventas de tiempo parcial para buscar clientes nuevos. Aproximadamente 10% de la fuerza de trabajo estadounidense en la actualidad usa una de estas formas alternas de relaciones laborales. Sin embargo, los expertos sugieren que este porcentaje aumenta a una velocidad consistente.

Administración de los trabajadores contingentes y temporales Dado el uso difundido de los trabajadores contingentes y temporales, los gerentes de RH deben entender cómo emplear a dichos trabajadores de la manera más eficaz. En otras palabras, necesitan entender cómo administrar a los trabajadores contingentes y temporales.

Una clave es la planeación cuidadosa. Aunque uno de los beneficios que se presumen del uso de trabajadores contingentes es la flexibilidad, es importante integrar a dichos trabajadores en forma coordinada. Más que tener que llamar trabajadores en forma esporádica y sin aviso previo, las organizaciones tratan de manejar números específicos de trabajadores por periodos bien definidos. La capacidad de hacerlo proviene de una planeación cuidadosa.

Una segunda clave es entender a los trabajadores contingentes y reconocer sus ventajas y desventajas. En otras palabras, la organización debe reconocer lo que puede y no puede lograr con el empleo de los trabajadores contingentes y temporales. Por ejemplo, esperar demasiado de ellos es un error que los gerentes deben evitar.

Tercero, los gerentes deben evaluar con cuidado el costo real de emplear trabajadores contingentes. Por ejemplo, señalamos antes que muchas empresas adoptan este curso de acción para ahorrar en costos de mano de obra. La organización debe tener la capacidad de documentar con precisión sus ahorros en costos de mano de obra. ¿Cuánto pagaría a las personas en sueldos y prestaciones si estuvieran dentro del personal permanente? ¿Cómo se compara este costo con la cantidad gastada en los trabajadores contingentes? Sin embargo, esta diferencia podría ser engañosa. Por ejemplo, también señalamos que los trabajadores contingentes podrían tener un desempeño menos eficaz que los empleados permanentes y de tiempo completo. Así, comparar por empleado con base en el costo directo no es necesariamente válido. Las organizaciones deben aprender a ajustar las diferencias directas en costos de mano de obra para representar las diferencias en la productividad y el desempeño.

Por último, los gerentes deben entender por completo sus propias estrategias y decidir con anticipación cómo pretenden administrar a los trabajadores temporales, en específico enfocarse en cómo integrarlos a la organización. Por ejemplo, a un nivel muy simplista, una organización con una fuerza de trabajo contingente grande debe tomar algunas decisiones acerca del tratamiento de los trabajadores contingentes en relación con el tratamiento de los trabajadores permanentes de tiempo completo. ¿Los trabajadores contingentes deben ser invitados a la fiesta de Navidad de la empresa? ¿Deben tener acceso a las mismas prestaciones de los empleados como servicios de consejería y guardería infantil? No hay respuestas correctas o equivocadas a estas preguntas. Los gerentes deben entender que necesitan desarrollar una estrategia para integrar a los trabajadores contingentes con base en alguna lógica profunda y luego seguir esa estrategia en forma consistente en el tiempo.[52]

De hecho, este último punto se ha vuelto parte de un campo de batalla legal en los años recientes, al tiempo que algunos trabajadores contratados bajo la rúbrica de trabajadores contingentes después han afirmado que esto ha sido sólo un título y que sus empleadores lo usan para discriminarlos en diversas formas. Por ejemplo, FedEx confía en más de 13 000 conductores "por contrato". Estos individuos usan uniformes de FedEx, conducen camiones de FedEx y deben seguir las reglas y procedimientos de FedEx. Sin embargo, como la empresa los ha contratado bajo un acuerdo de empleo distinto al de sus empleados "regulares", no les proporciona prestaciones. Algunos de estos individuos en la actualidad demandan a FedEx sobre las bases de que, para fines prácticos, son empleados y deben disfrutar de las mismas prestaciones que los demás conductores.[53]

Revisión del concepto

¿Cuáles son los temas fundamentales y las consideraciones relacionadas con el uso de empleados contingentes y temporales?

¿Las tendencias en el empleo de trabajadores del conocimiento han cambiado desde la publicación de este libro?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir el entorno de la administración de recursos humanos, incluida su importancia estratégica y su relación con factores legales y sociales.
   - La administración de recursos humanos está preocupada por atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos que necesita una organización.
   - El entorno consiste en su importancia estratégica y los entornos legales y sociales que afectan la administración de recursos humanos.
2. Analizar cómo las organizaciones atraen a los recursos humanos, incluida la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos.
   - Atraer a los recursos humanos es una parte importante de la función de ARH.
   - La planeación de recursos humanos comienza con una parte importante de la función de ARH.
   - La planeación de recursos humanos comienza con el análisis de puestos y luego se enfoca en pronosticar la necesidad futura de la organización de empleados, la disponibilidad de empleados tanto dentro como fuera de la organización y planear los programas para asegurar que el número apropiado y tipo de empleados estarán disponibles cuando sean necesarios.
   - El reclutamiento y la selección son los procesos por los cuales se atrae, evalúa y contrata a los solicitantes de puestos.
   - Los métodos para elegir prospectos incluyen solicitudes en blanco, pruebas, entrevistas y centros de evaluación.
   - Cualquier método de selección empleado debe validarse en forma adecuada.
3. Describir cómo las organizaciones desarrollan a los recursos humanos, incluida la capacitación y el desarrollo, la evaluación y la retroalimentación del desempeño.
   - Las organizaciones también deben trabajar para desarrollar sus recursos humanos.
   - La capacitación y desarrollo permite a los empleados desempeñar su puesto actual en forma eficaz y prepararse para puestos futuros.
   - Las evaluaciones del desempeño son importantes para validar instrumentos de selección, evaluar el impacto de los programas de capacitación, decidir sobre aumentos de sueldo y promociones y determinar las necesidades de capacitación.
   - Se puede aplicar tanto los métodos objetivos como los de juicio de evaluación, y un buen sistema incluye por lo general varios métodos.
   - La validez de la información de desempeño es siempre una preocupación, porque es difícil evaluar con precisión los muchos aspectos del desempeño laboral de una persona.
4. Analizar la forma en que las organizaciones retienen a los recursos humanos, incluida la determinación de la compensación y los beneficios y la planeación de carrera.
   - También es importante retener a los recursos humanos.
   - Las tarifas de compensación deben ser justas en comparación con las de otros puestos dentro de la organización y con las tarifas de los puestos iguales o similares en otras organizaciones en el mercado laboral.
   - Un incentivo diseñado en forma adecuada o un sistema de pago por mérito pueden alentar el alto desempeño, y un buen programa de beneficios puede ayudar a atraer y retener empleados.
   - La planeación de carrera también es un importante aspecto de la administración de recursos humanos.
5. Analizar las relaciones laborales, así como la manera en que los empleados forman sindicatos y la mecánica de la negociación colectiva.
   - Si la mayoría de los empleados no gerenciales de la empresa así lo desean, tienen el derecho de ser representados por un sindicato.
   - La gerencia debe participar en la negociación colectiva con el sindicato en un esfuerzo por llegar a un acuerdo del contrato.
   - Mientras un contrato sindical está en vigor, el sistema de quejas se utiliza para arreglar disputas con la gerencia.
6. Describir los temas clave asociados con la administración de los trabajadores del conocimiento y administrar a los trabajadores contingentes y temporales.
   - Dos importantes nuevos desafíos en el lugar de trabajo incluyen:
     - La administración de los trabajadores del conocimiento
     - Temas asociados con el uso de los trabajadores contingentes y temporales

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa los pasos en el proceso de la planeación de recursos humanos. Explique las relaciones entre dichos pasos.
2. Describa los métodos comunes de selección. ¿Qué método o métodos son los mejores predictores del

desempeño futuro del trabajo? ¿Cuáles son los peores? ¿Por qué?
3. Compare la capacitación y el desarrollo y señale cualquier similitud y diferencia. ¿Cuáles son los métodos de capacitación más comúnmente utilizados?
4. Defina los salarios y las prestaciones. Liste las distintas prestaciones que las organizaciones pueden ofrecer. ¿Cuáles son las tres decisiones que los gerentes deben tomar para determinar la compensación y las prestaciones? Explique cada decisión.

Preguntas para análisis

5. La Ley de Ausencia por razones Familiares y Médicas de 1993 sirve para proporcionar la muy necesaria flexibilidad y seguridad para las familias y los trabajadores. Otros creen que coloca cargas innecesarias en las empresas. Todavía otra opinión es que la ley daña a las mujeres, que tienen mayor probabilidad de solicitar ausencias y las cambia a una ruta de carrera de bajo sueldo en la "pista para madres". En su opinión, ¿cuáles son las consecuencias probables de la ley? Puede adoptar uno de los puntos de vista expresados antes o desarrollar otro. Explique su respuesta.
6. ¿Cómo sabe que un instrumento de selección es válido? ¿Cuáles son las posibles consecuencias de usar métodos de selección no válidos? ¿Cómo una organización puede asegurar que sus métodos de selección son válidos?
7. En un estado del derecho al trabajo de Estados Unidos, los trabajadores tienen autorización de decidir por sí mismos si quieren unirse a un sindicato. En otros estados se puede requerir a los trabajadores que se unan a un sindicato para obtener ciertos tipos de empleo. Si usted vive en un estado de los llamados con derecho al trabajo, ¿está de acuerdo en que la opción de unirse a un sindicato debe tomarla cada trabajador? Si no vive en un estado del derecho al trabajo, ¿está de acuerdo en que se requiera que los trabajadores se unan a un sindicato? Explique sus respuestas. (*Pista*: los estados con derecho al trabajo por lo general están en el sur, medio oeste y partes del oeste de Estados Unidos. Si usted no sabe si vive en un estado con derecho al trabajo, visite la página web de National Right to Work Legal Defense Foundation en **www.nrtw.org/rtws.htm**).

Preguntas para aplicación

8. Elija las ocupaciones que le interesan. (El sitio web del Departamento de Trabajo tiene una lista completa, si necesita elegir.) Luego ingrese a Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Occupational Outlook Handbook* en línea en **www.bls.gov/oco**. ¿Cuáles son los prospectos laborales como en cada uno de estos campos? Con base en lo que usted lea en el sitio web, ¿considera usted que disfrutaría alguna de estas ocupaciones? ¿Por qué?
9. Considere un puesto que haya tenido o con el que esté familiarizado. Describa cómo cree que una organización podría proporcionar mejor una vista previa de esa posición. ¿Qué tipos de información y experiencias deben comunicarse a los solicitantes? ¿Qué técnicas se deben usar para comunicar información y experiencias?
10. Contacte a una organización local para determinar cómo evalúa el desempeño de los empleados en puestos complejos como un gerente intermedio o de alto nivel, científico, abogado o investigador de marketing. ¿Qué problemas nota con la evaluación del desempeño?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades para la toma de decisiones se refieren a la capacidad de reconocer y definir los problemas y las oportunidades de manera correcta y luego elegir un curso de acción apropiado para solucionar problemas o capitalizar las oportunidades. Por razones evidentes, estas habilidades deberían ser importantes para usted al hacer elecciones profesionales.

Antecedentes

Si usted está en el proceso de elegir una carrera, necesita dominar de manera firme sus propias habilidades, preferencias y limitaciones. Esto es particularmente verdadero para los recién graduados universitarios, que con frecuencia se preparan para ingresar a los campos profesionales que son en gran medida desconocidos para ellos. Por fortuna, hay muchas fuentes de información útiles por ahí.

Por ejemplo, el Bureau of Labor Statistics mantiene datos acerca de ocupaciones, prospectos del empleo, compensación, condiciones de trabajo y muchos otros temas de interés para los buscadores de trabajo. La información está disponible por industria, ocupación, tipo de empleador y región.

Tarea

1. Ingrese a un resumen de National Compensation Survey del Departamento del Trabajo de Estados Unidos en **http://stats.bls.gov/ncs/ocs/sp/ncb10449.pdf**. (Si la página ha sido modificada, busque por el título de la encuesta.) Encuentre datos relacionados con la ocupación que usted considera como su opción profesional más probable cuando se gradúe. Luego ubique información detallada acerca de otras dos ocupaciones que usted podría considerar, una con un sueldo superior al de su opción profesional número uno y otra con un sueldo inferior.
2. A continuación registre los datos de sueldo por hora de cada una de sus tres alternativas y luego use su sueldo por hora para proyectar un ingreso anual esperado. (*Pista*: los empleos de tiempo completo requieren de unas 2 000 horas anuales.)
3. Con base *únicamente en la información de sueldos*, ¿qué ocupación sería la "mejor" para usted?
4. Ahora vaya a **www.bls.gov/oco** e ingrese descripciones laborales para diversas ocupaciones. Revise la descripción de cada una de las tres alternativas de carrera que ya ha investigado.
5. Con base *únicamente en las características del puesto*, ¿qué ocupación sería la "mejor" para usted?
6. ¿Existe un conflicto entre sus respuestas a las preguntas 3 y 5? Si es así, ¿cómo planea resolverlo?
7. ¿Hay características del puesto que usted desee lo suficientemente fuerte para sacrificar la compensación con el fin de obtenerlas? ¿Cuáles son? ¿Cuáles son los límites, si los hay, de su disposición a sacrificar la remuneración por estas características del puesto?

DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades técnicas son necesarias para entender o desempeñar el tipo de trabajo que hace una organización. En muchas organizaciones, este trabajo incluye contratar a las personas apropiadas para cubrir posiciones. Este ejercicio le ayudará a aplicar ciertas habilidades técnicas al proceso de selección.

Antecedentes

Usted puede elegir cualquiera de las variantes del ejercicio a continuación. Tendemos a favorecer la variante 1 porque el ejercicio es más útil por lo general si lo puede relacionar con los requisitos reales del puesto a un nivel personal.

Variante 1. Si usted trabaja en la actualidad o ha trabajado en el pasado, elija dos puestos con los que tenga alguna familiaridad. Intente elegir un puesto que conlleve niveles relativamente bajos de habilidad, responsabilidad, educación y remuneración, y un puesto que conlleve niveles relativamente altos en las mismas categorías.

Variante 2. Si usted nunca ha trabajado o si no está personalmente familiarizado con un conjunto de puestos, asuma que es el gerente de una pequeña planta de manufactura. Necesita contratar personas para ocupar dos puestos. Uno es para que un custodio de planta barra pisos, lave baños, vacíe los botes de basura y demás. Otro puesto es para administrador de oficina que supervisará un equipo de tres empleados y secretarias, administrará la nómina de la planta y coordinará las operaciones administrativas de la misma.

Tarea

Revise lo que ha hecho hasta ahora y haga lo siguiente:

1. Identifique las habilidades más básicas necesarias para desempeñar cada uno de estos dos puestos en forma eficaz.
2. Identifique los indicadores generales o pronosticadores de si un individuo dado puede desempeñar cada puesto.
3. Desarrolle un conjunto breve de preguntas de entrevista que usted podría utilizar para determinar si un solicitante tiene las aptitudes para cada puesto.
4. ¿Qué tan importante es para usted, como gerente que contrata a un empleado para hacer un trabajo, poseer las habilidades técnicas necesarias para desempeñar el puesto que intenta ocupar?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

"Aún mejor que la mayoría"

En su mayor parte, 2008 fue un muy buen año para Nucor, el productor de acero más grande del país. De hecho, las ganancias netas llegaron a un récord de $1 830 millones; las ventas netas también establecieron un récord, $23 600 millones, 43% arriba sobre 2007. Por desgracia, a pesar de esos números récord de fin de año, el cuarto trimestre de 2008 fue un desastre. Las ganancias netas por los tres últimos meses del año llegaron a $105.9 millones, abajo un sorprendente 71% de los $364.8 millones para el cuarto trimestre del año fiscal 2007. "Las ventas récord y las ganancias alcanzadas por Nucor en 2008", dijo Daniel R. DiMicco, presidente y CEO, "se lograron a pesar de las condiciones económicas y del mercado del acero sin precedentes que hemos experimentado en el cuarto trimestre".

Al referirnos de nuevo a la "velocidad sin precedentes y a la magnitud de la declinación global de la economía", DiMicco continuó su pronóstico de un primer trimestre igualmente deprimente (y más) para el año fiscal 2009. En enero, con la capacidad de sus fábricas abajo de 95 a 50% y sus acciones 10% más abajo, la gerencia de Nucor aprobó bonos únicos de $1 000 a $2 000 a todos los trabajadores, a un costo total para la empresa de $40 millones. En marzo, la gerencia distribuyó otros $270 millones en participación de utilidades. Las cosas estaban mal y se veían peor, pero "estamos ganando dinero. Tenemos empleos", explicó un directivo veterano.

De hecho, Nucor aún tenía todos sus puestos. Golpeada por un desplome de 50% en la producción que había empezado en septiembre de 2008, la industria estadounidense del acero había despedido a unos 10 000 trabajadores para enero de 2009 y el sindicato United Steelworkers esperaba que el número se duplicara antes de que la recesión llegara a su fin. Sin embargo, al final de marzo de 2009, Nucor se había rehusado a seguir el ejemplo de despedir a alguien. En sus 11 instalaciones en Estados Unidos, los empleados de Nucor reescribían los manuales de seguridad, avanzaban los trabajos de mantenimiento, cortaban el césped y limpiaban los baños, pero aún obtenían sus cheques de nómina. "Financieramente", dice un empleado en la instalación de la empresa en Crawfordsville, Indiana, "los trabajadores de Nucor están mejor que la mayoría".

En lo que se refiere a DiMicco, la capacidad de la empresa de sobrevivir la actual crisis económica dependerá de varios factores, "lo más importante, nuestros empleados y la cultura Nucor". ¿Cómo es la cultura? Se originó en la década de 1960 como resultado de las políticas establecidas por Ken Iverson, quien llevó una perspectiva radical de la forma de administrar los recursos humanos de una empresa al puesto de CEO. Iverson descifró que los trabajadores podían ser mucho más productivos si un empleador hacía un esfuerzo adicional por compartir la autoridad con ellos, respetar lo que lograban y compensarlos lo mejor posible. En la actualidad, las bases del modelo de RH de la empresa se resumen en sus "Principios de Relaciones con los Empleados":

1. La gerencia está obligada a administrar a Nucor en forma tal que los empleados tengan la oportunidad de ganar según su productividad.
2. Los empleados deben tener la confianza de que si hacen su trabajo en forma adecuada, tendrán un empleo mañana.
3. Los empleados tienen el derecho de ser tratados en forma justa y deben creer que así será.
4. Los empleados deben tener una ruta de apelación cuando crean que son tratados de manera injusta.

El enfoque Iverson está basado en la motivación y la clave de ese enfoque es un sistema de remuneración muy original. El paso 1, que requiere una remuneración base por debajo del promedio de la industria, quizá no parece un inicio positivo, pero el plan de compensación de Nucor está diseñado para mejorar los resultados mientras el trabajo mejora. Por ejemplo, si un turno puede producir un lote de acero sin defectos, cada trabajador tiene derecho a un bono que se paga en forma semanal y que potencialmente puede triplicar el pago que lleva a casa. Además, hay bonos anuales únicos y pagos por participación de utilidades. Por ejemplo, en 2005 Nucor tuvo un año especialmente bueno: embarcó más acero que cualquier otro productor estadounidense y su utilidad neta llegó a $1 300 millones arriba de los $311 millones en 2000. El trabajador acerero promedio llevó a casa $79 000 en pago base y bonos semanales más un bono de fin de año de $2 000 y un promedio de $18 000 en participación de utilidades.

Sin embargo, el sistema tiene doble filo. Por ejemplo, tomemos ese lote de acero sin defectos. Si hay un problema con un lote, los trabajadores en el turno evidentemente no reciben ningún bono semanal. Y eso es si captan el problema antes de que el lote salga de la planta. Si llega al cliente, pueden perder hasta tres veces lo que hubieran recibido como bono. "En los años de promedio malo", agrega James M. Coblin, vicepresidente de RH, "ganamos menos que nuestros colegas en otras empresas. Eso se supone que nos debe enseñar que no queremos ser promedio o malos. Queremos ser buenos". Para el primer trimestre del año fiscal 2009, la remuneración total en Nucor estaba abajo 40%.

Todos en la empresa, desde los conserjes hasta el CEO, están cubiertos por alguna forma de plan de incentivos vinculada con varias metas y objetivos. Acabamos de describir el Plan de incentivos de producción, que abarca a los trabajadores operativos y de mantenimiento y a los supervisores, y el cual puede impulsar los sueldos base en 80 a 150%.

Los bonos de los gerentes de departamento están basados en una fórmula de rendimiento sobre los activos vinculada con el desempeño divisional, como lo están los bonos bajo el Plan de no producción y no gerente de departamento que abarca a todos, excepto a los principales directivos que no están incluidos en ninguno de los dos primeros planes; los bonos bajo los planes de gerentes

pueden aumentar la remuneración base 75 a 90%. Los principales directivos no trabajan por contrato ni obtienen planes de pensiones ni de retiro, y sus sueldos base están por debajo del promedio de la industria. En un mundo en el que el CEO típico gana más de 400 veces lo que gana un trabajador de fábrica, DiMicco, el CEO de Nucor, gana considerablemente menos. Por ejemplo, en 2005 su sueldo combinado y bono (unos $2.3 millones) ascendió a 23 veces el total obtenido por el trabajador promedio de fábrica de Nucor. Sus bonos y los de los demás altos directivos están basados en una razón de utilidad neta frente al capital de los accionistas.

Nucor necesita sólo cuatro planes de incentivos debido a una estructura organizacional inusualmente plana (otra innovación de Iverson). Hay sólo cuatro niveles de personal entre un conserje y la alta gerencia: gerentes generales, gerentes de departamento, supervisores de línea y personal por hora. La mayoría de las decisiones operativas se toma a nivel divisional o más bajo, y la empresa es conocida por su tolerancia a errores honestos cometidos en la línea de la responsabilidad de la toma de decisiones. El sitio web de Nucor cita a un ejecutivo anónimo al decir "los trabajadores aquí son excelentes porque se les permite fallar", y continúa su explicación de que un mal paso ocasional se considera una buena concesión por los beneficios de la iniciativa y la compartición de ideas: "Los gerentes de Nucor en todos los niveles alientan a sus empleados a probar sus ideas nuevas. En ocasiones las ideas funcionan, en otras no. Pero esta libertad de probar ayuda a dar a Nucor una de las fuerzas de trabajo de hacer las cosas más creativa en el mundo".

El sistema de Nucor funciona no sólo porque los empleados comparten los riesgos y beneficios sino porque al hacerlo son en gran medida como sus dueños. Y las personas que piensan como dueños tienen mucha más probabilidad de tomar la iniciativa cuando se tiene que tomar decisiones o solucionar problemas. Lo que es más, Nucor ha encontrado que el trabajo en equipo es una buena incubadora de iniciativas así como de compartición de ideas. John J. Ferriola, que administraba la planta de Nucor en Hickman, Arkansas, antes de ser nombrado director de operaciones, recuerda una tarde en marzo de 2006 cuando falló su instalación eléctrica. Sus electricistas llamaron a otros electricistas, uno en Alabama y dos en Carolina del Norte, quienes dejaron lo que estaban haciendo y fueron directo a Arkansas. Trabajaron turnos de 20 horas y el equipo conjunto hizo funcionar nuevamente la planta en tres días (contrario a la semana completa que había anticipado). No había nada en ello (al menos financieramente) para los electricistas visitantes, pero ya sabían que el personal de mantenimiento no recibe bonos cuando el equipo en su instalación no opera. "En Nucor", dice un supervisor de primera línea, "no somos 'ustedes' y 'nosotros'. Somos todos. Donde esté el cuello de botella, ahí vamos y todos trabajan en ello".

A Nucor también le gusta ver el trabajo en equipo (cooperación y compartición de ideas) combinado con una baja competencia productiva. Los gerentes de planta establecen a menudo concursos entre los turnos para mejorar la eficiencia, la producción o la seguridad, pero en ocasiones el esfuerzo de un grupo de trabajo por dar a sí mismo una ventaja competitiva también puede llevarse a otro nivel. En 2002, la planta de Nucor en Crawfordsville, Indiana, fue pionera en el desarrollo de un proceso innovador llamado moldes de acero de franja delgada, y a partir de 2008 aún establecía el récord de una producción continua del proceso. Sin embargo, la instalación no está ubicada cerca de ninguna vía fluvial y, por tanto, está en desventaja cuando se trata de costos de transportación, en especial cuando los precios del combustible son altos. Así que Ron Dickerson, el gerente general, y sus empleados colaboraron en un plan no sólo para sortear el problema sino para aumentar la rentabilidad al mismo tiempo. Como era demasiado costoso para ellos embarcar hojas de acero tan anchas como las regularmente hechas por los competidores (incluidas otras plantas propiedad de Nucor), la gerencia y los trabajadores de Crawfordsville hicieron campaña por la oportunidad de cambiar el enfoque de la planta a otros tipos de acero.

Era una proposición riesgosa, pero en la actualidad Crawfordsville produce 160 grados de acero distintos. Algunos de ellos presentan dificultades de manufacturas que los empleados han tenido que resolver al paso del tiempo, pero hacer que funcionaran los nuevos procesos significaba más pedidos para la planta y más horas para sus empleados. Para el primer trimestre de 2008, la planta establecía récords de producción y embarque. "Continuamente expandimos las gamas de producto y los tipos de acero que hacemos", dice Dickerson, que continúa viendo hacia delante, en particular a la oportunidad de aplicar la marca Nucor de iniciativa de empleados a las nuevas tecnologías. "Nucor tiene un par de otras cosas en acción" señala, "y aún no se ha decidido dónde hará una inversión. [Pero] Crawfordsville es conocido por sus inicios exitosos, así que espero obtener algunas de estas tecnologías nuevas".

Preguntas

1. En lugar de un sistema de evaluaciones del desempeño individuales, Nucor evalúa el desempeño de los empleados con base en las metas y los objetivos de calidad, productividad y rentabilidad. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este enfoque?
2. Identifique los incentivos (financieros y no financieros) que Nucor utiliza para motivar a los empleados.
3. ¿En qué forma la estructura organizacional plana de Nucor contribuye al éxito de su sistema de compensación?
4. Numerosas empresas en la actualidad usan trabajadores temporales, de tiempo parcial o virtuales para reducir los costos y obtener flexibilidad. Nucor nunca ha tomado esta ruta. ¿La gerencia debe considerarla en el futuro? ¿Por qué?
5. El CEO Dan DiMicco cree que cuando la economía cambie, Nucor será "la primera en salir de la caja" en la industria del acero. ¿Qué razones tiene para ser tan optimista?

Referencias

Nanette Byrnes, "Pain, But No Layoffs at Nucor", *BusinessWeek*, 26 de marzo de 2009, www.businessweek.com el 2 de abril de 2009; Nanette Byrnes, "Pain, But No Layoffs at Nucor", *BusinessWeek*, 26 de marzo de 2009,

www.businessweek.com el 2 de abril de 2009; "About Us", Nucor, www.nucor.com el 2 de abril de 2009; "Nucor Reports Record Results for 2008", Reuters, 27 de enero de 2009, www.reuters.com el 2 de abril de 2009; "Nucor Expects Loss in Q1", RTTNews, 17 de marzo de 2009, www.rttnews.com el 2 de abril de 2009; Louis Uchitelle, "Steel Industry, In Slump, Looks to Federal Stimulus", *New York Times*, 2 de enero de 2009, www.nytimes.com el 2 de abril de 2009 y Kathy Mayer, "Nucor Steel: Pioneering Mill in Crawfordsville Celebrates 20 Years and 30 Million Tons", *AllBusiness*, 1 de septiembre de 2008, www.allbusiness.com el 3 de abril de 2009.

USTED DECIDE

Las tentaciones de la suplencia

1. Usted es un alto directivo en una empresa en crecimiento y está listo para agregar empleados. Su gerente de RH le ha recomendado una política de empleados temporales a permanentes. Usted conoce las ventajas de este enfoque, pero ¿cuáles serían algunas de las desventajas?
2. Asuma que usted es un buscador de empleo (lo que bien puede ser cierto). Personalmente, ¿cuáles ve como ventajas y desventajas de asumir una posición de temporal a permanente? ¿Bajo qué circunstancias es más probable que tome una posición de temporal a permanente?
3. ¿Qué tipos de desafíos es probable que confronten a un gerente que supervisa una mezcla de empleados temporales y permanentes? ¿En qué formas estos desafíos diferirían si los trabajadores temporales han sido contratados en una base de temporal a permanente en vez de sobre una base estrictamente temporal?
4. En su opinión, ¿qué reserva el futuro para los trabajadores temporales en la fuerza de trabajo estadounidense? Asumiendo que un día tendría que aceptar un trabajo temporal en lugar de uno permanente, ¿qué tipos de cambios le gustaría ver en el estatus y tratamiento de los trabajadores temporales estadounidenses?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Si la remuneración se basa en la antigüedad, es legal que un empleador pague cantidades distintas a hombres y mujeres que hacen el mismo trabajo.

2. V F Varios casos recientes en la Corte han limitado la capacidad de los empleadores de despedir a los empleados por prácticamente cualquier razón.

3. V F El reclutamiento externo (atraer a las personas de fuera de la organización) crea a menudo un efecto dominó de posiciones de trabajo abiertas.

4. V F Una evaluación de puestos contiene información sobre la educación, las habilidades y la experiencia de un empleado.

5. V F Numerosas empresas aplican exámenes llamados *pruebas de desempeño especiales* para asegurarse de que no violan la Ley de Normas Laborales Justas.

6. Usted es una de las 18 personas en clase llamadas Intermediate Macaroni en una escuela manejada por una cadena de restaurantes italianos. El grupo está dividido en forma equitativa entre hombres y mujeres, pero hay 15 caucásicos y 3 afroestadounidenses. En un ejercicio se le presenta un lote completo de pasta demasiado cocida y se le asigna resolver el problema. Este tipo de capacitación se llama _____.
   a. calificación anclada en el comportamiento
   b. capacitación adversa al impacto
   c. capacitación bajo el fuego
   d. universidad corporativa
   e. selección natural

7. La verdadera prueba de un programa de capacitación y desarrollo eficaz es _____.
   a. si la capacitación mejora el programa de producción
   b. si los capacitados reciben los bonos enfocados
   c. si el desempeño laboral mejora después de la capacitación
   d. si los participantes siguen con la empresa
   e. si la capacitación mejora la motivación

8. A Sandra se le ha pedido evaluar el desempeño individual de un grupo de empleados. Por desgracia, ella tiene problemas con sus evaluaciones porque el grupo es grande, los empleados desempeñan distintos tipos de trabajo y cada empleado tiene fortalezas y debilidades que no se muestran con el método de evaluación que usa. Sandra quizás usa _____.
   a. técnica de clasificación
   b. técnica de calificación
   c. escala de calificación anclada en el comportamiento
   d. técnica de un puesto para todos
   e. sistema de retroalimentación de 360 grados

9. Usted es un electricista que trabaja en una planta sindicalizada. En violación del contrato laboral, su empleador ha comenzado a contratar a trabajadores temporales para ocupar sus turnos de electricistas de tiempo completo. Como la práctica le niega horas de tiempo extra, siente que está siendo tratado de manera injusta. Usted decide presentar _____.
   a. una petición de arbitraje
   b. una evaluación del puesto
   c. un formato de autorización de sindicato
   d. una queja de empleo a voluntad
   e. una queja

10. _____ es crucial para una organización que se basa en los trabajadores del conocimiento.
   a. Mejorar los procedimientos de desarrollo
   b. Volver a capacitar y actualizar la capacitación
   c. Prevenir la sobrecarga de información
   d. Minimizar la fuga de cerebros
   e. Desregular las aportaciones creativas

CAPÍTULO 15

ELEMENTOS BÁSICOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar la naturaleza de la relación entre el individuo y la organización.
2. Definir la personalidad y describir los atributos de la misma que afectan el comportamiento en las organizaciones.
3. Analizar las actitudes individuales en las organizaciones y la forma en que afectan el comportamiento.
4. Describir los procesos perceptuales básicos y el rol de las atribuciones en las organizaciones.
5. Analizar las causas y consecuencias del estrés y describir cómo se puede manejar.
6. Describir la creatividad y su rol en las organizaciones.
7. Explicar cómo las conductas en el lugar de trabajo pueden influir en forma directa o indirecta en la efectividad organizacional.

PRIMERO LO PRIMERO

¿Su jefe es superficialmente encantador, poco sincero y carente de empatía?

Asumiremos que usted sabe *algo* acerca de Bernie Madoff (y si espera tener dinero para invertir un día, probablemente debería saberlo). Madoff es ex presidente del consejo de Nasdaq, que convirtió su experiencia en elogiar inversionistas en una segunda carrera como estafador extraordinario. Lo que empezó como un negocio de administración de activos en la década de 1990, de manera gradual se convirtió en una estafa masiva Ponzi en alrededor de 2005, en la que Madoff tomó dinero de los nuevos inversionistas para pagar a los inversionistas existentes que querían su efectivo y retirarse. Para el momento en que se reveló la estafa en 2008, Madoff había defraudado clientes por aproximadamente $50 000 millones durante varios años. Justo antes de ser atrapado, Madoff trabajaba en las formas de distribuir lo que quedaba (unos $300 millones) entre su familia y empleados leales, la mayoría de los cuales no tenía idea de lo que sucedía.

> "Ciertamente hay más [psicópatas] en el mundo de los negocios... que en la población en general."
>
> —DAVID HARE, PSICÓLOGO FORENSE

¿Cómo se encargó de convencer a tantas personas (incluidos muchos profesionales astutos de inversiones) de darle tanto dinero? Para empezar, era bueno en ex3plotar amigos y otros que confiaban en él, ya sea en forma personal o profesional. "Muchos de los activos que tomó", dijo un veterano gerente de fondos de mercado, "fueron de amigos y familia. Es casi inexplicable. Incluso las personas con las que he hablado que habían tenido largas relaciones con él están en shock". ¿Por qué las personas que lo conocían o trabajaban con Madoff no vieron que el hombre que les pedía dinero no era el mismo que manejaba una empresa familiar y que contribuía en forma generosa a diversas obras de caridad? "Las personas como él", advierte el elaborador de perfiles del FBI Gregg O. McCrary, "se vuelven como un tipo de camaleón. Son muy buenos en el manejo de la impresión. Manejan la impresión que usted recibe de ellos. Saben lo que las personas quieren y se lo dan".

No hay dos personas iguales. Las diferencias individuales tienen un rol importante en la forma en que las personas se sienten acerca de su trabajo, sus compañeros de trabajo y su jefe. Las diferencias individuales también ayudan a explicar por qué ciertas personas recurren a un comportamiento no ético con el fin de avanzar.



© MONKEY BUSINESS IMAGES | DREAMSTIME.COM

Son en gran medida como asesinos en serie, agrega McCrary, al comparar a Madoff con Ted Bundy, quien confesó haber asesinado 30 mujeres jóvenes entre 1974 y 1978. ¿Es ir demasiado lejos colocar al financiero entrado en años obsesionado con la codicia en la misma clase que un asesino en serie a sangre fría? "Los asesinos en serie," explica McCrary, "tienen control sobre la vida o muerte de las personas. Juegan a ser Dios... Madoff obtenía lo mismo [de su actividad criminal]. Jugaba a ser un dios financiero, arruinaba a las personas y se llevaba su dinero."

De hecho, cada vez más psicólogos forenses llegan a la conclusión de que el comportamiento en las personas en muchos tipos de vida califican para una etiqueta que alguna vez estuvo reservada para los actos de personas como Ted Bundy. Por ejemplo, el psicólogo J. Reid Meloy ve similitudes entre el comportamiento de Madoff y el de muchos criminales que ha estudiado: "Por lo general", observa, "las personas con personalidades psicopáticas no temen ser atrapadas. También tienden a ser muy narcisistas con un fuerte sentido de tener derecho". Robert Hare, un psicólogo forense que es consultor de agencias de aplicación de la ley, concuerda en que tal vez necesitamos disminuir los estándares cuando se trata de otorgar a alguien el dudoso estatus de psicópata. Numerosos criminales, explica Hare, sufren de algún tipo de desorden de personalidad antisocial que les ocasiona actuar en forma impulsiva y cometer crímenes violentos. Algunos de estos criminales también sufren de *psicopatía*, que es evidente en la ausencia de la empatía por las personas que sufren. Entre este grupo hay un subconjunto más pequeño de personas que sufren de sólo psicopatía: estas personas no exhiben violencia pero parecen ser indiferentes al bienestar de los demás. El psicólogo Michele Galietta llama a los individuos en este último grupo "psicópatas de cuello blanco". Al igual que Bernie Madoff, dice, "estas personas disfrutan en realidad lo que hacen. Se sienten bien al colocar la tela sobre los ojos de las demás personas".

Por fortuna, sus probabilidades de encontrarse a alguien como Ted Bundy en una noche oscura son muy pocas. Por otro lado, Hare, coautor de *Snakes in Suits: When Psycopaths Go to Work*, sospecha que sus probabilidades de encontrar a un psicópata en el lugar de trabajo son más altas de lo que usted cree: "Ciertamente hay más personas en el mundo de los negocios", dice, "que tendrían una calificación alta en la dimensión psicopática que en la población en general... Si no estuviera estudiando a los psicópatas en la prisión, lo haría en la bolsa de valores".

Hare, quien desde entonces ha expandido su investigación para incluir psicópatas corporativos, ha creado cuestionarios y otros aparatos de prueba para revelar las tendencias psicópatas de un individuo. ¿Sus resultados hasta ahora? Los psicópatas, dice, están motivados en gran medida por el deseo de satisfacer sus necesidades egoístas sin importar las consecuencias para los demás. Con frecuencia son superficialmente encantadores, poco sinceros, proclives a mentir, manipuladores, libres de culpa, carentes de empatía, crueles y no dispuestos a aceptar la responsabilidad. Los psicópatas en general con frecuencia exhiben dos rasgos de personalidad: 1) un "uso insensible, egoísta y sin remordimientos de los demás", y 2) un "estilo de vida crónicamente inestable y antisocial". Los psicópatas criminales tienden a calificar alto en ambos factores y son dados a impulsos violentos que inhiben un desempeño social efectivo. En contraste, los ejecutivos psicopáticos, que tienden a calificar alto en el primer factor pero bajo en el segundo, con frecuencia son psicópatas altamente funcionales. La diferencia, según un equipo de investigadores británicos, está entre "psicópatas no exitosos" y "psicópatas exitosos".

¿Por qué muchas de estas personalidades psicopáticas terminan en oficinas de la esquina? Por desgracia, los negocios son una buena área en la cual ejercer tendencias psicopáticas. De hecho, con frecuencia proporciona a los psicópatas una amplia oportunidad de dar un uso particularmente bueno a sus rasgos particulares de personalidad. Después de todo, los accionistas estadounidenses prefieren a los altos directivos que son carismáticos, visionarios y duros, características que con frecuencia acompañan a los rasgos psicopáticos más manifiestos. Los individuos psicopáticos también se sienten más cómodos con el cambio y la incertidumbre. Un psicópata "no tiene ninguna dificultad en enfrentar las consecuencias del cambio rápido", dice el psicólogo industrial Paul Babiak, el coautor de Hare en *Snakes in Suits*. "De hecho, ellos prosperan en él... El caos organizacional", explica, "proporciona el estímulo necesario para la búsqueda psicópata de emociones y suficiente protección para una manipulación psicopática y abuso".

Desde luego, no todos los líderes exitosos son psicópatas. Por ejemplo, si su jefe parece extrañamente insensible o incluso egoísta, simplemente puede ser narcisista. Según los psicólogos, los narcisistas con frecuencia tienen buenas intenciones pero no se permiten a sí mismos ver a través de los ojos de las personas que se ven afectadas por sus esfuerzos por obtener lo que quieren. Por ejemplo, pueden criticar libremente a los demás mientras se rehúsan a aceptar las críticas, pero ese tipo de comportamiento está lejos de las andanzas psicopáticas de la magnate hotelera Leona Helmsley, que gritaba groserías a los empleados y de manera brusca y repentina disparaba cientos de ofensas triviales.

Cierto, los narcisistas "no tienen mucha empatía", observa el psicoterapeuta y consultor Michael Maccoby, autor de *The Productive Narcissist: The Promise and Perils of Visionary Leadership*. "Ellos ven a otras personas como un medio para lograr su fin. Pero tienen un sentido de... mejorar el mundo", y manipulan a las personas en el interés de esta meta externalizada. "En contraste", dice

Maccoby, "los psicópatas sólo están interesados en ellos mismos". Los presidentes ejecutivos (CEO)-fundadores emprendedores con frecuencia son narcisistas. Cita a líderes exitosos como Steve Jobs de Apple, Bill Gates de Microsoft y Larry Ellison de Oracle. Esas personas, dice, "tienen un interés personal: su identidad está envuelta en la empresa", que es por lo general una extensión del yo. Por otro lado, el psicópata "no tiene ninguna lealtad a la empresa en absoluto, sólo consigo mismo". Al igual que Bernie Madoff, el "psicópata entra en un juego parasitario a corto plazo".

Numerosos expertos concuerdan en que una porción moderada de narcisismo puede ser útil (incluso necesaria) para motivar a un emprendedor a persistir y ser excelente en un trabajo difícil en un entorno lleno de riesgo. Muchas personas parecen aceptar ese hecho, pero por desgracia, la mayoría de nosotros no podemos ver la diferencia entre un narcisista y un psicópata genuino. De hecho, con frecuencia admiramos a los líderes altamente publicitados que, de manera inconsciente para nosotros, exhiben tendencias que cruzan la línea. "Va en contra de nuestra intuición", sugiere la psicóloga de Harvard Martha Stout, "que un pequeño porcentaje de las personas puede ser tan diferente del resto de nosotros, y tan malo. Las personas buenas no lo quieren creer", y ése puede ser precisamente el porqué las personas normales son tan vulnerables para los psicópatas. Como regla, las tendencias psicopáticas eventualmente se traicionan hacia un comportamiento psicopático manifiesto, pero para ese entonces, para consternación del consejo y los accionistas, el daño puede ya estar hecho.

Más aún, agrega Babiak, conceder aprobación a las tendencias narcisistas puede ser peligroso porque nos hace proclives a pasar por alto las tendencias psicopáticas: "Los individuos que son realmente psicópatas", afirma Babiak, "con frecuencia son confundidos por meros narcisistas y son elegidos por las organizaciones para las posiciones de liderazgo". Así, ¿cuál es la mejor forma para ver la diferencia? "En el caso de un narcisista", dice Babiak, "todo es yo, yo, yo. Con un psicópata, es 'Es emocionante, es un juego que puedo ganar y ¿daña a los demás?' Mi creencia", agrega, "es que un psicópata disfruta lastimar a los demás".

¿Las organizaciones pueden manejar a sus narcisistas, en especial a los que están en la cima? Maccoby sugiere empatar a los ejecutivos narcisistas con ejecutivos más meticulosos, con control mental. Cita la compaginación eficaz en Microsoft del fundador-presidente del consejo Bill Gates con el CEO Steve Ballmer, y atribuye el sorprendente éxito del segundo periodo del fundador Steve Jobs como CEO de Apple a la influencia firme de Timothy Cook, quien sirve como vicepresidente ejecutivo de ventas y operaciones. Como lo plantea la revista *BusinessWeek*, "Donde Jobs es descrito como volátil, mercurial y difícil de complacer, Cook es descrito como de voz suave, apacible y menos proclive a levantar la voz en situaciones tensas". (Para más acerca de Steve Jobs, vea el caso de cierre al final de este capítulo.) En cuanto a los psicópatas, Hare recomienda detectarlos y eliminarlos sobre la base de que son demasiado peligrosos para las organizaciones en general y para los compañeros de trabajo en particular.

¿Y Bernie Madoff? Para Elie Wiesel, sobreviviente del Holocausto y ganador del Premio Nobel de la Paz por su esfuerzo de por vida de luchar contra el odio y la intolerancia, "'psicópata' es una palabra demasiado amable para él. 'Sociópata' 'psicópata', significa que hay una enfermedad, una patología. Este hombre sabía lo que hacía. Simplemente lo llamaría 'ladrón, sinvergüenza, criminal'". Wiesel, cuya fundación de caridad perdió $15.2 millones con Madoff, sugiere que sea ubicado en una "celda solitaria con sólo una pantalla, y en ella … todos los días y todas las noches, estarían fotografías de sus víctimas, una detrás de otra, y todo el tiempo una voz que diga: 'mira lo que has hecho a esta anciana, mira lo que has hecho a ese niño, mira lo que has hecho'".[1]

Las personas que pueblan el mundo actual de los negocios se caracterizan por una amplia gama de personalidades y conductas. Mientras que la mayoría de las personas en los negocios tiene personalidades relativamente sanas y constructivas y se comportan en formas éticas y productivas, hay algunas que reflejan perfiles distintos. De hecho, un gran número de características diferentes y únicas residen en todos y cada uno de los empleados (y empleadores). Éstas afectan la manera en que se sienten acerca de la organización, cómo alterarán sus actitudes futuras acerca de la empresa y cómo desempeñarán sus puestos. Estas características reflejan los elementos básicos del comportamiento individual en las organizaciones.

En este capítulo se describen varios de estos elementos básicos y es el primero de varios diseñados para desarrollar una perspectiva más completa en la función principal de la administración. En la siguiente sección investigamos la naturaleza psicológica de los individuos en las organizaciones; en la subsecuente se presenta el concepto de personalidad y se analizan varios de sus atributos importantes que pueden influir en el comportamiento en las organizaciones. Luego se estudian las actitudes individuales y su rol en las organizaciones. Después se analiza el rol del estrés en el lugar de trabajo, seguido por un análisis de la creatividad individual. Por último, se describen varias conductas individuales básicas que son importantes para las organizaciones.



© REBECCA HERMANSON | DREAMSTIME.COM

El ajuste entre la persona y el puesto es un elemento importante en el comportamiento individual en las organizaciones. Por ejemplo, este bombero de California tiene empleo vitalmente importante, pero también es peligroso. Es más, por definición el entorno laboral de los bomberos tiene que ver con un trabajo físico arduo, extremos en temperaturas y el uso de equipo pesado. Relativamente pocas personas tienen las cualidades y las características necesarias para hacer este trabajo.

ENTENDER A LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Como punto de inicio para entender el comportamiento humano en el lugar de trabajo, debemos considerar la naturaleza básica de la relación entre los individuos y las organizaciones. También debemos obtener una apreciación de la naturaleza de las diferencias individuales.

El contrato psicológico

La mayoría de las personas tiene una comprensión básica de un contrato. Por ejemplo, siempre que se compra un automóvil o una casa, tanto el comprador como el vendedor firman un contrato que especifica los términos del acuerdo. Un **contrato psicológico** es similar en algunas formas a un contrato legal estándar, pero es menos formal y bien definido. En particular, un contrato psicológico es el conjunto general de expectativas que un individuo sostiene en relación con lo que él o ella contribuirá a la organización y lo que la organización proporcionará a cambio.[2] Por tanto, un contrato psicológico no está escrito en papel, ni todos sus términos se negocian en forma explícita.

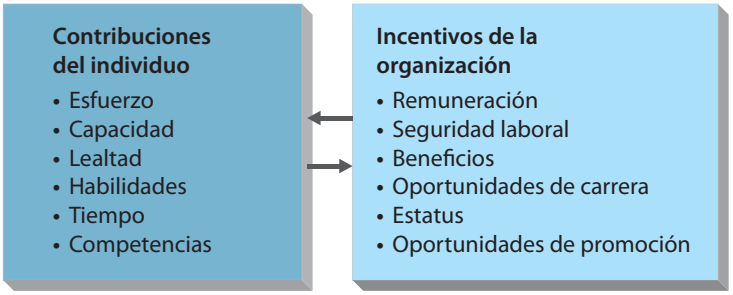
La naturaleza esencial del contrato psicológico se ilustra en la figura 15.1. El individuo hace una diversidad de **contribuciones** a la organización: esfuerzo, habilidades, capacidad, tiempo, lealtad y demás. Estas contribuciones satisfacen supuestamente diversas necesidades y requerimientos de la organización. En otras palabras, como la organización puede haber contratado a la persona debido a sus habilidades, es razonable que la organización espere que muestre después esas habilidades en el desempeño de su puesto.

contrato psicológico
Conjunto general de las expectativas de un individuo en relación con lo que él o ella contribuirá a la organización y lo que la organización le proporcionará a cambio

contribuciones
Lo que el individuo proporciona a la organización

Figura 15.1
EL CONTRATO PSICOLÓGICO

Los contratos psicológicos son las premisas básicas que los individuos tienen acerca de sus relaciones con la organización. Dichos contratos se definen en términos de las contribuciones del individuo en relación con los incentivos de la organización.



A cambio de estas contribuciones, la organización proporciona **incentivos** al individuo. Algunos incentivos, como remuneración y oportunidades de carrera, son recompensas tangibles. Otros, como la seguridad laboral y el estatus, son más intangibles. Así como las contribuciones disponibles del individuo deben satisfacer las necesidades de la organización, los incentivos ofrecidos por ésta deben satisfacer las necesidades del individuo. Por ello, si una persona acepta empleo con una organización porque cree que ganará un sueldo atractivo y que tendrá oportunidad de avanzar, después esperará que esas recompensas estén realmente disponibles.

Si tanto el individuo como la organización perciben que el contrato psicológico es justo y equitativo, estarán satisfechos con la relación y es probable que continúen en él. Por otro lado, si alguna de las partes ve un desequilibrio o inequidad en el contrato, puede iniciar un cambio. Por ejemplo, el individuo puede solicitar un incremento de sueldo o una promoción, reducir su esfuerzo o buscar un mejor empleo en otra parte. La organización también puede iniciar el cambio al solicitar que el individuo mejore sus habilidades por medio de la capacitación, transferir a la persona a otro puesto o dar por terminado el empleo de la persona.[3]

> "Tome a un trabajador razonablemente inteligente al que se le ha enseñado la idea de que su empleador siempre se va a aprovechar de él, (y) puede no creer que su empresa esté realmente en peligro."
>
> —JAY WAKS, ABOGADO LABORAL Y DE EMPLEO
> (citado en *USA Today*, 28 de marzo de 2006, p. 2B)

Entonces, un desafío básico que enfrenta la organización es administrar los contratos psicológicos. La organización debe asegurarse de obtener valor de sus empleados. Al mismo tiempo, debe cerciorarse de que les otorga los incentivos apropiados. Por ejemplo, si la organización paga sueldos bajos a sus empleados por sus contribuciones, pueden tener un desempeño pobre o irse por mejores empleos a otra parte. Por otro lado, si pagan demasiado en relación con sus contribuciones, la organización incurre en costos innecesarios.[4]

El ajuste entre la persona y el puesto

Un aspecto específico de administrar los contratos psicológicos es el manejo del **ajuste entre la persona y el puesto**, que es el grado al que las contribuciones hechas por el individuo concuerdan con los incentivos que ofrece la organización. En teoría, cada empleado tiene un conjunto específico de necesidades que quiere ver satisfechas y un conjunto de conductas y capacidades relacionado con el trabajo con el cual contribuir. Así, si la organización puede aprovechar perfectamente dichas conductas y capacidades y satisfacer exactamente sus necesidades, tendrá un ajuste perfecto entre persona y puesto.

Desde luego, ese nivel preciso de ajuste entre la persona y el puesto rara vez se alcanza. Hay varias razones para esto. Para empezar, los procedimientos de selección organizacional son imperfectos. Las organizaciones pueden hacer aproximaciones de los niveles de habilidades de los empleados al tomar las decisiones de contratación y pueden mejorarlos

incentivos
Lo que la organización proporciona a un individuo

ajuste entre la persona y el puesto
Grado al que las contribuciones hechas por el individuo concuerdan con los incentivos que ofrece la organización

por medio de la capacitación. Pero incluso las dimensiones de desempeño simple con frecuencia son difíciles de medir en formas objetivas y válidas.

Otra razón para los ajustes imprecisos entre la persona y el puesto es que tanto las personas como las organizaciones cambian. Un individuo que encuentra que un nuevo puesto es estimulante y excitante puede encontrar que el mismo es aburrido y monótono después de unos años de desempeñarlo. Y cuando la organización adopta nueva tecnología, ha cambiado las habilidades que requiere de sus empleados. Todavía otra razón para una imprecisión entre el ajuste entre la persona y el puesto es que cada individuo es único. Medir las habilidades y el desempeño es ya bastante difícil. Evaluar las necesidades, actitudes y personalidad es todavía más complejo. Cada una de estas diferencias sirve para hacer que empatar a los individuos con los puestos sea un proceso difícil y complejo.[5]

La naturaleza de las diferencias individuales

Las **diferencias individuales** son atributos personales que varían entre una persona y otra. Pueden ser físicas, psicológicas o emocionales. Tomadas juntas, todas las diferencias individuales que caracterizan a cualquier persona en específico sirven para hacer a ese individuo único respecto de todos los demás. Gran parte del resto de este capítulo está dedicado a las diferencias individuales. Sin embargo, antes de proceder, también debemos señalar la importancia de la situación al evaluar el comportamiento de los individuos.

¿Las diferencias específicas que caracterizan a un individuo dado son buenas o malas? ¿Contribuyen o demeritan su desempeño? Desde luego, la respuesta es que depende de las circunstancias. Una persona puede ser muy insatisfecha, introvertida y negativa en un entorno de trabajo, pero muy satisfecha, extrovertida y positiva en otro. Las condiciones de trabajo, los compañeros y el liderazgo son todos ingredientes importantes.

Así, siempre que una organización intenta evaluar o dar cuenta de las diferencias individuales entre sus empleados, debe también asegurarse de considerar la situación en la que el comportamiento ocurre. Los individuos que son trabajadores satisfechos o productivos en un contexto pueden demostrar estar insatisfechos o ser trabajadores improductivos en otro. Entonces, intentar considerar las diferencias individuales y las contribuciones en relación con los incentivos y contextos es un importante desafío para las organizaciones mientras intentan establecer contratos psicológicos eficaces con sus empleados y alcanzar ajustes óptimos entre las personas y los puestos. En la sección *Ética en acción* se da un vistazo dentro de una empresa pequeña para ver cómo los miembros de una familia con mentes independientes con distintos intereses individuales tienen éxito en desempeñar roles gerenciales compatibles.

diferencias individuales
Atributos personales que varían entre una persona y otra

¿Qué es un contrato psicológico y cuáles sus componentes fundamentales?

Describa distintos puestos que resultarían en un muy buen y un muy mal ajuste entre persona y puesto para su personalidad.

Revisión del concepto

PERSONALIDAD Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Los rasgos de personalidad representan algunos de los conjuntos más fundamentales de las diferencias individuales en las organizaciones. La **personalidad** es el conjunto relativamente estable de los atributos psicológicos que distingue a una persona de otra.[6] Los gerentes o administradores deben luchar por entender los atributos básicos de la personalidad y las formas en que pueden afectar el comportamiento de las personas en las situaciones organizacionales, eso sin mencionar sus percepciones y actitudes hacia la organización.

personalidad
Conjunto relativamente permanente de atributos psicológicos y conductuales que distingue a una persona de otra

ÉTICA EN ACCIÓN

Jugar bien con (y sin) los demás

Jugar es un negocio serio. Por cada niño, los estadounidenses gastan $242 en juguetes cada año, para un total de $21 600 millones en 2008. La mayor parte de los juguetes que se venden en Estados Unidos están diseñados ahí, pero la producción a gran escala por lo general sucede en el extranjero, donde los costos de mano de obra son más bajos. De hecho, la fuerza de trabajo de la industria estadounidense se ha contraído más de 50% durante la última década, y la presión de las cadenas minoristas de descuento ha acelerado la tendencia hacia la manufactura en el extranjero. Los tres vendedores de juguetes más grandes del país representan más de la mitad de todas las ventas, con Walmart a la cabeza con 30% del mercado.

Sin embargo, a pesar de las presiones de costos y la tendencia hacia el offshoring en el extranjero, algunos fabricantes de juguetes juegan con reglas un tanto diferentes. Uno de éstos es BEKA, que se especializa en bloques de madera, caballetes de arte, teatros de títeres y muebles de juguete. BEKA Inc., dirigida por los hermanos Jamie y Peter Kreisman, ha tenido éxito con un enfoque que agrega algunos cambios creativos a un modelo de negocio tradicional. BEKA ha sido una empresa manejada por la familia durante más de 30 años, y la asociación del nombre familiar con productos de calidad es esencial para el enfoque de BEKA: "Las empresas grandes," explica Jamie, "quieren decirle cómo tomar atajos para reducir costos... Podríamos vender muchos más productos, pero no sería nuestro producto o algo en lo que queremos nuestro nombre. Así que dijimos, 'no, gracias'".

BEKA emplea a trabajadores de madera expertos en fabricar juguetes seguros hechos a la medida de maderas duras, y los Kreisman también se enorgullecen de su compromiso con el servicio al cliente que les permite prestar atención personal a la satisfacción de las necesidades de los clientes. La empresa también atiende a las pequeñas tiendas de juguetes que, al igual que los fabricantes de juguetes pequeños, están en peligro de extinción por la expansión de las cadenas de descuento y por la proliferación de productos de bajo costo. De hecho, muchas tiendas pequeñas prefieren los juguetes hechos por fabricantes independientes como BEKA porque sus productos les permiten diferenciarse de minoristas como Walmart y Toys "R" Us.

El modelo de negocio único de BEKA refleja no sólo la creatividad de los hermanos Kreisman, sino la interacción de sus temperamentos e intereses contrastantes. Por un lado, comparten un espíritu de independencia, el amor por las artesanías y un compromiso con las prácticas de negocios orientadas al servicio. Sin embargo, Jamie tiene una maestría en administración, mientras que Peter tiene un doctorado en física. Jamie explica cómo integran sus respectivas habilidades en sus operaciones de negocios: "Hablo con los clientes acerca de un producto y preparo una muestra, y luego Peter trabajará con los detalles y se encargará de construirlo en forma segura, sólida y de la manera más económica posible. Él es el científico y yo soy el de las habilidades sociales y el procesador de números".

Referencias: The NPD Group, "U.S. Toy Industry Sales Generate $21.64 Billion in 2008", comunicado de prensa, 12 de febrero de 2009, www.npd.com el 20 de abril de 2009; "History/About Us", BEKA www.bekainc.com el 20 de abril de 2009; Erin Chambers "How a Toy Store Plays to Win", *BusinessWeek*, 24 de noviembre de 2004, www.businessweek.com el 20 de abril de 2009; y Chambers, "Playing by BEKA's Rules", *BusinessWeek*, 8 de diciembre de 2004, www.businessweek.com el 20 de abril de 2009.

Los "Cinco Grandes" rasgos de la personalidad

"Cinco Grandes" rasgos de la personalidad
Popular marco de referencia de la personalidad que se basa en cinco rasgos clave

Los psicólogos han identificado literalmente miles de rasgos y dimensiones de la personalidad que diferencian a una persona de otra. Pero, en años recientes, los investigadores han identificado cinco rasgos fundamentales de la personalidad que son especialmente pertinentes para las organizaciones. Como estos cinco rasgos son tan importantes y en la actualidad están sujetos a tanta atención, comúnmente se llaman los **"Cinco Grandes" rasgos de la personalidad**.[7] En la figura 15.2 se ilustran los Cinco Grandes rasgos.

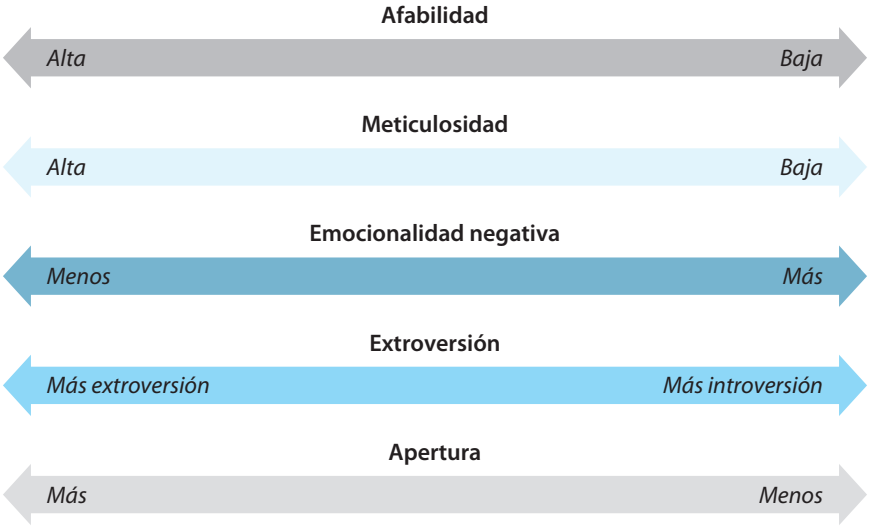


Figura 15.2
MODELO DE PERSONALIDAD DE LOS CINCO GRANDES

El modelo de personalidad de los "Cinco Grandes" representa un marco de referencia cada vez más aceptado para entender los rasgos de personalidad en los entornos organizacionales. En general, los expertos tienden a estar de acuerdo en que los rasgos de personalidad hacia el extremo izquierdo de cada dimensión, como se ilustra en esta figura, son más positivos en los entornos organizacionales, mientras que los rasgos más cercanos al lado derecho son menos positivos.

La **afabilidad** se refiere a la capacidad de una persona de llevarse bien con las demás. La afabilidad genera que algunas personas sean gentiles, cooperadoras, compasivas, comprensivas y bondadosas en sus tratos con los demás. Pero resulta en otras que son irritables, de mal temperamento, no cooperadoras y por lo general antagonistas hacia otros. Aunque la investigación no ha estudiado por completo los efectos de la afabilidad, parecería probable que las personas con alta afabilidad tendrán una mayor capacidad para desarrollar buenas relaciones con compañeros de trabajo, subordinados y gerentes de nivel superior, mientras que las personas menos afables no tendrán relaciones de trabajo particularmente buenas. Este mismo patrón también se podría extender a las relaciones con clientes, proveedores y otros elementos organizacionales clave.

La **meticulosidad** se refiere al número de metas en las que se enfoca una persona. Las personas que se enfocan en relativamente pocas metas a la vez es probable que sean organizadas, sistemáticas, cuidadosas, concienzudas, responsables y autodisciplinadas mientras trabajan por alcanzar esas metas. Sin embargo, otras tienden a asumir una amplia gama de metas y, como resultado, son más desorganizadas, descuidadas e irresponsables, así como menos concienzudas y autodisciplinadas. La investigación ha revelado que las personas más meticulosas tienden a tener un desempeño más alto que las personas menos meticulosas a través de una variedad de empleos distintos. Desde luego, este patrón parece lógico, porque las personas más meticulosas asumirán sus puestos en forma más seria y abordarán el desempeño de sus puestos en formas altamente responsables.

La tercera de las Cinco Grandes dimensiones de la personalidad es la **emocionalidad negativa**. Las personas con menos emocionalidad negativa serán relativamente equilibradas, apacibles, adaptables y seguras. Pero las personas con más emocionalidad negativa serán más excitables, inseguras, reactivas y estarán sujetas a cambios de humor extremos. Se puede esperar que las personas con menos emocionalidad negativa puedan manejar mejor el estrés laboral, la presión y la tensión. Su estabilidad también podría llevarlos a ser vistos como mucho más confiables que sus contrapartes menos estables.

La **extroversión** se refiere al nivel de comodidad de una persona con las relaciones. Las personas a las que se les llama "extrovertidas" son sociables, platicadoras, asertivas y abiertas a establecer nuevas relaciones. Pero las introvertidas son mucho menos sociables, platicadoras y asertivas y menos abiertas a establecer nuevas relaciones. La investigación sugiere que los extrovertidos tienden a tener un desempeño más alto en general que los introvertidos, y que también tienen mayor probabilidad de sentirse atraídos a empleos basados en relaciones personales, como ventas y marketing.

afabilidad
Capacidad de una persona de llevarse bien con las demás

meticulosidad
El número de metas en el que se enfoca una persona

emocionalidad negativa
Grado al que una persona es equilibrada, apacible, adaptable y segura

extroversión
Nivel de comodidad de una persona con las relaciones



© KONSTANTIN CHAGIN | DREAMSTIME.COM

Los rasgos de la personalidad tienen un rol importante en los tipos de carreras que buscan las personas y en las actitudes que desarrollan hacia esas carreras. Por ejemplo, estas personas trabajan en el piso de remates de ingreso fijo en las oficinas de Nueva York del banco francés Calyon. Ciertas similitudes centrales entre ellos los atrajeron a esta línea de trabajo. Podrían estar mucho menos interesados en carreras en ventas, investigación y desarrollo u otros campos. Pero por la misma razón, las personas atraídas a las ventas y a otras áreas podrían tener poco interés en la bolsa de valores.

Finalmente, la **apertura** se refiere a la rigidez de creencias de una persona y a su ámbito de interés. Las personas con altos niveles de apertura están dispuestas a escuchar ideas nuevas y a cambiar sus propias ideas, creencias y actitudes como resultado de información nueva. También tienden a tener intereses amplios y a ser curiosos, imaginativos y creativos. Por otro lado, las personas con bajos niveles de apertura tienden a ser menos receptivas a las nuevas ideas y a estar menos dispuestas a cambiar sus mentes. Más aún, tienden a tener menos y más estrechos intereses y a ser menos curiosas y creativas. Se podría esperar que las personas con más apertura tengan un mejor desempeño, debido a su flexibilidad y a la probabilidad de que sean mejor aceptadas por otros en la organización. La apertura también acompaña a la disposición individual de aceptar el cambio. Por ejemplo, las personas con niveles más altos de apertura pueden ser más receptivas al cambio, mientras que las personas con niveles bajos de apertura pueden tener mayor probabilidad de resistirse al cambio.

El marco de referencia de los Cinco Grandes continúa atrayendo la atención de investigadores y gerentes. El valor potencial de este marco de referencia es que abarca un conjunto integrado de rasgos que parece ser un pronosticador válido de ciertas conductas en determinadas situaciones. Así, los gerentes que pueden desarrollar una comprensión del marco de referencia y la capacidad para evaluar esos rasgos en sus empleados estará en una buena posición para entender cómo y por qué los empleados se comportan como lo hacen.[8] Por otro lado, los gerentes también deben ser cuidadosos de no sobreestimar su capacidad de evaluar los Cinco Grandes rasgos en los demás. Por ejemplo, incluso la evaluación que usa las mediciones más rigurosas y válidas es probable que aún sea algo imprecisa. Otra limitación del marco de referencia de los Cinco Grandes es que se basa principalmente en investigación realizada en Estados Unidos. Así, hay preguntas sin respuesta en cuanto a con qué precisión aplica a los trabajadores en otras culturas. Incluso dentro de Estados Unidos, una diversidad de otros factores y rasgos también es probable que afecte el comportamiento en las organizaciones.

El marco de referencia Myers-Briggs

apertura
Rigidez de las creencias de una persona y su ámbito de intereses

Otro enfoque interesante para entender la personalidad en las organizaciones es el marco de referencia Myers-Briggs. Este marco de referencia, basado en el trabajo clásico de Carl Jung, diferencia a las personas en términos de cuatro dimensiones generales, las cuales se definen de la siguiente forma:

- *Extroversión (E) frente a introversión (I)*. Los extrovertidos obtienen su energía de estar entre otras personas, mientras que los introvertidos se agotan por estar con los demás y necesitan soledad para recargar su energía.
- *Sensación (S) frente a intuición (N)*. El tipo de sensación prefiere las cosas concretas, mientras que los de intuición prefieren los conceptos abstractos.
- *Pensamiento (T) frente a sentimiento (F)*. Los individuos de pensamiento basan sus decisiones más en la lógica y la razón, mientras que los individuos de sentimiento basan sus decisiones más en sentimientos y emociones.
- *Juicio (J) frente a percepción (P)*. Las personas que son del tipo de juicio disfrutan el cumplimiento o haber terminado, mientras que los tipos de percepción disfrutan el proceso y las situaciones de terminación abierta.

Para usar este marco de referencia, las personas completan un cuestionario diseñado para medir su personalidad en cada dimensión. Las puntuaciones más altas o más bajas en cada una de las dimensiones se utilizan para clasificar a las personas en una de 16 distintas categorías de personalidad.

El Indicador Myers-Briggs (MBTI) es un cuestionario popular que algunas organizaciones usan para evaluar los tipos de personalidad. De hecho, está entre los instrumentos de selección más populares que se usan en la actualidad, con hasta dos millones de personas que lo toman cada año. La investigación sugiere que el MBTI es un método útil para determinar los estilos de comunicación y preferencias de interacción. Sin embargo, en términos de los atributos de personalidad, existen preguntas acerca de la validez y de la confiabilidad del MBTI.

Otros rasgos de personalidad en el trabajo

Además del marco de referencia de los Cinco Grandes y el Myers-Briggs, hay otros rasgos diversos de la personalidad que influyen en el comportamiento en las organizaciones. Entre los más importantes están el locus de control, la eficacia personal, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima y la propensión al riesgo.

El **locus de control** es el grado al que las personas creen que su comportamiento tiene un efecto real sobre lo que les pasa.[9] Por ejemplo, algunas personas creen que si trabajan duro, tendrán éxito. También pueden creer que las personas que fracasan lo hacen porque carecen de la capacidad o de la motivación. Se dice que las personas que creen que los individuos están en control de sus vidas tienen un *locus de control interno*. Otras personas piensan que el destino, el azar, la suerte o las conductas de otras personas determinan lo que les sucede. Por ejemplo, un empleado que no recibe una promoción puede atribuir ese fracaso a un jefe con motivaciones políticas o sólo a la mala suerte, más que a su falta de habilidades o a un historial de desempeño pobre. Se dice que las personas que creen que fuerzas más allá de su control dictan lo que les sucede tienen un *locus de control externo*.

La **eficacia personal** es una característica de personalidad relacionada pero sutilmente diferente. La eficacia personal son las creencias de una persona acerca de sus capacidades para desempeñar una tarea.[10] Las personas con alta eficacia personal creen que pueden desempeñarse bien en una tarea específica, mientras que las personas con una baja eficacia personal tienden a dudar de su capacidad para desempeñar una tarea específica. Aunque las autoevaluaciones de la capacidad contribuyen a la eficacia personal, también lo hace la personalidad del individuo. Algunas personas tienen más autoconfianza que otras. Esta creencia en su capacidad para desempeñar una tarea de manera eficaz ocasiona que tengan mayor seguridad personal y que sean más capaces de enfocar su atención en el desempeño.

locus de control
Grado al que un individuo cree que su comportamiento tiene un impacto directo en las consecuencias del mismo

eficacia personal
Creencias de un individuo acerca de sus habilidades para desempeñar una tarea

Otra característica importante de la personalidad es el **autoritarismo**, el grado al cual un individuo cree que las diferencias de poder y de estatus son apropiadas dentro de los sistemas de jerarquía social como las organizaciones.[11] Por ejemplo, una persona que es altamente autoritaria puede aceptar directivas u órdenes de alguien con mayor autoridad simplemente porque la otra persona es "el jefe". Por otro lado, aunque una persona que no es altamente autoritaria todavía puede realizar directrices apropiadas y razonables del jefe, él o ella tiene mayor probabilidad de cuestionar las cosas, expresar desacuerdo con el jefe e incluso rehusarse a cumplir las órdenes si por alguna razón son objetables. Un gerente altamente autoritario puede ser autocrático y demandante, y los subordinados altamente autoritarios tendrán mayor probabilidad de aceptar este comportamiento de su líder. Por otro lado, un gerente menos autoritario puede permitir a los subordinados un rol mayor en la toma de decisiones y menos subordinados autoritarios responderán de manera positiva a este comportamiento.

El **maquiavelismo** es otro rasgo de personalidad importante. Este concepto se nombró en honor a Nicolás Maquiavelo, un filósofo político italiano del siglo XVI. En su libro titulado *El Príncipe*, Maquiavelo explicó cómo la nobleza podría obtener y usar el poder con mayor facilidad. El *maquiavelismo* ahora se usa para describir el comportamiento dirigido a obtener poder y controlar el comportamiento de los demás. La investigación sugiere que el maquiavelismo es un rasgo de personalidad que varía de persona a persona. Más individuos maquiavélicos tienden a ser racionales y no emocionales, pueden estar dispuestos a mentir para alcanzar sus metas personales, pueden dar poco peso a la lealtad y la amistad y pueden disfrutar de manipular el comportamiento de los demás. Los individuos menos maquiavélicos son más emocionales y están menos dispuestos a mentir para tener éxito, valoran mucho la lealtad y la amistad y reciben poco placer personal de manipular a los demás. En todos los aspectos, Dennis Kozlowski, el ex CEO de Tyco International indiciado, quien en la actualidad cumple su condena en prisión, tenía un alto grado de maquiavelismo. Aparentemente llegó a creer que su posición de poder en la empresa le daba el derecho de hacer prácticamente cualquier cosa que quisiera con los recursos de la empresa.[12]

La **autoestima** es el grado al que una persona cree que es un individuo valioso y digno.[13] Una persona con una alta autoestima tiene más probabilidad de buscar empleos de un estatus alto, tener más seguridad en su capacidad para alcanzar niveles más altos de desempeño y obtener una mayor satisfacción intrínseca de sus logros. En contraste, una persona con una menor autoestima puede estar más contenta de permanecer en un puesto de nivel inferior, tener menos seguridad en su capacidad y enfocarse más en recompensas extrínsecas. Entre las principales dimensiones de la personalidad, la autoestima es la que ha sido más ampliamente estudiada en otros países. Aunque es claro que se necesita más investigación, la evidencia publicada sugiere que la autoestima es un rasgo de personalidad que existe en una diversidad de países y que su rol en las organizaciones es razonablemente importante en las diversas culturas.[14]

La **propensión al riesgo** es el grado al que un individuo está dispuesto a asumir riesgos y decisiones riesgosas. Por ejemplo, se esperaría que un gerente con una alta propensión al riesgo experimentara con ideas nuevas y apostara en nuevos productos. También podría liderar a la organización en nuevas y distintas direcciones. Este gerente también podría ser un catalizador para la innovación. Por otro lado, el mismo individuo podría poner en peligro el bienestar continuo de la organización si las decisiones riesgosas demuestran ser malas. Un gerente con una baja propensión al riesgo podría llevar a un estancamiento y a una organización demasiado conservadora, o ayudar a la organización a superar con éxito el clima turbulento y los tiempos impredecibles al mantener la estabilidad y la calma. Así, las consecuencias potenciales de la propensión al riesgo de una organización dependen mucho del entorno de la misma.

autoritarismo
Grado al que un individuo cree que las diferencias de estatus y de poder son apropiadas dentro de los sistemas jerárquicos sociales como las organizaciones

maquiavelismo
Comportamiento dirigido a obtener poder y controlar el comportamiento de los demás.

autoestima
Grado al que una persona cree que él o ella es un individuo valioso y digno

propensión al riesgo
Grado al que un individuo está dispuesto a asumir riesgos y tomar decisiones riesgosas

inteligencia emocional (CE)
Grado al que las personas tienen conciencia personal, manejan sus emociones, se motivan a sí mismas, expresan empatía por los demás y poseen habilidades sociales

Inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional ha sido identificado en los años recientes y proporciona algunos conocimientos interesantes de la personalidad. La **inteligencia emocional (CE)** se refiere al grado al que las personas tienen conciencia personal, manejan sus emociones, se motivan a sí mismas, expresan empatía por los demás y poseen habilidades sociales.[15] Estas diversas dimensiones se pueden describir de la siguiente forma:

- *Conciencia personal*. Esta es la base de los demás componentes. Se refiere a la capacidad de una persona de estar consciente de cómo se siente. En general, una mayor conciencia personal permite a las personas guiar sus vidas y conductas en forma más eficaz.
- *Manejo de emociones*. Esto se refiere a la capacidad de una persona para equilibrar la ansiedad, el temor y el enojo para que ella o él no interfiera demasiado con el logro de las cosas.
- *Motivación personal*. Esta dimensión se refiere a la capacidad de una persona de permanecer optimista y de continuar su lucha al enfrentar obstáculos, barreras y fracaso.
- *Empatía*. La empatía se refiere a la capacidad de una persona de entender cómo se sienten los demás, incluso sin que se les diga en forma explícita.
- *Habilidad social*. Esto se refiere a la capacidad de una persona de llevarse bien con los demás y a establecer relaciones positivas.

La investigación preliminar sugiere que las personas con una alta CE puede desempeñarse mejor que otras, en especial en los puestos que requieren un alto grado de interacción interpersonal y que incluyen influir o dirigir el trabajo de los demás. Es más, la CE parece ser algo que no tiene bases biológicas sino que se puede desarrollar.[16]

¿Qué es la personalidad? Identifique varias dimensiones de la personalidad.

Describa su propia personalidad en términos de las diversas dimensiones de personalidad que se analizan en esta sección. Por ejemplo, ¿usted cree que tiene un locus de control interno o externo?

Revisión del concepto

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Otro elemento importante del comportamiento individual en las organizaciones son las actitudes. Las **actitudes** son complejos de creencias y sentimientos que las personas tienen acerca de ideas específicas, situaciones u otras personas. Son importantes porque son el mecanismo mediante el cual la mayoría de las personas expresa sus sentimientos. La declaración de un empleado de que se siente mal remunerado por la organización refleja sus sentimientos acerca de su remuneración. En forma similar, cuando un gerente dice que le agrada la nueva campaña publicitaria, expresa sus sentimientos acerca de las actividades de marketing de la organización.

Las actitudes tienen tres componentes. El *componente afectivo* de una actitud refleja los sentimientos y las emociones que un individuo tiene hacia una situación. El *componente cognitivo* de una actitud se deriva del conocimiento que tiene un individuo acerca de una situación. Es importante señalar que la cognición está sujeta a las percepciones individuales (algo que analizamos más adelante con mayor detalle). Así, una persona podría "saber" que un cierto candidato político es mejor que otro, mientras que alguien más podría "saber" justo lo contrario. Por último, el *componente intencional* de una actitud refleja la forma en que un individuo espera comportarse hacia o en una situación.

Para ilustrar estos tres componentes, considere el caso de un gerente que coloca un pedido para suministros de su organización con una empresa nueva de suministros de oficina. Suponga que muchos de los artículos que ordena están fuera del inventario, otros tienen precios excesivos y otros más llegan dañados. Cuando él llama a alguien en la empresa de suministros de oficina, recibe un trato grosero y lo desconectan antes de resolver su reclamación. Cuando se le pregunta cómo se siente acerca de la nueva empresa de suministros de oficina, podría responder, "no me gusta esa empresa [componente afectivo]. Son la peor empresa de suministros de oficina con la que he trabajado [componente cognitivo]. Nunca volveré a trabajar con ellos [componente intencional]".

actitudes
Complejos de creencias y sentimientos que las personas tienen acerca de ideas específicas, situaciones u otras personas

Las personas tratan de mantener consistencia entre los tres componentes de sus actitudes, así como entre todas ellas. Sin embargo, en ocasiones surgen circunstancias que llevan a los conflictos. El conflicto que los individuos pueden experimentar entre sus actitudes se llama **disonancia cognitiva**.[17] Por ejemplo, suponga que un individuo que ha prometido nunca trabajar para una corporación grande e impersonal en lugar de eso tiene la intención de iniciar su propio negocio y ser su propio jefe. Por desgracia, una serie de contratiempos financieros lo llevan a no tener opción más que aceptar un empleo con una empresa grande y trabajar para alguien más. Así ocurre una disonancia cognitiva: los componentes afectivo y cognitivo de la actitud del individuo entran en conflicto con el comportamiento pretendido. Para reducir la disonancia cognitiva, que por lo general es una experiencia incómoda para la mayoría de las personas, el individuo podría decirse que la situación es sólo temporal y que puede volver a trabajar por su cuenta en el futuro cercano. O podría revisar sus cogniciones y decidir que trabajar para una empresa grande es más agradable de lo que había esperado.

Actitudes relacionadas con el trabajo

Las personas en las organizaciones se forman actitudes acerca de muchas cosas. Por ejemplo, es probable que los empleados tengan actitudes acerca de su sueldo, sus posibilidades de promoción, su jefe, los beneficios, la comida en la cafetería y el color de los uniformes del equipo de softbol de la empresa. Desde luego, algunas de estas actitudes son más importantes que otras. Las actitudes especialmente importantes son la satisfacción o la insatisfacción laboral y el compromiso organizacional.[18]

"Las personas no se sienten bien acerca de volar en una aerolínea donde los empleados disfrutan de trabajar para ella."

—RICHARD CHAIFETZ, CEO DE COMPSYCH
(citado en *USA Today*, 30 de noviembre de 2004, p. 1B)

La satisfacción o insatisfacción laboral. La **satisfacción o insatisfacción laboral** es una actitud que refleja el grado al que un individuo se siente gratificado o satisfecho en su trabajo. Una investigación extensa realizada acerca de la satisfacción laboral ha indicado que los factores personales, como las necesidades y aspiraciones de los individuos, determinan esta actitud junto con los factores de grupo y organizacionales como las relaciones con los compañeros de trabajo y los supervisores y las condiciones de trabajo, las políticas de trabajo y la compensación.[19]

Un empleado satisfecho también tiende a ausentarse con menos frecuencia y a hacer contribuciones positivas y permanecer con la organización.[20] En contraste, un empleado insatisfecho puede ausentarse con mayor frecuencia, experimentar tensión que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de otro empleo. Sin embargo, contrario a lo que muchos gerentes creen, los altos niveles de satisfacción laboral no necesariamente llevan a niveles más altos de desempeño. Una encuesta también ha revelado que, contrario a la opinión popular, los trabajadores japoneses están menos satisfechos con sus puestos que sus contrapartes en Estados Unidos.[21]

disonancia cognitiva
Ocasionada cuando un individuo tiene actitudes en conflicto

satisfacción o insatisfacción laboral
Actitud que refleja el grado al que un individuo se siente gratificado o satisfecho en su trabajo

compromiso organizacional
Actitud que refleja la identificación y el apego del individuo con la organización misma

Compromiso organizacional El **compromiso organizacional** es una actitud que refleja la identificación de un individuo con la organización y su apego a la misma. Es probable que una persona con un alto nivel de compromiso se vea a sí misma como un miembro real de la organización (por ejemplo, se refiere a la organización en términos personales como "hacemos productos de alta calidad") que pase por alto fuentes menores de insatisfacción con la organización y que se vea como que continúa como miembro de la organización. En contraste, una persona con menos compromiso organizacional es más probable que se vea a sí misma como una persona externa (por ejemplo, al referirse a la organización en términos menos personales como "no pagan muy bien a sus empleados"), que exprese más insatisfacción acerca de las cosas y no se vea como un miembro de la organización a largo plazo. La investigación sugiere que los trabajadores japoneses pueden estar más comprometidos con sus organizaciones que los trabajadores estadounidenses.[22]

Como lo sugieren los resultados de Japón, mientras que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional parecerían estar relacionados (y en la mayoría de los casos lo están), hay veces en las que una persona puede estar muy satisfecha con su trabajo, pero menos comprometida con su empleador y, a su vez, otras ocasiones cuando una persona puede estar menos satisfecha con su puesto, pero muy comprometida con la organización misma.

La investigación también sugiere que el compromiso se fortalece con la edad de un individuo, los años con la organización, el sentido de seguridad laboral y la participación en la toma de decisiones.[23] Los empleados que se sienten comprometidos con una organización tienen hábitos altamente confiables, planean una estancia larga con la organización y muestran más esfuerzo en el desempeño. Aunque hay pocas cosas definitivas que las organizaciones pueden hacer para crear o promover el compromiso, hay algunos lineamientos específicos disponibles.[24] Para empezar, si la organización trata a sus empleados en forma justa y proporciona recompensas razonables y seguridad laboral, es más probable que esos empleados estén satisfechos y comprometidos. Dejar que los empleados tengan voz acerca de la forma en que se hacen las cosas también puede promover las tres actitudes.[25]

Afecto y estado de ánimo en las organizaciones

Los investigadores recientemente han empezado a enfocar un interés renovado en el componente afectivo de las actitudes. Recuerde de nuestro análisis anterior que el componente afectivo de una actitud refleja nuestros sentimientos y emociones. Aunque los gerentes alguna vez creyeron que la emoción y los sentimientos variaban entre las personas de un día a otro, los investigadores ahora sugieren que, aunque ocurre alguna fluctuación a corto plazo, también hay predisposiciones estables subyacentes hacia los estados emocionales y de ánimo constantes y predecibles.[26]

Por ejemplo, algunas personas tienden a tener un grado más alto de **afectividad positiva**. Esto significa que están relativamente contentos y son optimistas, tienen una sensación general de bienestar y que por lo general ven las cosas a una luz positiva. Así siempre parecen estar de buen humor. También recientemente se ha propuesto que la afectividad positiva puede tener un rol en el éxito emprendedor.[27] Otras personas, las que tienen una mayor **afectividad negativa**, son justo lo contrario. Generalmente están tristes y son pesimistas, y a menudo ven las cosas en forma negativa. Parecen estar de mal humor la mayor parte del tiempo.

Desde luego, como se señaló antes, puede haber variaciones a corto plazo entre incluso los tipos más extremos. Por ejemplo, las personas con mucha afectividad positiva también pueden estar de mal humor si acaban de recibir malas noticias; por ejemplo, haber sido ignorado para una promoción, haber recibido retroalimentación extremadamente negativa o haber sido despedido. En forma similar, los que tienen una afectividad negativa pueden también estar de buen humor (al menos durante un tiempo) si acaban de ser promovidos, si han recibido una retroalimentación del desempeño muy positiva o si tienen otras cosas buenas que las han sucedido. Sin embargo, después de que el impacto inicial de estos eventos se diluye, los que tienen una afectividad positiva por lo general regresarán a su estado de ánimo normal positivo mientras que los que tienen una afectividad negativa gravitarán de regreso a su usual mal humor.

afectividad positiva
Tendencia a ser relativamente alegre y optimista, tener un sentido general de bienestar, ver las cosas bajo una luz positiva y parecer estar de buen humor

afectividad negativa
Tendencia a estar generalmente triste y pesimista, ver las cosas en forma negativa y parecer estar de mal humor

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE Y DESCRIBA LOS TRES COMPONENTES DE UNA ACTITUD.

USE UN TRABAJO QUE HAYA TENIDO EN EL PASADO O QUE TENGA EN LA ACTUALIDAD Y DESCRIBA EL NIVEL DE SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL QUE USTED SENTÍA O SIENTE. DESCRIBA LO QUE OCASIONÓ ESAS ACTITUDES Y LA FORMA EN QUE AFECTARON SU COMPORTAMIENTO.

PERCEPCIÓN Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Como se señaló antes, un elemento importante de una actitud es la percepción del individuo del objeto acerca del cual se forma la actitud. Como la percepción desempeña un rol en otras conductas del lugar de trabajo, los gerentes necesitan la comprensión general de los procesos perceptuales básicos.[28] El rol de las atribuciones también es importante.

Procesos perceptuales básicos

La **percepción** es el conjunto de procesos por el cual un individuo se concientiza e interpreta la información acerca del entorno. Como se muestra en la figura 15.3, los procesos perceptuales básicos que son particularmente pertinentes para las organizaciones son la percepción selectiva y la formación de estereotipos.

percepción
Conjunto de procesos por el cual un individuo se vuelve consciente e interpreta la información acerca del entorno

percepción selectiva
Proceso de eliminar la información con la que nos sentimos incómodos o que contradice nuestras creencias

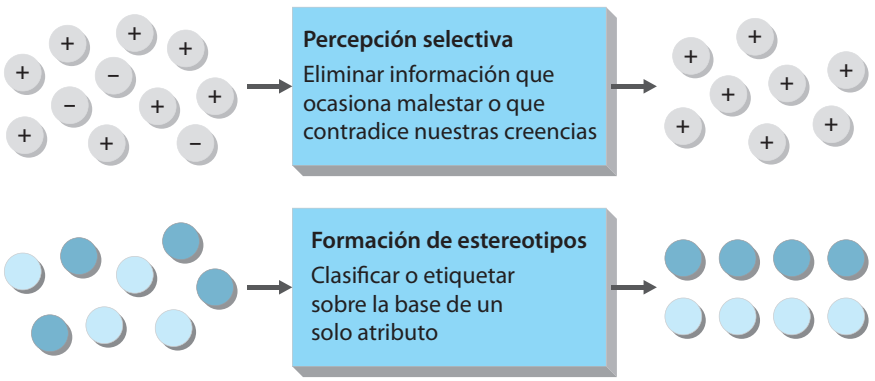
formación de estereotipos
Proceso de categorizar o etiquetar personas sobre la base de un solo atributo

Percepción selectiva La **percepción selectiva** es el proceso de eliminar la información con la que estamos incómodos o que contradice nuestras creencias. Por ejemplo, suponga que un gerente es excepcionalmente apegado a un trabajador en particular. El gerente tiene una actitud positiva acerca del trabajador y cree que tiene un desempeño superior. Un día el gerente se percata de que el trabajador parece holgazanear. La percepción selectiva puede ocasionar que el gerente olvide rápidamente lo que observó. En forma similar, suponga que una gerente se ha formado una imagen muy negativa de un trabajador en particular. Ella piensa que este trabajador tiene mal desempeño y que nunca hace un buen trabajo. Cuando observa un ejemplo de alto desempeño de ese trabajador, también puede que no lo recuerde durante mucho tiempo. En un sentido, la percepción selectiva es benéfica porque nos permite hacer caso omiso de pequeñas partes de información. Desde luego, esto es verdadero sólo si nuestra percepción básica es precisa. Sin embargo, si la percepción selectiva ocasiona que ignoremos información importante, puede ser muy perjudicial.

Formación de estereotipos La **formación de estereotipos** es el proceso de clasificar o etiquetar personas con base en un solo atributo. Los atributos comunes de los

Figura 15.3 PROCESOS PERCEPTUALES

Los dos procesos de percepción más básicos son la percepción selectiva y los estereotipos. Como aquí se muestra, la percepción selectiva ocurre cuando eliminamos información (representada por los símbolos –) que nos ocasiona malestar o incomodidad o que contradice nuestras creencias. Los estereotipos ocurren cuando clasificamos o etiquetamos a las personas sobre la base de un solo atributo, ilustrado aquí por color.



cuales las personas con frecuencia forman estereotipos son raza, género y edad.[29] Desde luego, los estereotipos a lo largo de estas líneas son inexactos y pueden ser dañinos. Por ejemplo, suponga que un gerente se forma el estereotipo de que las mujeres pueden desempeñar sólo ciertas tareas y que los hombres están mejor preparados para otras tareas. Al grado en que esto afecte las prácticas de contratación del gerente, él 1) cuesta a la organización talento valioso para ambos conjuntos de puestos, 2) viola la ley federal y 3) se comporta en forma poco ética. Por otro lado, ciertas modalidades de formación de estereotipos pueden ser útiles y eficientes. Por ejemplo, suponga que un gerente cree que las habilidades de comunicación son importantes para un trabajo en particular y que los que tienen un título en comunicación verbal poseen habilidades de comunicación excepcionalmente buenas. Como resultado, siempre que entrevista a candidatos para puestos, dedica atención especialmente cercana a los que tienen títulos en comunicación verbal. Al grado al que las habilidades de comunicación predigan en realidad el desempeño laboral y que tener un título en comunicación verbal realmente proporcione esas habilidades, esa forma de formación de estereotipos puede ser benéfica.

Percepción y atribución

La percepción también está cercanamente vinculada con otro proceso llamado atribución. La **atribución** es un mecanismo por medio del cual observamos el comportamiento y luego le atribuimos causas.[30] El comportamiento que se observa puede ser el nuestro o el de los demás. Por ejemplo, suponga que alguien se percata un día de que trabaja menos horas que antes, habla menos de su trabajo y se reporta enfermo con más frecuencia. Por esto, podría concluir que debe estar desencantado de su trabajo y después decidir renunciar. Así, observó su comportamiento, le atribuyó una causa y desarrolló lo que pensó que era una respuesta consistente.

Más común es atribuir una causa al comportamiento de los demás. Por ejemplo, si el gerente de la persona descrita antes ha observado el mismo comportamiento, podría formarse exactamente la misma atribución. Por otro lado, en vez de eso podría decidir que tiene una enfermedad seria, que la está pasando muy difícil, que experimenta demasiado estrés, que tiene problemas con las drogas o que tiene problemas familiares.

El marco de referencia básico alrededor del cual formamos atribuciones es el *consenso* (el grado al que otras personas en la misma situación se comportan de la misma forma), la *consistencia* (el grado al que la misma persona se comporta de la misma manera en distintas ocasiones) y la *distinción* (el grado al que la misma persona se comporta de la misma forma en otras situaciones). Por ejemplo, suponga que un gerente observa que un empleado llega tarde a una reunión. El gerente podría percatarse de que es el único que llega tarde (bajo consenso), recordar que con frecuencia llega tarde a otras reuniones (alta consistencia), y después percatarse de que el mismo empleado en ocasiones llega tarde a trabajar y al regresar del almuerzo (baja distinción). Este patrón de atribuciones podría ocasionar que el gerente decidiera que el comportamiento del individuo es algo que se debe modificar. Como resultado, el gerente podría reunirse con el subordinado y establecer alguna consecuencia punitiva para sus futuros retardos.

atribución
Proceso de observar el comportamiento y atribuirle causas

Revisión del concepto

Defina percepción y analice dos procesos perceptuales fundamentales.

Recuerde un ejemplo vivido del comportamiento mostrado por alguien y luego describa ese comportamiento desde una perspectiva de atribución.

ESTRÉS Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL



© BENIS ARAPOVIC | DREAMSTIME.COM

El yoga es un método cada vez más popular para controlar el estrés. De hecho, mientras el desempleo repuntó durante la recesión en 2008-2009, hubo un surgimiento en el número de personas que tomaban clases de yoga. También hay reportes de empresas que ofrecen yoga como parte de los programas de bienestar de manejo del estrés en el sitio.

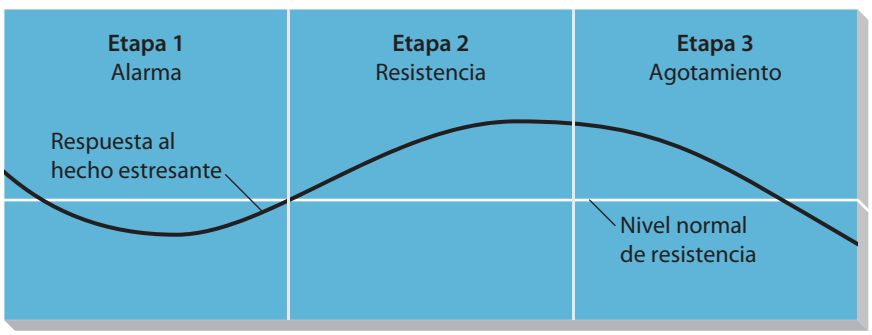
Otro elemento importante del comportamiento en la organización es el estrés. El **estrés** es la respuesta de un individuo a un estímulo fuerte.[31] Este estímulo se llama *estresor*. El estrés por lo general sigue a un ciclo llamado **Síndrome de Adaptación General (SAG)**,[32] que se muestra en la figura 15.4. Según este punto de vista, cuando un individuo encuentra un estresor por primera vez, se inicia el SAG y se activa la primera etapa, la alarma. Puede sentir pánico, preguntarse cómo enfrentar la situación y sentirse indefenso. Por ejemplo, suponga que se le dice a un gerente que prepare una evaluación detallada de un plan de su empresa para adquirir a uno de sus competidores. Su primera reacción puede ser "¿cómo lograré hacer esto para mañana?"

Si el estresor es demasiado intenso, el individuo puede sentirse incapaz de enfrentar la situación y nunca en realidad intentar responder a las demandas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, después de un periodo breve de alarma, el individuo acopia cierta fuerza y empieza a resistir los efectos negativos del estresor. Por ejemplo, el gerente que debe escribir la evaluación puede tranquilizarse, llamar a casa y avisar que trabajará hasta tarde, remangar la camisa, ordenar café y ponerse a trabajar. Así, en la etapa 2 del SAG, las personas resisten los efectos del estresor.

En muchos casos, la fase de resistencia puede terminar el SAG. Si el gerente es capaz de completar la evaluación antes de lo esperado, puede dejarla en su portafolios, sonreír a sí mismo y dirigirse a casa cansado pero satisfecho. Por otro lado, una exposición prolongada a un estresor sin resolución puede llevar a la etapa 3 del SAG: el agotamiento. En

Figura 15.4 EL SÍNDROME DE ADAPTACIÓN GENERAL

El Síndrome de Adaptación General representa el proceso normal por el cual reaccionamos a los hechos estresantes. En la etapa 1 (alarma) sentimos pánico y nuestro nivel de resistencia al estrés cae. La etapa 2 (resistencia) representa nuestros esfuerzos por confrontar y controlar la circunstancia estresante. Si fracasamos, eventualmente podemos llegar a la etapa 3 (agotamiento) y darnos por vencidos o renunciar.



estrés
Respuesta de un individuo a un estímulo fuerte, llamado estresor

Síndrome de Adaptación General (SAG)
Ciclo del proceso del estrés

esta etapa, el individuo literalmente se da por vencido y ya no puede resistir el estresor. Por ejemplo, el gerente podría quedarse dormido en su escritorio a las 3:00 a.m. y nunca completar la evaluación.

Debemos notar que el estrés no es del todo malo. En ausencia de estrés, podemos experimentar letargo y estancamiento. Por otro lado, un nivel óptimo de estrés puede resultar en motivación y emoción. Sin embargo, demasiado estrés puede tener consecuencias negativas. También es importante entender que el estrés puede ser ocasionado por las cosas "buenas" así como las "malas". Una presión excesiva, las demandas irrazonables de tiempo y las malas noticias pueden ocasionar estrés. Pero incluso recibir un bono y luego tener que decidir qué hacer con el dinero puede ser estresante. Al igual que recibir una promoción, ganar un reconocimiento y cosas buenas similares.

Una línea de pensamiento importante acerca del estrés se enfoca en las personalidades **Tipo A** y **Tipo B**.[33] Los individuos tipo A son extremadamente competitivos, están muy dedicados al trabajo y tienen un fuerte sentido de la urgencia del tiempo. Es probable que sean agresivos, impacientes y muy orientados al trabajo. Tienen mucho impulso y quieren lograr tanto como se pueda lo más rápido posible. Los individuos tipo B son menos competitivos, están menos dedicados al trabajo y tienen un sentido más débil de la urgencia del tiempo. Esos individuos tienen menos probabilidad de experimentar conflicto con otras personas, y es más probable que tengan un enfoque de vida más balanceado y relajado. Tienen la capacidad de trabajar a un ritmo constante sin urgencia del tiempo. Las personas tipo B no son necesariamente más ni menos exitosas que las personas tipo A, pero tienen menos probabilidad de experimentar estrés.

Causas y consecuencias del estrés

Es evidente que el estrés no es un fenómeno sencillo. Como se muestra en la figura 15.5, varias cosas pueden causar estrés. Note que esta lista incluye solamente condiciones relacionadas con el trabajo pero debemos tener en mente que el estrés también puede resultar de circunstancias personales.[34]

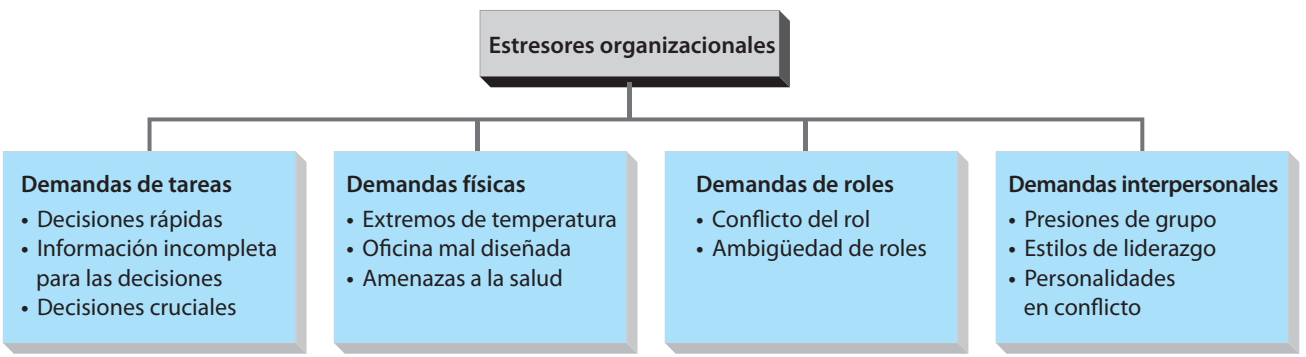
Tipo A
Individuos que son extremadamente competitivos, muy dedicados al trabajo y tienen un fuerte sentido de la urgencia del tiempo

Tipo B
Individuos que son menos competitivos, menos dedicados al trabajo y que tienen un sentido más débil de la urgencia del tiempo

Causas del estrés Los estresores relacionados con el trabajo caen en una de cuatro categorías: demandas de tareas, físicas, de roles e interpersonales. Las *demandas de tareas* se asocian con la tarea en sí misma. Algunos puestos son más estresantes que otros de forma inherente. Algunas de las cosas que pueden hacer a los puestos estresantes son el tener que tomar decisiones rápidas, con información incompleta, o que tienen consecuencias relativamente serias.

Figura 15.5 CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL

Hay varias causas del estrés laboral en las organizaciones. Cuatro conjuntos generales de estresores organizacionales son las demandas de tareas, las demandas físicas, las demandas de roles y las demandas interpersonales.



Los trabajos como cirujano, piloto de avión y corredor de bolsa son relativamente más estresantes que el de médico general, manejador de equipaje y recepcionista de oficina. Aunque un médico general toma decisiones importantes, es probable que tenga tiempo para hacer un diagnóstico considerado y explorar por completo varios tratamientos distintos. Pero durante una cirugía, el cirujano debe tomar decisiones con rapidez mientras se percata de que una decisión equivocada puede poner en peligro la vida de su paciente.

"Incrementar el horario de la tienda aumenta las horas en que los malos pueden asaltarlo. De la oscuridad hasta el amanecer es el tiempo de exposición más alto a los robos a mano armada."

—BILL WISE, EX GERENTE DE SEGURIDAD DE WENDY'S
(citado en *USA Today*, 13 de diciembre de 2007, p. 2B)

Las *demandas físicas* son estresores asociados con el entorno del puesto. Trabajar en el exterior en temperaturas extremadamente calientes o frías, o incluso en una oficina con deficiente calefacción o aire acondicionado, puede conducir al estrés. De igual forma, los puestos que tienen rotación de turnos dificultan que las personas tengan patrones de sueño estables. Una oficina mal diseñada que dificulta que las personas tengan privacidad o que promueva muy poca interacción social puede resultar en estrés, al igual que una pobre iluminación y superficies de trabajo inadecuadas. Aún más severas son las amenazas a la salud. Algunos ejemplos incluirían puestos en las minas de carbón, procesamiento de aves y manejo de residuos tóxicos. En forma similar, algunos puestos conllevan riesgos asociados con tasas de incidentes de violencia más altas como robos a mano armada y demás. Algunos ejemplos incluyen oficiales de aplicación de la ley, conductores de taxi y empleados de tiendas de conveniencia.

Las *demandas de roles* también pueden ocasionar estrés. (Los roles se analizan con mayor detalle en el capítulo 18.) Un rol es un conjunto de conductas esperadas asociadas con una posición en un grupo u organización. El estrés puede resultar de un conflicto de roles o de una ambigüedad de roles que las personas pueden experimentar en grupos. Por ejemplo, un empleado que siente presión de su jefe por trabajar más tiempo o de viajar más, mientras que al mismo tiempo la familia le pide pasar más tiempo en casa, es casi seguro que experimentará estrés como resultado del conflicto de roles.[35] En forma similar, un nuevo empleado que experimenta una ambigüedad de roles debido a mala inducción y prácticas de capacitación deficientes de la organización también experimentará estrés. Las juntas o reuniones excesivas son una fuente potencial de estrés.[36] Mientras que los recortes de puestos y los despidos durante la recesión de 2008-2009 enfocaron el estrés experimentado por los que perdieron sus trabajos (con justa razón), también está el caso de muchos de los gerentes que tuvieron que imponer los despidos y que también experimentaron estrés.[37]

Las *demandas interpersonales* son estresores asociados con las relaciones que confrontan las personas en las organizaciones. Por ejemplo, las presiones de grupo relacionadas con la restricción de la producción y la conformidad con la norma pueden llevar al estrés. Los estilos de liderazgo también pueden ocasionar estrés. Un empleado que siente una fuerte necesidad de participar en la toma de decisiones puede sentir estrés si su jefe se rehúsa a permitir la participación. Y los individuos con personalidades en conflicto pueden experimentar estrés si se les requiere trabajar muy de cerca. Por ejemplo, una persona con un locus de control interno se podría frustrar al trabajar con alguien que prefiere esperar y ver cómo suceden las cosas.

Consecuencias del estrés Como se señaló antes, los resultados del estrés pueden ser positivos o negativos. Las consecuencias negativas pueden ser conductuales, psicológicas o médicas. Por ejemplo, en cuanto al comportamiento, el estrés puede llevar a acciones perjudiciales o dañinas, como fumar, abuso de alcohol o drogas y comer en exceso. Otras conductas inducidas por el estrés son la proclividad a los accidentes, la violencia hacia uno mismo o los demás y desórdenes del apetito. El abuso de sustancias también es una consecuencia potencial.[38]

Las consecuencias psicológicas del estrés interfieren con la salud mental y el bienestar del individuo. Estos resultados incluyen trastornos del sueño, depresión, problemas familiares y disfunción sexual. Los gerentes son especialmente propensos a los trastornos del sueño cuando experimentan estrés en el trabajo.[39] Las consecuencias médicas del estrés afectan el bienestar psicológico de un individuo. Las enfermedades del corazón han sido

vinculadas al estrés, como dolores de cabeza, de espalda, úlceras y desórdenes relacionados y condiciones de la piel como el acné y la urticaria.

El estrés del individuo también tiene consecuencias directas para las empresas. Para un empleado operativo, el estrés se puede traducir en un trabajo de baja calidad y productividad más baja. Para un gerente puede significar una deficiente toma de decisiones e interrupciones en las relaciones de trabajo.[40] Las conductas de escape también pueden ser ocasionadas por el estrés. Las personas que tienen dificultades con el estrés laboral tienen mayor probabilidad de reportarse enfermas o de dejar la organización. También pueden ocurrir formas más sutiles de escape. Por ejemplo, un gerente puede empezar a fallar en sus fechas de cumplimiento o a tomar descansos más largos para comer. Los empleados también pueden escapar al desarrollar sentimientos de indiferencia. La irritación que muestran las personas que están bajo un mayor estrés puede hacer que sea difícil llevarse bien con ellas. Tanto la satisfacción laboral como la moral y el compromiso pueden sufrir como resultado de niveles excesivos de estrés. También puede suceder lo mismo con la motivación para desempeñarse.

Otra consecuencia del estrés es el **burnout**, un sentimiento de agotamiento que se puede desarrollar cuando alguien experimenta demasiado estrés por un periodo extendido. El burnout provoca fatiga constante, frustración e indefensión. Sigue una creciente rigidez al igual que una pérdida de la autoconfianza y un escape psicológico. El individuo tiene pánico de ir a trabajar, con frecuencia se queda muchas horas, pero logra menos cosas que antes y muestra un agotamiento mental y físico. Debido a los efectos dañinos del burnout, algunas empresas toman medidas para evitarlo. Por ejemplo, British Airways proporciona a todos sus empleados capacitación diseñada para ayudarlos a reconocer los síntomas del burnout y a desarrollar estrategias para evitarlo.

"Algunas [de las personas que despedí] habían trabajado conmigo durante mucho tiempo. Vi tanto dolor en sus rostros, pero sentí que no podía mostrarles mis emociones... Tan pronto como pude, cerré la puerta, las persianas y tuve una buena sesión de llanto."

—ALICIA SANERA, EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS
(citado en *USA Today*, 23 de abril de 2009, p. 5D)

Manejo del estrés

Dadas las consecuencias potenciales del estrés, lo que sigue es que las personas y las organizaciones deben estar preocupadas acerca de cómo limitar sus efectos más dañinos. Numerosas ideas y enfoques han sido desarrollados para ayudar a manejar el estrés. Algunas son estrategias para los individuos; otras lo son para las organizaciones.[41]

Una forma en que las personas manejan el estrés es por medio del ejercicio. Las personas que se ejercitan en forma regular sienten menos tensión y estrés, tienen mayor confianza personal y se sienten más optimistas. Su mejor condición física también los hace menos susceptibles a muchas enfermedades comunes. Por otro lado, las personas que no se ejercitan en forma regular tienden a experimentar más estrés y pueden sentirse deprimidas. También es más probable que sufran ataques cardiacos. Y debido a su condición física, tienen mayor probabilidad de contraer enfermedades.

Otro método que utilizan las personas para manejar el estrés es la relajación, la cual permite que los individuos se adapten y por tanto enfrenten mejor su estrés. La relajación viene en muchas formas, como tomar vacaciones regulares. Un estudio reciente reveló que las actitudes de las personas hacia una diversidad de características en el lugar de trabajo mejoraba en forma significativa después de unas vacaciones. Las personas también pueden aprender a relajarse mientras trabajan. Por ejemplo, algunos expertos recomiendan tomar descansos regulares durante la jornada normal de trabajo.

Las personas también pueden usar la administración del tiempo para controlar el estrés. La idea detrás de la administración del tiempo es que las muchas presiones diarias pueden ser reducidas o eliminadas si los individuos hacen un mejor trabajo al administrar el tiempo. Un enfoque de la administración del tiempo es hacer una lista cada mañana de las cosas que se deben hacer ese día. Los asuntos en la lista se agrupan en tres categorías: actividades cruciales que se deben realizar, actividades importantes que se deben realizar y cosas opcionales o triviales que se pueden delegar o posponer. El individuo realiza las actividades en la lista en orden de importancia.

burnout
Sentimiento de agotamiento que puede desarrollarse cuando alguien experimenta demasiado estrés por un periodo prolongado

Por último, las personas pueden manejar el estrés por medio de grupos de apoyo. Un grupo de apoyo puede ser tan simple como un grupo de miembros de la familia o amigos con los cuales pasar el tiempo libre. Por ejemplo, salir después del trabajo con un par de compañeros a un juego de basquetbol o a una película ayuda a aliviar el estrés que se acumuló durante el día. Por último, la familia y los amigos pueden ayudar a enfrentar el estrés en una base continua y durante los tiempos de crisis. Por ejemplo, un empleado que acaba de averiguar que no recibió la promoción por la que ha trabajado durante meses puede encontrar útil tener un buen amigo en quien apoyarse, con quien hablar o con quien gritar. Las personas también pueden hacer uso de grupos de apoyo más elaborados y formales. Por ejemplo, los centros de la comunidad o las iglesias pueden patrocinar grupos de apoyo para las personas que recientemente han pasado por un divorcio, la muerte de un familiar o alguna otra tragedia.

Asimismo, las organizaciones empiezan a percatarse de que deben participar en ayudar a los empleados a enfrentar el estrés. Un argumento para esto es que como la empresa es al menos parcialmente responsable del estrés, también debe ayudar a aliviarlo. Otro es que las reclamaciones de seguros relacionadas con el estrés por parte de los empleados pueden costar a la organización considerables sumas de dinero. Otro más es que los trabajadores que experimentan niveles más bajos de estrés dañino tendrán la capacidad de funcionar en forma más eficaz. AT&T ha iniciado una serie de seminarios y talleres para ayudar a sus empleados a enfrentar el estrés que viven en sus puestos. Se exhortó a la empresa a desarrollar estos seminarios por las tres razones arriba mencionadas.

Un programa de bienestar de estrés es una parte especial de la organización, específicamente creada para ayudar a lidiar con el estrés. Las organizaciones han adoptado programas de manejo del estrés, programas de promoción de la salud y otros tipos de programas para este fin. El programa del seminario de AT&T señalado antes es similar a esta idea, pero los verdaderos programas de bienestar son actividades continuas que tienen varios componentes distintos. Incluyen actividades relacionadas con el ejercicio, así como programas de instrucción en el aula que enfrentan el dejar de fumar, la reducción de peso y el manejo general del estrés.

Algunas empresas desarrollan sus programas o usan los existentes de este tipo. Por ejemplo, John Manville tiene un gimnasio en sus oficinas corporativas. Otras empresas negocian las tarifas de participación en clubes deportivos con establecimientos locales. Para la parte instructiva del programa, la organización puede patrocinar su capacitación o tal vez patrocinar en forma conjunta seminarios con la YMCA local, una organización cívica o iglesia. Los programas de acondicionamiento físico facilitan el ejercicio de los empleados, una consideración muy positiva, pero ese tipo de programas son bastante costosos. Sin embargo, cada vez más empresas desarrollan programas de acondicionamiento físico para los empleados. En forma similar, algunas empresas ofrecen a sus empleados sabáticos periódicos (descansos extendidos del trabajo que supuestamente permiten a las personas revitalizarse y ejercitarse). Intel y McDonald's están entre las empresas que ofrecen ese beneficio.[42]

Revisión del concepto

DEFINA ESTRÉS Y LISTE SUS PRINCIPALES CAUSAS Y CONSECUENCIAS.

¿ES USTED MÁS UNA PERSONA TIPO A O UNA TIPO B? ¿CÓMO SE SIENTE CON RESPECTO A ESTO?

LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

creatividad
Capacidad de un individuo de generar nuevas ideas o de concebir nuevas perspectivas sobre las ideas existentes

La creatividad es otro componente importante del comportamiento individual en las organizaciones. La **creatividad** es la capacidad de un individuo para generar ideas nuevas o concebir nuevas perspectivas sobre las ideas existentes. ¿Qué hace que una persona sea creativa? ¿En qué forma una persona se vuelve creativa? ¿En qué forma funciona el proceso creativo? Aunque los psicólogos no han descubierto aún las respuestas completas a estas preguntas, examinar algunos patrones puede ayudar a comprender las fuentes de la creatividad individual dentro de las organizaciones.[43]

El individuo creativo

Numerosos investigadores han enfocado sus esfuerzos en intentar describir los atributos comunes de los individuos creativos. Estos atributos caen en tres categorías: experiencias de antecedentes, rasgos personales y capacidades cognitivas.

Experiencias de antecedentes y creatividad Los investigadores han observado que muchos individuos creativos fueron educados en entornos en los que se nutría la creatividad. Mozart fue criado en una familia de músicos y comenzó a componer y tocar música a los seis años de edad. Pierre y Marie Curie, grandiosos científicos en su propio derecho, también criaron una hija, Irene, que ganó el premio Nobel de Química. La creatividad de Thomas Edison fue alentada por su madre. Sin embargo, personas con experiencias de antecedentes muy distintos a los suyos también han sido creativas. Frederick Douglass nació en la esclavitud en Tuckahoe, Maryland, y tuvo oportunidades muy limitadas para la educación. Sin embargo, su oratoria poderosa y su pensamiento creativo ayudaron a liderar la Proclamación de Emancipación que prohibió la esclavitud en Estados Unidos.



© MOMENTSINTIME | DREAMSTIME.COM

Algunas organizaciones buscan de manera activa formas para mejorar la creatividad entre sus empleados. Por ejemplo, Acousti Engineering, con sede en Charlotte, Carolina del Norte, patrocina equipos de softbol de la empresa. Los gerentes creen que la camaradería que se fomenta entre los compañeros de equipos se puede traducir en creatividad y motivación mejoradas en el lugar de trabajo. Un equipo de Acousti se muestra aquí mientras se alista para jugar contra un equipo de Time Warner.

Rasgos personales y creatividad Ciertos rasgos personales también han sido vinculados con la creatividad en los individuos. Los rasgos que comparten la mayoría de las personas creativas son la apertura, atracción a la complejidad, altos niveles de energía, independencia y autonomía, fuerte autoconfianza y una fuerte creencia de que uno es en realidad creativo. Los individuos que poseen estos rasgos tienen mayor probabilidad de ser creativos que los que no los tienen.

Capacidades cognitivas y creatividad Las capacidades cognitivas son el poder de un individuo para pensar en forma inteligente y analizar situaciones y datos en forma eficaz. La inteligencia puede ser una condición previa para la creatividad individual; aunque las personas más creativas son muy inteligentes, no todas las personas inteligentes son necesariamente creativas. La creatividad también está vinculada con la capacidad de pensar en forma divergente y convergente. El *pensamiento divergente* es una capacidad que permite a las personas ver las diferencias entre las situaciones, los fenómenos o los sucesos. El *pensamiento convergente* es una habilidad que permite a las personas ver las similitudes entre las situaciones, los fenómenos o los hechos. Las personas creativas tienen por lo general muchas habilidades en el pensamiento divergente y convergente.

En forma interesante, los gerentes japoneses han llegado a cuestionar sus propias capacidades creativas. La preocupación es que su énfasis en la armonía de grupo puede haber entorpecido la iniciativa individual y obstaculizado el desarrollo de la creatividad individual. Como resultado, muchas empresas japonesas, como Omron Corporation, Fuji Photo y Shimizu Corporation, han lanzado programas de capacitación de empleados con la intención de impulsar su creatividad.[44]

El proceso creativo

Aunque las personas creativas con frecuencia reportan que las ideas parecen llegar a ellas "en destellos", la actividad creativa individual en realidad tiende a progresar a través de

una serie de etapas. No toda la actividad creativa tiene que seguir estas cuatro etapas, pero gran parte lo hace.

Preparación El proceso creativo normalmente comienza con un periodo de *preparación*. Para hacer una contribución creativa a la administración de empresas o a los servicios de negocios, los individuos deben recibir una capacitación formal y educación en los negocios. La educación formal y la capacitación son las formas más eficientes de familiarizarse con esta vasta cantidad de investigación y conocimiento. Ésta es una razón de la fuerte demanda de educación de negocios a nivel universitario y posgrado. La educación formal de negocios puede ser una manera eficaz para que un individuo "se ponga en marcha" y comience a hacer contribuciones creativas en forma rápida. Las experiencias que tienen los gerentes en el puesto después de que ha concluido su capacitación formal también pueden contribuir al proceso creativo. En un sentido importante, la educación y la capacitación de las personas creativas realmente nunca termina. Continúa siempre y cuando sigan interesados en el mundo y sean curiosos acerca de la forma en que funcionan las cosas. Bruce Roth obtuvo un doctorado en química y luego pasó varios años trabajando en la industria farmacéutica, y aprendió más y más acerca de los compuestos químicos y la forma en que funcionan en los seres humanos.

Incubación La segunda fase del proceso creativo es la *incubación*, un periodo de concentración menos intensa durante el cual el conocimiento y las ideas adquiridas durante la preparación maduran y se desarrollan. Un aspecto curioso de la incubación es que con frecuencia es ayudada por pausas en el pensamiento racional concentrado. Algunas personas creativas confían en la actividad física como correr o nadar para brindarles un descanso del pensamiento. Otras pueden leer o escuchar música. En ocasiones el sueño incluso brinda la pausa requerida. Bruce Roth se unió a Warner-Lambert, una compañía de medicamentos prometedora, para ayudar a desarrollar productos para reducir los niveles de colesterol. En su tiempo libre, Roth lee novelas de misterio y camina por las montañas. Más tarde reconoció que es en este momento cuando piensa mejor. En forma similar, Bill Gates se retira dos veces al año a una aislada cabaña de madera para reflexionar sobre las tendencias de la tecnología; es durante estas semanas, dice, que desarrolla sus mejores perspectivas sobre hacia dónde debe dirigirse Microsoft.[45]

Iluminación Ocurre por lo general después de la preparación y la incubación. La *iluminación* es un descubrimiento espontáneo en el que la persona creativa alcanza una nueva comprensión de algún problema o situación. La iluminación representa una unión de todos los pensamientos e ideas esparcidos que maduraron durante la incubación. Puede ocurrir de repente o desarrollarse con lentitud al paso del tiempo. La iluminación se puede disparar por algún hecho externo, como una nueva experiencia o un encuentro con los nuevos datos, que fuerzan al individuo a pensar acerca de los viejos temas y problemas en formas nuevas, o puede ser un hecho completamente interno en el que los patrones de pensamiento finalmente se combinan en formas que generan una nueva comprensión. Un día, Bruce Roth revisaba algunos datos de estudios anteriores que habían revelado que el nuevo fármaco que se desarrollaba no era más eficaz que otros que estaban ya disponibles. Pero esta vez vio relaciones estadísticas que no habían sido identificadas previamente. Sabía que tenía en las manos un importante descubrimiento.

Verificación Una vez que se ha planteado una iluminación, la *verificación* determina la validez o verdad de la misma. Para muchas ideas creativas, la verificación incluye experimentos científicos para determinar si el conocimiento en realidad lleva a los resultados esperados. La verificación también podría incluir el desarrollo de un prototipo de bien o servicio. Un prototipo es un producto o un número muy pequeño de productos construidos sólo para ver si las ideas detrás de este producto nuevo funcionan en realidad. Los prototipos de productos rara vez se venden al público, pero son muy valiosos para verificar las iluminaciones desarrolladas en el proceso creativo. Una vez que se ha desarrollado el nuevo bien o servicio, la verificación en el mercado es la prueba final de la idea creativa detrás de él. Bruce Roth y sus colegas pusieron manos a la obra en probar el nuevo compuesto de medicamento y finalmente obtuvieron la aprobación de la FDA. El medicamento, llamado

Lipitor, ya es el fármaco de mejor venta en la historia farmacéutica. Y se espera que Pfizer, la empresa que compró a Warner-Lambert en una adquisición hostil, pronto gane más de 10 000 millones de dólares al año con ese medicamento.[46]

Mejoramiento de la creatividad en las organizaciones

Los gerentes que desean mejorar y promover la creatividad en sus organizaciones pueden hacerlo en una diversidad de formas.[47] Un método importante para mejorarla es hacerla parte de la cultura organizacional, con frecuencia a través de metas explícitas. Las empresas que realmente quieren enfatizar la creatividad, como 3M y Rubbermaid, expresan metas de que cierto porcentaje de los ingresos futuros se deberá ganar por productos nuevos. Esto comunica con claridad que se valora la creatividad y la innovación. Best Buy recientemente eligió cuatro grupos de vendedores en sus veinte y treinta, y se les pidió pasar diez semanas viviendo juntos en un complejo de apartamentos en Los Ángeles (con gastos pagados por la empresa además de recibir su pago normal). ¿El trabajo? Sentarse y tener una lluvia de ideas de negocios nuevas que pudieran desarrollarse en forma rápida y económica.[48]

Otra parte importante para mejorar la creatividad es recompensar los éxitos creativos y tener cuidado de no castigar los fracasos creativos. Numerosas ideas que parecen valer la pena en el papel no dan buen resultado en la realidad. Si la primera persona en tener una idea que fracasa es despedida o se castiga de alguna otra manera, otros en la organización se volverán más cautelosos en su trabajo. Y como resultado, surgirán menos ideas creativas.

Revisión del concepto

DEFINA CREATIVIDAD Y DESCRIBA SUS CAUSAS PROBABLES.

CON BASE EN EL PROCESO CREATIVO QUE SE ANALIZÓ EN ESTA SECCIÓN PIENSE EN UNA IDEA IMPORTANTE QUE HAYA TENIDO EN FORMA RECIENTE E INTENTE EXPLICAR CÓMO LLEGÓ A ELLA.

TIPOS DE COMPORTAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Ahora que hemos visto muy de cerca la forma en que las diferencias individuales pueden influir en el comportamiento en las organizaciones, cambiemos nuestra atención a lo que queremos decir por comportamiento en el lugar de trabajo. El **comportamiento en el lugar de trabajo** es un patrón de acción de los miembros de una organización que de manera directa o indirecta influye en la efectividad organizacional. Las conductas importantes en el lugar de trabajo incluyen el desempeño y la productividad, el ausentismo y la rotación y la ciudadanía organizacional. Por desgracia también puede ocurrir una diversidad de conductas disfuncionales en los entornos organizacionales.

Conductas de desempeño

Las **conductas de desempeño** son el conjunto total de conductas relacionadas con el desempeño que la organización espera que el individuo exhiba. Por tanto, se derivan del contrato psicológico. Para algunos puestos, las conductas de desempeño pueden definirse en forma estrecha y medirse con facilidad. Por ejemplo, un trabajador de la línea de ensamble que se sienta junto a una banda transportadora y anexa partes a un producto mientras pasa, tiene relativamente pocas conductas de desempeño. Se espera que él o ella permanezca en la estación de trabajo y anexe las partes. El desempeño con frecuencia se puede evaluar en forma cuantitativa al contar el porcentaje de partes que se anexan de manera correcta.

Sin embargo, para muchos otros puestos las conductas de desempeño son más diversas y mucho más difíciles de evaluar. Por ejemplo, considere el caso de un científico de

comportamiento en el lugar de trabajo
Patrón de acción por parte de los miembros de una organización que en forma directa o indirecta influye en la efectividad organizacional

conductas de desempeño
Conjunto total de conductas relacionadas con el trabajo que la organización espera que exhiba el individuo

investigación y desarrollo en Merck. Él trabaja en un laboratorio tratando de encontrar nuevos descubrimientos científicos que tengan un potencial comercial. El científico debe aplicar el conocimiento aprendido en la escuela de graduados con la experiencia obtenida de una investigación previa. La intuición y la creatividad también son elementos importantes. Y el descubrimiento deseado puede requerir meses o incluso años de lograr. Como se analiza en el capítulo 14, las organizaciones se basan en varios métodos distintos para evaluar el desempeño. Desde luego, la clave es empatar el mecanismo de evaluación con el trabajo que se desempeña.

Conductas de escape

Otro tipo importante de comportamiento relacionado con el trabajo es el que resulta en escape: ausentismo y rotación. El **ausentismo** ocurre cuando un individuo no se presenta a trabajar. La causa puede ser legítima (enfermedad, responsabilidades como juez, muerte en la familia y demás) o fingida (que se reporta como legítima pero en realidad es sólo una excusa para quedarse en casa). Cuando un empleado está ausente, su trabajo no se hace en absoluto o se debe contratar un sustituto para hacerlo. En cualquier caso, es probable que la cantidad o la calidad de los resultados se vean afectados. Es evidente que se espera algún ausentismo. La preocupación clave de las organizaciones es minimizar el ausentismo fingido y reducir las ausencias legítimas tanto como sea posible. El alto ausentismo puede ser un síntoma también de otros problemas, como la insatisfacción laboral o una baja moral.

La **rotación** ocurre cuando las personas renuncian a sus trabajos. Una organización incurre en costos para reemplazar a individuos que han renunciado, pero si la rotación tiene que ver con personas especialmente productivas, es todavía más costosa. La rotación parece resultar de diversos factores, incluidos aspectos del trabajo, la organización, el individuo, el mercado laboral y las influencias familiares. En general, un mal ajuste entre la persona y el puesto también es una causa probable de rotación.[49] Los altos niveles de desempleo actuales reducen la rotación orientada a los empleados, dado que hay menos empleos disponibles. Pero cuando el desempleo es bajo (y hay muchos empleos vacantes), la rotación puede aumentar en forma natural mientras las personas buscan mejores oportunidades, una mejor remuneración y demás.

Los esfuerzos por manejar directamente la rotación con frecuencia están llenos de dificultades, incluso en organizaciones que se concentran en recompensar a los empleados con buen desempeño. Desde luego, cierta rotación es inevitable, y en algunos casos incluso puede ser deseable. Por ejemplo, si la organización intenta reducir los costos al reducir su personal, tener personas que elijan irse en forma voluntaria es preferible a tener que despedirlos de sus puestos. Y si las personas que eligen irse son de bajo desempeño o expresan altos niveles de insatisfacción laboral, la organización incluso puede beneficiarse de la rotación.

Ciudadanía organizacional

La **ciudadanía organizacional** es el comportamiento de los individuos que hace una contribución general positiva para la organización.[50] Por ejemplo, considere a una empleada que hace un trabajo aceptable en términos de cantidad y calidad. Sin embargo, ella se rehúsa a trabajar tiempo extra, no ayuda a los recién llegados a adaptarse y por lo general no está dispuesta a hacer ninguna contribución para la organización más allá del desempeño estricto de su puesto. Aunque esta persona pueda ser vista como de buen desempeño, no es probable que sea vista como un buen ciudadano organizacional.

Otro empleado puede mostrar un nivel de desempeño comparable. Sin embargo, además siempre trabaja tarde cuando el jefe se lo pide, toma tiempo para ayudar a los recién llegados a saber qué hacer y se percibe como servicial y comprometido con el éxito de la organización. Aunque su nivel de desempeño puede ser visto como igual al de la primera trabajadora, es probable que sea visto como un mejor ciudadano organizacional.

Es probable que el determinante de las conductas ciudadanas organizacionales sea un mosaico complejo de variables individuales, sociales y organizacionales. Por ejemplo, la personalidad, las actitudes y las necesidades del individuo tendrán que ser consistentes con las conductas ciudadanas. En forma similar, el contexto social en el que trabaja el individuo o el grupo de trabajo necesitará facilitar y promover dichas conductas (la dinámica de

ausentismo
Cuando un individuo no se presenta a trabajar

rotación
Cuando las personas renuncian a sus trabajos

ciudadanía organizacional
Comportamiento de los individuos que hace una contribución general a la organización

grupo se analiza en el capítulo 18). Y la organización misma, en especial su cultura, debe tener la capacidad de promover, reconocer y recompensar este tipo de conductas si la intención es que continúen. Aunque el estudio de la ciudadanía organizacional aún está en su primera etapa, la investigación preliminar sugiere que puede tener un rol poderoso en la efectividad organizacional.[51]

Conductas disfuncionales

Algunas conductas organizacionales son de naturaleza disfuncional. Las **conductas disfuncionales** son las que demeritan el desempeño organizacional en lugar de contribuir al mismo.[52] Dos de las más comunes, el ausentismo y la rotación, se analizan arriba. Pero otras formas de comportamiento disfuncional pueden ser todavía más costosas para la organización. El robo y el sabotaje son ejemplos que resultan en costos financieros directos para una organización. El acoso sexual y racial también cuestan a una organización, tanto en forma indirecta (al mermar la moral, producir temor y alejar a empleados valiosos) como en forma directa (a través de la responsabilidad financiera si la organización responde de manera inapropiada). De igual forma, el comportamiento politizado que engaña de manera intencional a otros en la organización, mediante la difusión de rumores maliciosos y actividades similares. La incivilidad y la obscenidad pueden resultar en conflicto y daños a la moral y a la cultura organizacional.[53] La violencia en el lugar de trabajo también es una preocupación creciente en muchas organizaciones. La violencia de trabajadores o ex trabajadores descontentos resulta en docenas de muertes y lesiones cada año.[54]

conductas disfuncionales
Conductas que demeritan el desempeño organizacional, en lugar de contribuir al mismo

DISTINGA ENTRE LAS CONDUCTAS DE DESEMPEÑO, CONDUCTAS DE ESCAPE, CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL Y CONDUCTAS DISFUNCIONALES.

¿ALGUNA VEZ SE HA REPORTADO ENFERMO PARA TRABAJAR CUANDO ESTÁ BIEN? ¿O HA PERDIDO CLASES AL USAR UNA ENFERMEDAD COMO UNA EXCUSA FALSA? ¿SE PUEDEN JUSTIFICAR DICHAS ACCIONES?

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Explicar la naturaleza de la relación entre el individuo y la organización.
   - Un marco de referencia básico que se puede emplear para facilitar esta comprensión es el contrato psicológico: el conjunto de expectativas que sostienen las personas en relación con lo que contribuirán a la organización y lo que esperan obtener a cambio.
   - Las organizaciones luchan por alcanzar un ajuste óptimo entre persona y puesto, pero este proceso se complica por la existencia de las diferencias individuales.
2. Definir la personalidad y describir los atributos de la misma que afectan el comportamiento en las organizaciones.
   - La personalidad es el conjunto relativamente estable de atributos psicológicos y conductuales que distinguen a una persona de otra.
   - Los "Cinco Grandes" rasgos de la personalidad son:
     - Afabilidad
     - Meticulosidad
     - Emocionalidad negativa
     - Extroversión
     - Apertura
   - El marco de referencia Myers-Briggs también puede ser un mecanismo útil para entender la personalidad.
   - Otros rasgos importantes son:
     - Locus de control
     - Eficacia personal
     - Autoritarismo
     - Maquiavelismo
     - Autoestima
     - Propensión al riesgo
   - Inteligencia emocional, un concepto medianamente nuevo, puede proporcionar perspectivas adicionales de la personalidad.
3. Analizar las actitudes individuales en las organizaciones y la forma en que afectan el comportamiento.
   - Las actitudes están basadas en la emoción, el conocimiento y el comportamiento pretendido.
   - Mientras que la personalidad es relativamente estable, algunas actitudes se pueden formar y modificar con facilidad. Otras son más constantes.

- La satisfacción o insatisfacción laboral y el compromiso organizacional son actitudes importantes relacionadas con el trabajo.

4. Describir los procesos perceptuales básicos y el rol de las atribuciones en las organizaciones.
   - La percepción es el conjunto de procesos por los cuales un individuo se vuelve consciente e interpreta la información acerca del entorno.
   - Los procesos perceptuales básicos incluyen la percepción selectiva y la formación de estereotipos.
   - La percepción y la atribución también se relacionan muy de cerca.
5. Analizar las causas y consecuencias del estrés y describir cómo se puede manejar.
   - El estrés es la respuesta de un individuo a un fuerte estímulo.
   - El Síndrome de Adaptación General delinea el proceso básico de estrés.
   - El estrés puede ser ocasionado por las demandas de tareas, físicas, de rol e interpersonales.
   - Las consecuencias del estrés incluyen resultados organizacionales e individuales, así como el burnout.
   - Varias cosas se pueden hacer para manejar el estrés.
6. Describir la creatividad y su rol en las organizaciones.
   - La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas.
   - Las personas creativas tienden a tener ciertos perfiles de experiencias de antecedentes, rasgos personales y capacidades cognitivas.
   - El proceso creativo mismo incluye preparación, incubación, iluminación y verificación.
7. Explicar cómo las conductas en el lugar de trabajo pueden influir en forma directa o indirecta en la efectividad organizacional.
   - El comportamiento en el lugar de trabajo es un patrón de acción de los miembros de una organización que influye de manera directa o indirecta en la efectividad organizacional.
   - Las conductas de desempeño son el conjunto de conductas relacionadas con el trabajo que la organización espera que el individuo exhiba para cumplir con el contrato psicológico.
   - Las conductas básicas de escape son el ausentismo y la rotación.
   - La ciudadanía organizacional se refiere al comportamiento que hace una contribución general positiva a la organización.
   - Las conductas disfuncionales pueden ser muy dañinas para una organización.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. ¿Cuál es el contrato psicológico? Liste las cosas que se podrían incluir en las contribuciones individuales. Liste las cosas que se podrían incluir en los incentivos organizacionales.
2. Describa los tres componentes de las actitudes y mencione cómo se relacionan los componentes. ¿Qué es la disonancia cognitiva? ¿En qué forma los individuos resuelven la disonancia cognitiva?
3. Identifique y analice los pasos en el proceso creativo. ¿Qué puede hacer una organización para incrementar la creatividad de los empleados?
4. Identifique y describa varias conductas importantes en el lugar de trabajo.

Preguntas para análisis

5. Las organizaciones aumentan su uso de pruebas de personalidad para filtrar a los solicitantes de puestos. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de este enfoque? ¿Qué pueden hacer los gerentes para evitar algunas de las potenciales desventajas?
6. Como gerente, ¿cómo puede usted saber que un empleado experimenta satisfacción laboral? ¿Cómo puede saber que los empleados están altamente comprometidos con la organización? Si un trabajador no está satisfecho, ¿qué puede hacer un gerente para mejorar la satisfacción? ¿Qué puede hacer para mejorar el compromiso organizacional?
7. Los gerentes no pueden prestar igual atención a cada parte de información, así que la percepción selectiva es un hecho de la vida. ¿En qué forma la percepción selectiva ayuda a los gerentes? ¿De qué manera crea dificultades para ellos? ¿Cómo los gerentes pueden aumentar su "buena" percepción selectiva y disminuir la "mala"?

Preguntas para aplicación

8. Escriba el contrato psicológico que tiene en esta clase. En otras palabras, ¿con qué contribuye y qué incentivos están disponibles? Solicite a su profesor que le mencione al grupo acerca del contrato psicológico que tiene intención de establecer con los estudiantes en su grupo. ¿En qué forma el contrato pretendido del profesor se compara con el que usted escribió? Si hay diferencias, ¿por qué cree que existen las mismas? Comparta sus ideas con el grupo.
9. Asuma que usted contratará tres empleados nuevos para la tienda departamental que administra. Uno venderá zapatos, otro administrará la tienda departamental y otro trabajará en el almacén. Identifique las tres características básicas que quiere en cada una de las personas para lograr un buen ajuste de la persona con el puesto.
10. Describa alguna vez cuando alguien haya mostrado cada uno de los Cinco Grandes rasgos de la personalidad en un nivel muy alto o un nivel muy bajo. Por ejemplo, diga acerca de alguien que pareciera ser altamente afable o altamente no afable. Luego diga acerca de los resultados que haya experimentado esa persona como resultado de exhibir ese rasgo particular de personalidad. ¿Los resultados parecen lógicos? Es decir, ¿los rasgos de personalidad positivos llevan a buenos resultados y los rasgos negativos a malos? Explique su respuesta.

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades interpersonales* se refieren a la capacidad de comunicarse, entender y motivar a los individuos y los grupos. Este ejercicio lo introduce a una herramienta ampliamente empleada para la evaluación de la personalidad y muestra cómo la comprensión de la personalidad puede ser útil para desarrollar relaciones interpersonales eficaces dentro de las organizaciones.

Antecedentes

De las muchas formas distintas de interpretar la personalidad, el ampliamente utilizado indicador tipo Myers-Briggs clasifica los tipos de personalidad individual a lo largo de cuatro dimensiones:

1. *Extroversión (E) frente a introversión (I)*. Los extrovertidos obtienen su energía de estar alrededor de otras personas, mientras que los introvertidos se agotan con los demás y necesitan soledad para recargar su energía.
2. *Sensación (S) frente a intuición (N)*. El tipo de sensación prefiere las cosas concretas, mientras que el de intuición prefiere los conceptos abstractos.
3. *El pensamiento (T) frente al sentimiento (F)*. Los individuos de pensamiento basan sus decisiones más en la lógica y en la razón, mientras que los individuos de sentimiento basan sus decisiones más en sentimientos y emociones.
4. *Juicio (J) frente a percepción (P)*. Los tipos de juicio disfrutan el cumplimiento o haber terminado, mientras que los tipos de percepción disfrutan el proceso y las situaciones de terminación abierta.

Por medio del indicador tipo Myers-Briggs, los investigadores usan las respuestas de las encuestas para clasificar a los individuos en 16 tipos de personalidad, todas las combinaciones posibles de las cuatro dimensiones Myers-Briggs. El tipo de personalidad resultante luego se expresa como un código de cuatro caracteres, como ESTP para *Extrovertido-Sensación-Pensamiento-Percepción*. Estos códigos de cuatro caracteres luego se utilizan para describir la forma preferida del individuo de interactuar con los demás.

Tarea

1. Utilice el formato de evaluación Meyers-Briggs para determinar su propio tipo de personalidad. Puede encontrar un formato en **www.keirsey.com/scripts/newkts.cgi**, un sitio web que también contiene información adicional acerca del tipo de personalidad. (*Nota*: no se cobra por tomar el Temperament Sorter ni es necesario aceptar recibir mensajes por correo electrónico).
2. Cuando usted ha determinado el código de cuatro letras para su tipo de personalidad, puede obtener papeles de su instructor que le explicarán la forma en que su tipo de personalidad afecta no sólo su estilo preferido de trabajo sino también su estilo de liderazgo.
3. Concluya al responder las siguientes preguntas:
   - ¿Qué tan fácil es medir la personalidad?
   - ¿Cree usted que la prueba en línea evaluó con precisión su personalidad?
   - ¿Por qué? Comparta sus resultados de evaluación y sus respuestas con el grupo.

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de administración del tiempo* se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera apropiada. Entre otras razones, son importantes debido a que las habilidades deficientes de administración del tiempo pueden ocasionar estrés. En este ejercicio se muestra cómo las habilidades efectivas de administración del tiempo pueden ayudar a reducir el estrés.

Antecedentes

Liste varios de los hechos o expectativas importantes que tienden a ser estresantes para usted. Los estresores comunes incluyen la escuela (clases, exámenes), el trabajo (finanzas, horarios) y circunstancias personales (amigos, romance, familia). Intente ser tan específico como sea posible y trate de identificar por lo menos diez estresores diferentes.

Tarea

Utilice su lista y haga lo siguiente:

1. Evalúe el grado al que la deficiencia en sus habilidades en administración del tiempo desempeña un rol en la forma en que cada estresor le afecta a usted. Por ejemplo, ¿los exámenes ocasionan estrés, porque usted tiende a posponer el estudio?
2. Por cada estresor que se ve afectado por sus hábitos de administración del tiempo, desarrolle una estrategia para usar su tiempo en forma más eficiente.
3. Observe las interrelaciones entre los distintos tipos de estresores para ver si giran alrededor de los problemas relacionados con el tiempo. Por ejemplo, las presiones financieras pueden ocasionar que usted trabaje y el trabajo puede interferir con la escuela. ¿Puede usted manejar alguna de estas interrelaciones en forma más eficaz al administrar su tiempo de manera más efectiva?
4. Por lo general, ¿cómo maneja el estrés en su vida? ¿Puede manejar el estrés en una forma más eficaz en relación con el tiempo?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Ser Steve Jobs

Cuando escucha la palabra *personalidad*, ¿en qué es lo primero que piensa? ¿Un individuo de alto perfil como Oprah o Bono? ¿O sus pensamientos van al conjunto dinámico y organizado de características que hacen que cada persona sea diferente a otras? Steve Jobs, el carismático y controversial cofundador y director de Apple Computer, podría venir a la mente en cualquiera de los casos. Es un personaje con una personalidad interesante. Es el rostro público de una empresa extremadamente exitosa a quien las personas ven como un visionario inspirador y otras como un egoísta insufrible. La realidad es que la personalidad compleja y con frecuencia contradictoria claramente es un factor en el sorprendente éxito de no una sino dos empresas comerciales notables por sus descubrimientos de alta tecnología y su marketing experto.

Nacido en San Francisco en 1955 y criado en el área de la bahía por padres adoptivos, Jobs pasó un semestre en Reed College en Oregon y luego trabajó brevemente en Hewlett-Packard, donde en 1971 conoció a su colega aficionado de la electrónica Steve Wozniak. Luego de una breve estancia en Atari, uno de los primeros fabricantes de juegos de video, Jobs hizo un viaje de mochila alrededor de la India en busca de la iluminación espiritual. Cuando volvió a Estados Unidos, se conectó de nuevo con Wozniak en Atari. En 1976, Jobs, de 21 años de edad, convenció al antiguo hacker de electrónica Wozniak de comercializar una computadora personal que él había diseñado para su uso, y con fondos de un inversionista providencial iniciaron Apple Computer. El diseño de Wozniak se convirtió en la primera computadora personal comercialmente disponible, y para 1980 la oferta pública inicial de Apple había hecho millonarios a Jobs, Wozniak y muchas otras personas.

Como CEO, Jobs organizaba su visión idealista y sus altos estándares para impulsar a la empresa a mayores éxitos, pero cuando su rápida expansión colocó cada vez más presión sobre sus habilidades gerenciales, la empresa acudió a un ejecutivo experimentado, contrató al CEO de PepsiCo John Sculley para hacerse cargo en 1983. Jobs continuaba la supervisión del desarrollo de una nueva computadora llamada Macintosh, que a pesar de una serie de diseños fallidos y excesivos costos, se presentó en 1984. La primera computadora pequeña con una interfaz de usuario gráfica, la Macintosh fue enormemente exitosa. Sin embargo,

mientras tanto, Jobs y Sculley tenían confrontaciones continuas, hasta que en mayo de 1985 el consejo de Apple forzó a Jobs a renunciar como director de la unidad de Macintosh. "Las personas en la empresa tuvieron sentimientos encontrados al respecto", admite el científico en jefe Larry Tesler. "Todos habían sido aterrorizados por Steve Jobs en un punto o en otro, así que hubo cierto alivio de que el terrorista se hubiera ido. Por otro lado," recuerda, "creo que las mismas personas tenían un increíble respeto por Steve Jobs y estábamos todos muy preocupados de lo que sucedería a esta empresa sin el visionario, sin el fundador, sin el carisma".

Jobs protestó al vender sus acciones de Apple, y en 1985 inició NeXT Computer para comercializar una estación de trabajo tecnológicamente avanzada. A finales de la década de 1980, el científico de cómputo del MIT Tim Berners-Lee utilizó el sistema operativo de NeXTSTEP para construir el primer buscador y editor en la Web (World Wide Web), pero el sistema era demasiado costoso para la mayoría de las personas. Jobs continuó impulsando los productos NeXT en los mercados científicos y académicos, pero para 1993 la empresa había cambiado en forma exclusiva al desarrollo de software como NeXTSTEP. Mientras tanto, en 1986, Jobs pagó 5 millones de dólares por el estudio de animación de Star Wars del empresario George Lucas, llamado The Graphics Group, que procedió a administrar con un estilo poco característico de no intervención.

En 1996, Apple, aunque impedida por un precio de acción récord a la baja y paralizantes pérdidas financieras, compró a NeXT por 429 millones de dólares y Jobs estuvo de regreso. En julio de 1997, el consejo removió al CEO Gilbert F. Amelio y nombró a Jobs "CEO interino" (o "iCEO", como lo expresa Jobs). Jobs se enfocó en regresar la empresa a la rentabilidad y en marzo de 1998 anunció la terminación de varios proyectos de investigación y desarrollo. Su antecesor realmente había reducido el número de esos proyectos de 350 a 50, mientras que las posteriores reducciones de Jobs redujeron el número de 50 a 10. Algunas personas perdieron sus empleos, pero Amelio había presidido más de 4 100 despidos (30% de la fuerza de trabajo). Sin embargo, empezaron a surgir rumores de más recortes (de hecho acerca de despidos masivos). Se reportó que los empleados estaban alerta de no encontrarse en el elevador con Jobs, por miedo a estar desempleados cuando se abriera la puerta otra vez. En apariencia no era tanto la realidad de la situación sino la personalidad abrasiva de Jobs y sus formas directas lo que hacía que los empleados de Apple se sintieran aprensivos (aunque puede haber contribuido el comentario de Jobs de que tenía la intención de hacer más recortes de los que Amelio había hecho). "Cuando Steve ataca un problema", explicó un ejecutivo en Adobe, el proveedor de software más grande de Apple, "lo hace con venganza. Creo que se suavizó durante los años de NeXT, [pero] ya no es nada suave".

Bajo el mando de Jobs, Apple mostró utilidad para el primer trimestre de 1998 después de cuantiosas pérdidas en 1997 y la primera parte de 1998. Los analistas pronosticaron que la mejora continua dependería de un flujo constante de productos nuevos, pero Jobs, de acuerdo con el biógrafo Alan Deutschman, prefería concentrar el máximo de su energía y capital en marketing y en rejuvenecer la imagen de la empresa como fabricante de computadoras modernas y de aspecto *cool*, más que depender de sorprendentes descubrimientos técnicos para transformar a la empresa. El resultado fue la inmensamente exitosa campaña "Piensa diferente", que se centró en un anuncio de televisión que presentaba visionarios célebres como Albert Einstein y Bob Dylan. La campaña marcó un punto de cambio para la empresa, restableció una imagen que había sido ensuciada por la vergüenza financiera y una inundación de nuevas marcas sin brillo. Jobs tomó un interés personal en la campaña y, de acuerdo con una reportera de *Newsweek* que la observó con él, llegó a las lágrimas cuando vio el comercial por primera vez, recuerda Katie Hafner. "No era falso. Steve estaba genuinamente conmovido por ese estúpido anuncio".

Mientras tanto, Jobs de ninguna manera había descuidado el conjunto de productos nuevos de Apple. Había agilizado un proceso en el que los proyectos con frecuencia se traslapaban por enfocar los esfuerzos de la empresa en dos líneas de producto nuevas, y ambas usaban los procesadores existentes PowerPC G3 y el sistema operativo Mac OS de Apple: una computadora de escritorio llamada iMac y una laptop llamada PowerBook G3. La iMac, a la que Jobs había dado luz verde como un producto de investigación especial poco después de iniciar su segundo periodo como CEO de Apple, presentó un diseño innovador (con forma de huevo con una coraza colorida de plástico transparente) y un atractivo estético distintivo. Respaldada por una campaña energética de marketing, se convirtió en lo que *Forbes* declaró un "hecho alterador de la industria" y una pieza de iconografía cultural. Apple era una vez más una fuerza arrasadora en la industria de las computadoras. Apple, declaró Jobs, "lidera cuando expresa su visión a través de sus productos, lo emociona y lo hace sentir orgulloso de poseer una Mac... El mismo enfoque y pasión que lleva estos productos al mercado también nos ha hecho una empresa más sana".

La revista *Fortune*, que ha reconocido a Jobs como "uno de los principales ególatras de Silicon Valley", también le ha dado el epíteto completamente halagador de "maestro de la alteración" al observar que en poco más de una década después de su regreso a Apple, Jobs disfrutaba "el tipo de posición que la mayoría de los tipos prodigio genios locos de la tecnología pueden sólo fantasear: estimulantes consumidores mientras se causan estragos en múltiples industrias". Parece que Jobs tiene un talento especial para un enfoque de competir en industrias dinámicas que los estrategas gerenciales llaman *alteración de alto nivel*, al hacer movimientos que han permitido a Apple redefinir las reglas de la industria y crear nuevos mercados.

Por ejemplo, cuando Apple decidió expandirse al desarrollo de otros aparatos digitales, prácticamente secuestró la industria de la música con la introducción, entre 2001 y 2003, del dispositivo de música portátil iPod, el software de música digital iTunes y iTunes Music Store (que para 2006 representaba 10% de todas las ventas de música en Estados Unidos). El iPhone, una combinación de teléfono celular, iPod y aparato de Internet, salió

a la venta en junio de 2007, y para enero de 2009 Apple era el tercer fabricante de teléfonos celulares en el mundo, detrás sólo de Nokia y Samsung.

Jobs puede ser (como afirman sus críticos) un maniático del control errático y egocéntrico con altos estándares poco realistas y mal carácter, pero desde su regreso al primer puesto, el valor de las acciones de Apple ha aumentado más de 38 veces. En comparación, las acciones de Microsoft sólo han duplicado su valor durante el mismo tiempo.

Por último, ¿recuerda a The Graphics Group, el estudio de animación que Jobs tomó en 1986? En 1991, Jobs llegó a un acuerdo con Disney para producir tres películas animadas por computadora con la tecnología de rendición de imágenes de alta calidad de la empresa. Renombrado Pixar, el estudio presentó tres películas (*Toy Story*, *A Bug's Life* y *Toy Story 2*), que sumaron un total de 2 500 millones de dólares: igual a la cantidad bruta más alta por película en la historia de la industria cinematográfica. Bajo un acuerdo posterior, Pixar continuó la producción de éxitos de taquilla, como *Monsters, Inc.*, *Cars* y *Buscando a Nemo* (que sumaron más de 800 millones de dólares). En 2006, Disney compró a Pixar por 7 400 millones de dólares en una transacción accionaria total que hizo de Jobs el accionista más grande de Disney y el miembro más nuevo del consejo.

Fred Vogelstein, de *Fortune*, atribuye el sorprendente éxito de Jobs a su genio no sólo para desarrollar productos salvajemente populares, sino para explotar (en realidad fomentar) condiciones de turbulencia en las industrias en las que colabora; tanto en Apple como en Pixar, dice Vogelstein, "Jobs ha podido aprovechar la tecnología de manera simultánea, de modo que lanza el estado de las cosas al desorden y luego dirige ese caos el frente de la manada".

Preguntas

1. Describa la personalidad de Steve Jobs al usar los "Cinco Grandes" rasgos. Describa su personalidad al usar el marco de referencia Myers-Briggs.
2. ¿En qué forma la personalidad de Jobs le ayuda a ser un mejor líder? ¿En qué forma su personalidad compromete su capacidad para liderar?
3. ¿Cómo caracterizaría el estado general de afecto y estado de ánimo en Apple?
4. ¿En qué forma los rasgos de la personalidad respaldan el impulso emprendedor? ¿Qué rasgos de la personalidad contribuyen al éxito de Jobs como emprendedor?
5. ¿En qué forma los rasgos de la personalidad respaldan una tendencia creativa? ¿Qué rasgos de la personalidad contribuyen a la capacidad de Jobs de ser creativo en un contexto organizacional?

Referencias

Peter Burrows, "An Insider's Take on Steve Jobs", *BusinessWeek*, 30 de enero de 2006, www.businessweek.com el 16 de abril de 2009, Burrows y Ronald Grover, "Steve Jobs' Magic Kingdom", *BusinessWeek*, 6 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 16 de abril de 2009; Brian Caulfield, "The Sweet Revenge of Steve Jobs", Forbes.com, 14 de enero de 2008, www.forbes.com el 17 de abril de 2009; Tom Hornby, "25 Years of Macintosh", *Low End Mac*, 9 de abril de 2007, http://lowendmac.com el 16 de abril de 2009; Fred Vogelstein, "Mastering the Art of Disruption", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, http://cnnmoney.com el 16 de abril de 2009; y Arik Hesseldahl, "Tim Cook: A Steady Go-To Guide for Apple", *BusinessWeek*, 14 de enero de 2009, www.businessweek.com el 15 de abril de 2009.

USTED DECIDE

¿Su jefe es superficialmente encantador, poco sincero y carente de empatía?

1. ¿Alguna vez ha colaborado con alguien o para alguien que mostrara un comportamiento psicópata y narcisista? Si es así, describa ese comportamiento y explique por qué indica un diagnóstico de psicopatía o narcisismo.
2. Alrededor de un mes después de haber iniciado un nuevo empleo, se percata de que su jefe muestra tendencias psicopáticas. ¿Qué hará?
3. Usted trabaja para un gerente medio con tendencias narcisistas. Él acaba de ser asignado a trabajar para un alto directivo con tendencias psicopáticas. ¿Qué espera que suceda?
4. Usted es un alto directivo de una empresa grande y está a punto de ser promovido. Se ha percatado de que el gerente de rápido ascenso que está en línea para su puesto tiene tendencias psicopáticas. ¿Qué hará?
5. Una vez más está en la situación descrita en la pregunta 4. Sin embargo, esta vez el gerente de rápido ascenso en cuestión es narcisista. ¿Manejaría diferente el caso de un narcisista que el caso del psicópata? Sea específico al explicar su respuesta.
6. Su unidad trabaja directamente bajo las órdenes del vicepresidente ejecutivo de la empresa. Claramente exhibe tendencias narcisistas, pero usted acaba de recibir otro buen bono de fin de año. Se pregunta: ¿los gerentes narcisistas ocasionalmente son benéficos para las organizaciones? ¿Sobre qué bases afirmaría que pueden serlo? ¿Sobre qué bases afirmaría que no pueden serlo?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F En un contrato psicológico, una organización intercambia incentivos a cambio de las contribuciones del empleado.
2. V F La mayoría de las personas expresa sus sentimientos mediante sus rasgos de personalidad.
3. V F La inteligencia emocional (CE) se refiere a la capacidad de una persona de entender y relacionarse con las emociones y actitudes de otras personas.
4. V F Las personas Tipo B tienen menos probabilidad de experimentar estrés que las personas Tipo A.
5. V F Muchas personas son creativas a pesar de la tendencia hacia el pensamiento divergente que les ocasiona ver las cosas en forma distinta a las personas que los rodean.
6. _____ NO refleja uno de los "Cinco Grandes" rasgos de la personalidad.
   a. La creencia personal en la capacidad de uno mismo para completar una tarea
   b. La rigidez de las creencias personales y el ámbito de intereses de una persona
   c. El nivel de comodidad de alguien con las relaciones
   d. La capacidad personal para llevarse bien con los demás
   e. El número de metas sobre las cuales se enfoca una persona
7. A Juliana le gusta detenerse y razonar las cosas antes de tomar una decisión. Sin embargo, en su nueva posición gerencial ella encuentra que sus subordinados no parecen responder bien a sus esfuerzos por comunicar sus decisiones. Juliana quizá se debe enfocar en mejorar todo lo siguiente, EXCEPTO su _____.
   a. conciencia personal
   b. actitudes
   c. empatía
   d. compromiso organizacional
   e. habilidades sociales
8. El hecho de que usted_____ no se considera un estresor relacionado con el trabajo.
   a. encuentra que la temperatura en la oficina es demasiado alta
   b. se sienta constantemente cansado, frustrado e indefenso
   c. tenga que trabajar con alguien cuya personalidad entra en conflicto con la suya
   d. no haya recibido suficiente orientación y capacitación
   e. tenga que tomar decisiones en forma rápida y con información incompleta
9. Usted es un gerente de inventarios con un problema de distribución: muy pocos productos van de la fábrica a los minoristas en forma oportuna. Usted se ha encargado de acelerar la producción de la planta, pero las cosas no han mejorado mucho. Sin embargo, un día se le ocurre que el problema es más como un enredo en la manguera que una presión insuficiente de la llave y decide dar un vistazo más de cerca a sus operaciones de almacén y de transporte. Felicidades, acaba de hacer un pensamiento _____.
   a. horizontal
   b. vertical
   c. divergente
   d. lateral
   e. convergente
10. Miles y su esposa Viola esperaban a su segundo hijo, y acababan de comprar una casa más grande cuando se enteró de que había sido despedido de su empleo en la Cruz Roja. Por cuestiones del destino, el padre de Viola le ha ofrecido a Miles un muy buen puesto en su fábrica de municiones. Sin embargo, Miles es un pacifista de siempre y quizá deberá resolver un sentido de _____.
   a. demanda interpersonal
   b. incubación
   c. disonancia cognitiva
   d. insuficiencia emocional
   e. rotación cultural

CAPÍTULO 16

Administración de la motivación y desempeño de los empleados

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Distinguir la naturaleza de la motivación, incluida su importancia y las perspectivas históricas.
2. Identificar y describir las principales perspectivas de contenido de la motivación.
3. Identificar y describir las principales perspectivas de proceso de la motivación.
4. Describir las perspectivas de reforzamiento de la motivación.
5. Identificar y describir las estrategias de motivación conocidas.
6. Describir el rol de los sistemas de recompensas organizacionales en la motivación.

PRIMERO LO PRIMERO

Abordar el equilibrio de las concesiones

La buena noticia es que 60% de los ejecutivos de Recursos Humanos (RH) están satisfechos con los servicios de trabajo y vida personal que las empresas ofrecen a sus empleados. La mala noticia es que sólo 16% de los empleados está de acuerdo con ellos.

> "Con el fin de retener a los mejores y más brillantes, tenemos que ser flexibles en cómo, cuándo y dónde se hace el trabajo."
>
> —KRISTEN PIERSOL-STOCKTON, DIRECTOR REGIONAL DE WORKPLACE SOLUTIONS, KPMG

Según un estudio realizado en 2009 por el Consejo Ejecutivo Corporativo (CEB), una red global de profesionales de negocios, la discrepancia resulta del hecho de que los gerentes de RH tienden a valorar los servicios en forma distinta a los empleados. Por ejemplo, tienden a asumir que servicios costosos de alto perfil como los gimnasios en la empresa y las opciones de cuidados médicos son el tipo de cosas que los empleados quieren en un lugar de trabajo que promueve un buen balance entre trabajo y vida personal. En realidad sólo 20% de los empleados valora ese tipo de servicios. Así, ¿qué quieren en realidad los empleados (gerentes y subordinados por igual)? Tiempo, o con más precisión, mayor control sobre él. Más de 60% de los 50 000 trabajadores encuestados en el estudio CEB especificó los horarios flexibles como el beneficio más importante de trabajo-vida personal que cualquier empleador puede ofrecer. Los *horarios flexibles* (o *tiempo flexible*) permiten a los empleados ajustar el tiempo o el lugar para completar su trabajo. Por ejemplo, Best Buy, el minorista de electrónica más grande de Estados Unidos, llama a su programa de tiempo flexible ROWE, por Results Only Work Environment (Entorno Laboral de Sólo Resultados). Los empleados en las oficinas corporativas trabajan cuándo y dónde, quieren y todas las juntas o reuniones son opcionales. ¿Los resultados de este enfoque de Sólo Resultados? La productividad ha aumentado 35% y la rotación ha disminuido 90%. Y Best Buy de ninguna manera está sola en la obtención de ganancias de productividad en un esfuerzo sistemático por ayudar a los empleados a lograr mejor balance en sus vidas laboral y personal. Por ejemplo, la investigación

Es importante alcanzar un balance eficaz entre trabajo y vida personal. Encontrar tiempo para el ejercicio puede ser un elemento importante en el balance entre el trabajo y la vida personal. Esta ejecutiva de General Mills hace ejercicio en el centro de acondicionamiento físico de la empresa.



© ALEKSANDR MARKIN | DREAMSTIME.COM

muestra que iniciativas similares han aumentado la productividad $195 millones en Cisco Systems, el proveedor de equipo para elaboración de redes más grande en Estados Unidos, la firma de consultoría fiscal y financiera Deloitte estima que ha ahorrado $41.5 millones en costos de rotación desde que implementó un programa de opciones de trabajo flexible.

Otra empresa que está feliz con los resultados de su horario de trabajo flexible es KPMG, una firma de consultoría fiscal y de auditoría con sede en Atlanta. KPMG está en una industria en la que la rotación es tradicionalmente más alta para las mujeres que para los hombres, pero los números en la industria financiera también reflejan tendencias más amplias en la fuerza de trabajo estadounidense. Por ejemplo, con base en una encuesta reportada por *Harvard Business Review*, 24% de los ejecutivos hombres toman una salida profesional en algún punto; es decir, dejan en forma voluntaria sus carreras por cierto tiempo. Cuando se trata de mujeres, la cifra es 37%; para mujeres con hijos, es 43%. Mientras que sólo 12% de los hombres interrumpe sus carreras para cuidar niños o ancianos, esa es la razón que cita 44% de las mujeres.

Debido a datos como estos, KPMG lanzó una campaña en 2002 para transformarse en "empleador de elección" al ofrecer a los empleados una gama de opciones para equilibrar el trabajo y la vida personal. Las políticas amigables con la familia caen en categorías como *flexibilidad* (tiempo flexible, teletrabajo, puestos compartidos) y *recursos familiares* (cuidado de niños y ancianos, descuentos en guarderías) y, de acuerdo con Barbara Wankoff, directora de Workplace Solutions, 70% de los empleados de la empresa ahora trabaja en horario flexible. "Nuestros empleados", dice, "tienden a ser ambiciosos y orientados a su carrrera. Quieren desarrollarse profesionalmente y construir una profesión, pero también tienen vidas como padres, hijos o hijas y esposos. Así que en KPMG promovemos la cultura de la flexibilidad para ayudarlos a manejar las complejidades del trabajo y de la vida". En un año reciente, KPMG se encargó de mejorar la retención de las empleadas 10% y de aumentar el total de mujeres en su fuerza de trabajo 15%". KPMG también dice que si no hubiese ofrecido el horario flexible a las empleadas con hijos pequeños, hubiera perdido dos tercios de ellas.

Es evidente que muchas mujeres eligen quedarse en sus empleos más que tomar una salida profesional cuando se enfrentan con presiones de la vida hogareña como criar a los hijos. Y por una buena razón: la investigación muestra que aunque las mujeres dejan sus carreras por un promedio de sólo 2.2 años, ese poco más de dos años les cuesta 18% de su poder de ingresos (y 38% si permanecen fuera de la fuerza de trabajo por 3 años o más). Esa es la razón por la que las opciones de flexibilidad y de recursos familiares son tan importantes para el tercio de todas las mujeres trabajadoras que eligen permanecer en el trabajo y buscan formas de equilibrar las responsabilidades profesionales y personales. También es una razón por la que las empresas como KPMG están dispuestas a hacer concesiones a las necesidades de las mujeres de flexibilidad y recursos familiares. "Con el fin de retener a los mejores y más brillantes", dice Kristen Piersol-Stockton, una de las directoras regionales de Barbara Wankoff, "tenemos que ser flexibles en cómo, cuándo y dónde se hace el trabajo". Tammy Hunter, socia en KPMG y madre de tres, sostiene que los horarios flexibles son lo que hace posible el balance entre el trabajo y la vida personal. "Pasé dificultades", explica, "cuando pensé que sería maravilloso si estuviera en casa 100% del tiempo o en el trabajo. Ahora que tengo un balance, siento que paso suficiente tiempo en casa y suficiente tiempo en el trabajo".

Hunter, quien no sólo mantiene su propio horario flexible sino que también alienta a sus subordinados a hacer lo mismo, ve las ventajas de ajustar los horarios desde la perspectiva del empleado y del gerente. Primero, está convencida de que los programas de tiempo flexible funcionan sólo si el compromiso de la empresa es descendente, con gerentes que respaldan en forma activa la participación de los empleados en todos los niveles. Ella también sabe de primera mano lo que cada vez más estudios ahora demuestran: tratar de encontrar tiempo para los hijos es particularmente estresante para muchos empleados. Los resultados son un ausentismo creciente (que cuesta a las empresas casi $1 millón al año) y una productividad mermada. Por el contrario, los empleados que administran sus horarios tienen menores niveles de estrés, se enfocan mejor en sus tareas y (con base en el estudio de CEB) trabajan 21% en forma más ardua que los que no. Tiene sentido para Hunter: "Cuando disfruta su entorno laboral y no está estresado por hacer otras cosas", dice, "es más productivo".

Por desgracia para muchas mujeres trabajadoras, la tarea de hacer malabares con las responsabilidades profesionales y personales tiene mucho menos sentido que para Hunter, incluso con innovaciones en las políticas corporativas como tiempo flexible, teletrabajo y horarios reducidos. Considere los resultados de consenso de no menos de seis importantes estudios sobre la felicidad: mientras las mujeres envejecen, se vuelven más enfermas y tristes. Desde luego, eso es en promedio, pero parece ser verdad ya sean casadas o solteras (con o sin hijos), ricas o pobres, bonitas u ordinarias, altas o bajas, estadounidenses, asiáticas o europeas.

¿Por qué? Una teoría dice que en particular para las mujeres trabajadoras exitosas, los roles modernos persisten en estar fuera de sincronía. En la teoría de olas científicas, el fenómeno se llama *interferencia destructiva*: dos olas que podían en forma ordinaria unirse para formar una ola más grande y poderosa no lo hacen. De hecho, se anulan. Si usted compara los dos roles típicos de las mujeres trabajadoras (madre y profesional) con esas dos

ondas, entonces es probable que encuentre a una mujer que no siente que logra gran cosa en ninguna faceta de su vida.

Tomemos a Kathy Caprino, quien se autodescribe como "ex vicepresidente corporativa con un empleo lucrativo y de alto poder. Estaba bendecida", reporta, "con... un esposo cariñoso, dos hermosos hijos, una casa encantadora en un hermoso pueblo de Nueva Inglaterra... Pero en la crisis de los cuarenta toda la alegría y satisfacción profesional desaparecieron y mis traumas en el trabajo comenzaron a 'sangrar' en mi mundo personal... La vida se volvía imposible e intolerable y no tenía idea por qué". Contrajo una enfermedad crónica que era "debilitante, dolorosa e indignante", y a la edad de 38 fue despedida de su empleo "en una forma que fue brutal para mi ego... Me sentía deprimida, desorientada y sola". Pero la historia de Caprino termina en una nota positiva: tomó su crisis de los cuarenta como una oportunidad para cambiar motores, obtuvo un título como terapeuta e inició su propia agencia de *coaching* ejecutivo.

Sobra decir que se especializa en aconsejar mujeres. En el proceso de volver a empezar, dice, "me sorprendió el número de mujeres que conocí que se sentían tan abrumadas y miserables como yo me había sentido... Descubrí en mi investigación", agrega, que hay "miles de mujeres que sufren de una falta de empowerment profesional". Ella también confirmó la eterna opinión entre las mismas mujeres trabajadoras que "las mujeres no son hombres con falda'". Sus roles y valores nunca han sido iguales que los de los hombres, pero como el lugar de trabajo refleja un "modelo competitivo masculino", los roles y valores con los que las mujeres pueden contribuir al entorno del lugar de trabajo con frecuencia son devaluados y demeritados. Los hombres, dice Caprino, "por lo general valoran el poder, el reconocimiento, la responsabilidad y la compensación", y éstos son valores que el lugar de trabajo tiende a reconocer y alentar. Por otro lado, las mujeres buscan valores significativamente distintos en sus esfuerzos por construir vidas profesionales exitosas. De acuerdo con Caprino, éstos incluyen lo siguiente:

- Flexibilidad en sus carreras y horarios
- Un balance sano entre el hogar y el trabajo
- Demandas razonables en su tiempo en la oficina y los viajes
- La capacidad para cambiar el tiempo y el enfoque cuando surgen necesidades importantes de cuidado infantil o de ancianos.

Si esto suena como las mismas necesidades que supuestamente deben abordarse por medio de los horarios flexibles y otras políticas del lugar de trabajo favorables para las mujeres trabajadoras es porque lo son. ¿Por qué Caprino y otros investigadores aún las clasifican como *necesidades no satisfechas*? Michelle Conlin, editora senior de *BusinessWeek*, sugiere que "cosas como tiempo flexible son el equivalente existencial a la cinta de aislar y a la goma de mascar. Las mujeres con frecuencia terminan por sentirse más inadecuadas al comprar el mito de que el balance entre el trabajo y la vida personal es alcanzable en realidad, sólo si sus malabares son mejores, más rápidos y bonitos".

De acuerdo con Caprino, las mujeres siguen estando más enfermas y tristes debido a que sus esfuerzos por equilibrar sus vidas profesional y personal se frustran por problemas más fuertemente arraigados, problemas que reflejan los roles y las conductas de mucho tiempo y que en realidad no se pueden resolver por horarios de trabajo más convenientes. Por ejemplo, ella observa que "aunque las mujeres ahora constituyen casi la mitad de la fuerza de trabajo estadounidense, la mayor parte de la responsabilidad doméstica aún recae en ellas, al igual que la crianza y cuidados de los hijos y los miembros ancianos de la familia". De hecho, la economista Heather Boushey ha encontrado que las mujeres llevan a casa mayores cheques de remuneración en 36% de las parejas de hogares de carrera dual, pero siguen manejando 75% de todas las tareas domésticas. De acuerdo con Conlin, intentar desempeñar esos actos de malabarismo refleja "la dominante idiosincracia del hacerlo todo y hacerlo al mismo tiempo" entre las mujeres en el lugar de trabajo. Caprino y otros investigadores sugieren que es una tarea esencialmente imposible y que tener más tiempo para desempeñar una tarea imposible no ayuda mucho.

Este dilema es una razón por la que muchas mujeres profesionales eligen una salida profesional en lugar de un horario flexible. De las que toman una salida profesional, una abrumadora mayoría (93%) quiere regresar a trabajar. Sin embargo, de éstas, sólo 73% en realidad encuentra empleos de cualquier tipo, y sólo 40% encuentra empleos satisfactorios de tiempo completo. Una gran parte del problema es la coordinación del tiempo. Por ejemplo, considere el "modelo competitivo masculino" al que alude Caprino. Se estableció en las décadas de 1950 y 1960 y evolucionó para acomodar los ritmos de vida de hombres (blancos de clase media). Recompensaba el desarrollo profesional lineal y la ambición, y esperaba que los hombres forjaran oportunidades de carrera definitivas en sus treinta. Sin embargo, por lo general las demandas de criar hijos son más duras durante los treinta de una mujer. Por tanto, para muchas mujeres las trayectorias de sus vidas personal y profesional están prácticamente destinadas a estar fuera de sincronía. Entonces, no sorprende que cuando las mujeres regresan a la vida profesional en la edad madura, muchas han perdido gran parte de su ambición profesional. De hecho, sólo 37% de las mujeres trabajadoras de mediana edad dicen ser ambiciosas, frente a 53% de las mujeres trabajadoras más jóvenes.

Como las opciones de trabajo flexible no abordan los temas de mayor escala como los que enfrentan los profesionales que regresan, algunas empresas han creado programas específicamente diseñados para ofrecer a los

empleados más tiempo para maniobrar las demandas de sus vidas profesional y personal. Por ejemplo, Deloitte encontró que a pesar de una batería de casi 70 programas de trabajo flexible, la satisfacción de los empleados seguía a la baja. Así que en 2004, la empresa reemplazó la escalera corporativa tradicional con un "entramado". En lugar de tener que escalar hacia arriba o saltar, los empleados ahora se pueden mover en forma lateral o descendente, así como en forma ascendente según las circunstancias de su vida. Si usted necesita cuidar hijos durante unos años, puede bajar de puesto o salir sin ceder su oportunidad de volver a ascender cuando vuelva. De igual manera, cuando los resultados de un estudio en 2005 llamado "On Ramps and Off Ramps" mostró lo difícil que era para los empleados reingresar a la fuerza de trabajo después de un receso profesional, la firma de correduría Lehman Brothers inició un programa llamado Encore, que está diseñado para identificar personas talentosas que han dejado la industria financiera, pero que se les puede atraer de regreso con la oferta de una recapacitación en nuevos puestos que les permitan controlar la cantidad de tiempo que pasan en la oficina.[1]

Varios factores distintos pueden ocasionar que los gerentes trabajen muchas horas; las expectativas del empleador, cargas de trabajo demandantes o el simple disfrute del trabajo son cosas que motivan a algunas personas a trabajar por las noches y los fines de semana. De igual manera, varios factores también sugieren que es probable que pronto llegue el cambio: factores como un deseo creciente entre las personas más jóvenes de llevar vidas más equilibradas y el reconocimiento de que muchas horas puede no significar un mejor desempeño. El truco es descifrar cómo crear un sistema en el que los empleados puedan recibir las recompensas que quieren de manera genuina, pero llevar una vida equilibrada mientras se desempeñan en formas que concuerden con las metas y los objetivos de la organización.

En la mayoría de los entornos, las personas pueden en realidad elegir qué tan arduamente trabajan y cuánto esfuerzo dedican. Así los gerentes necesitan entender cómo y por qué los empleados hacen elecciones distintas en relación con su propio desempeño. El ingrediente clave detrás de esta elección es la motivación, el tema de este capítulo. Primero se estudia la naturaleza de la motivación de los empleados y luego se exploran las principales perspectivas de la motivación. Después se analizan los enfoques que han surgido en forma reciente. Se concluye con una descripción de las recompensas y su rol en la motivación.



© PETER ZACHAR | DREAMSTIME.COM

La motivación es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas se comporten en ciertas formas. El montañista japonés Takao Arayama, se muestra aquí al escalar el monte Everest, el pico más alto del mundo. Arayama, de Kamakura, Japón, llegó al pico de 8 850 metros (29 035 pies) en mayo de 2006 a la edad de 70 años, 7 meses y 13 días, sólo 3 días más viejo que el que tenía el último récord, otro escalador japonés. Arayama estaba motivado por el desafío de la escalada y por el deseo de imponer un nuevo récord mundial.

NATURALEZA DE LA MOTIVACIÓN

La **motivación** es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas se comporten en ciertas formas.[2] En un día determinado, un empleado puede elegir trabajar en forma tan ardua como sea posible, trabajar apenas lo suficiente para evitar una reprimenda o hacer lo menos posible. La meta del gerente es maximizar la posibilidad del primer comportamiento y minimizar la probabilidad del último. Esta meta se vuelve más importante cuando entendemos la importancia de la motivación en el lugar de trabajo.

motivación
Conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas se comporten en ciertas formas

Importancia de la motivación del empleado en el lugar de trabajo

El desempeño individual es determinado por tres factores: la motivación (el deseo de hacer el trabajo), la capacidad (la habilidad para hacer el trabajo) y el entorno laboral (los recursos necesarios para hacer el trabajo). Si un empleado carece de capacidad, el gerente le puede proporcionar capacitación o reemplazarlo. Si hay un problema de recursos, el gerente puede corregirlo. Pero si el problema es la motivación, la tarea del gerente es más desafiante.[3] El comportamiento individual es un fenómeno complejo, y el gerente puede estar muy presionado para descifrar la naturaleza precisa del problema y la forma de resolverlo. Así, la motivación es importante debido a su significación como determinante del desempeño y debido a su carácter intangible.[4]

El marco de referencia de la motivación en la figura 16.1 es un buen punto de inicio para entender cómo se produce el comportamiento motivado. El proceso de la motivación comienza con una deficiencia de la necesidad. Por ejemplo, cuando un trabajador siente que está mal remunerado, experimenta una necesidad de mayor ingreso. En respuesta, el trabajador busca formas para satisfacer la necesidad como trabajar en forma más ardua para intentar obtener un incremento o buscar un nuevo empleo. A continuación elige una opción que buscar. Después de realizar la opción elegida (por ejemplo, trabajar más duro y dedicar más horas por un periodo razonable), luego evalúa su éxito. Si su trabajo arduo resultó en un incremento de sueldo, quizá se siente bien por ello y continuará su trabajo arduo. Pero si no se le ha otorgado ningún incremento, es probable que intente otra opción.

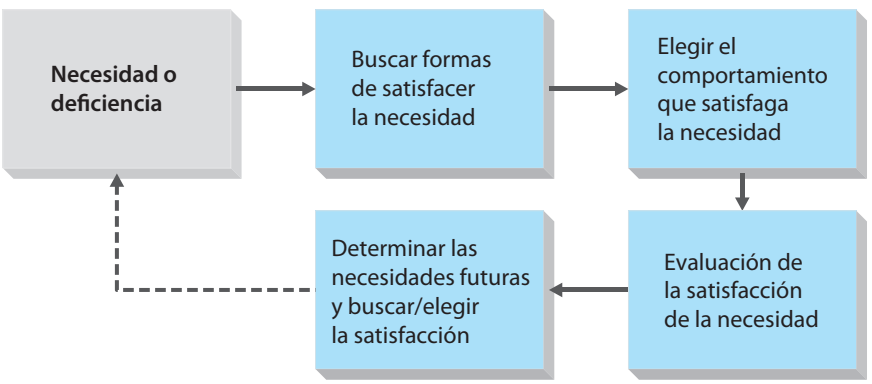
Perspectivas históricas de la motivación

Para apreciar lo que conocemos acerca de la motivación de los empleados, es útil revisar los primeros enfoques. Los enfoques tradicional, de relaciones humanas y de recursos humanos cada uno ha aportado luz parcial sobre la motivación.[5]

El enfoque tradicional El enfoque tradicional está mejor representado por el trabajo de Frederick W. Taylor.[6] Como se señala en el capítulo 2, Taylor defendió un sistema de pago de incentivos. Creía que los gerentes sabían más acerca de los trabajos desempeñados que los trabajadores, y asumió que la ganancia económica era lo principal que motivaba a todos. Otros supuestos del enfoque tradicional fueron que el trabajo era inherentemente desagradable para la mayoría de las personas y que el dinero que ganan

Figura 16.1 MARCO DE REFERENCIA DE LA MOTIVACIÓN

El proceso de la motivación progresa a través de una serie de pasos discretos. Las perspectivas de contenido, proceso y reforzamiento sobre la motivación abordan distintas partes de este proceso.



es más importante para los empleados que la naturaleza del trabajo que desempeñan. Por tanto, se puede esperar que las personas desempeñen cualquier tipo de trabajo si se les paga lo suficiente. Aunque el rol del dinero como factor motivador no se puede desestimar, quienes están a favor del enfoque tradicional adoptaron un punto de vista demasiado estrecho del rol de la compensación monetaria y fracasaron en considerar otros factores motivacionales.

El enfoque de las relaciones humanas El enfoque de las relaciones humanas también se resumió en el capítulo 2.[7] Los humano-relacionistas enfatizaron el rol de los procesos sociales en el lugar de trabajo. Sus premisas básicas eran que los empleados tienen fuertes necesidades sociales y que éstas son más importantes que el dinero para motivarlos. Los defensores del enfoque de las relaciones humanas aconsejaban a los gerentes hacer sentir importantes a los trabajadores y permitirles una cantidad mínima de autodirección y autocontrol al realizar las actividades rutinarias. Se esperaba que la ilusión de la participación y la importancia satisficiera las necesidades sociales básicas y resultara en una mayor motivación para desempeñarse. Por ejemplo, un gerente podría permitir a un grupo de trabajo participar en la toma de decisiones, aunque él o ella ya hubiese determinado cuál será la decisión. Se espera que el gesto simbólico de parecer que se permite la participación mejore la motivación, aunque en realidad no se haya producido ninguna participación real.

El enfoque de recursos humanos El enfoque de recursos humanos de la motivación lleva los conceptos de las necesidades y la motivación un paso más adelante. Mientras que los humano-relacionistas creían que la ilusión de la contribución y la participación mejoraría la motivación, el punto de vista de recursos humanos asume que las contribuciones mismas son valiosas para los individuos y las organizaciones. Asume que las personas quieren contribuir y tienen la capacidad de hacer contribuciones genuinas. Entonces, la tarea de la gerencia es alentar la participación y crear un entorno de trabajo que haga uso completo de los recursos humanos disponibles. Esta filosofía guía la mayor parte del pensamiento contemporáneo acerca de la motivación de los empleados. Por ejemplo, en Ford, Boeing, Texas Instruments y Hewlett-Packard se llama a los equipos de trabajo para resolver una diversidad de problemas y hacer contribuciones significativas a la organización.

Revisión del concepto

RESUMA LAS PERSPECTIVAS HISTÓRICAS SOBRE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

USE LA FIGURA 16.1 PARA RASTREAR UN CICLO MOTIVACIONAL QUE HAYA EXPERIMENTADO EN FORMA RECIENTE.

PERSPECTIVAS DE CONTENIDO SOBRE LA MOTIVACIÓN

Las perspectivas de contenido sobre la motivación tratan la primera parte del proceso de la motivación, las necesidades y las deficiencias de las necesidades. En forma más específica, las **perspectivas de contenido** abordan la cuestión "¿qué factores en el lugar de trabajo motivan a las personas? Los líderes laborales con frecuencia afirman que los trabajadores se pueden motivar por una mayor remuneración, menos horas de trabajo y mejores condiciones de trabajo. Mientras tanto, algunos expertos sugieren que la motivación puede mejorarse en forma más eficaz al proporcionar a los empleados más autonomía y mayor responsabilidad.[8] Ambos puntos de vista representan los contenidos de la motivación. El primero sostiene que la motivación es una función de la remuneración, las horas y las

perspectivas de contenido
Enfoque de la motivación que intenta responder a la pregunta "¿qué factor o factores motivan a las personas?"

condiciones de trabajo; el segundo sugiere que la autonomía y la responsabilidad son las causas de la motivación. Dos perspectivas del contenido ampliamente conocidas sobre la motivación son la jerarquía de las necesidades y la teoría de los dos factores.

El enfoque de la jerarquía de las necesidades

El enfoque de la jerarquía de las necesidades ha sido promovido por muchos teóricos. Las jerarquías de las necesidades asumen que las personas tienen distintas necesidades que se pueden arreglar en una jerarquía de importancia. Las dos más conocidas son la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de ERC.

Jerarquía de las necesidades de Maslow Abraham Maslow, un humanorelacionista, afirmó que las personas están motivadas para satisfacer cinco niveles de necesidades.[9] La jerarquía de las necesidades de Maslow se muestra en la figura 16.2. Al fondo de la jerarquía están las *necesidades fisiológicas*; aspectos como alimentación, sexo y aire, que representan temas básicos de supervivencia y función biológica. En las organizaciones, estas necesidades se satisfacen con sueldos adecuados y el entorno laboral mismo, que proporciona baños, iluminación adecuada, temperaturas cómodas y ventilación.

jerarquía de las necesidades de Maslow
Sugiere que las personas deben satisfacer cinco grupos de necesidades en orden de importancia: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización

A continuación están las *necesidades de seguridad* por un entorno físico y emocional. Algunos ejemplos incluyen el deseo de una casa y ropa y la necesidad de estar libre de preocupaciones acerca del dinero y la seguridad laboral. Estas necesidades pueden satisfacerse en el lugar de trabajo mediante una continuidad laboral (sin despidos), un sistema de quejas (protección en contra de las acciones arbitrarias de supervisión) y un seguro adecuado y paquete de beneficios para el retiro (para la seguridad en contra de enfermedades y provisión de ingresos más tarde en la vida). Sin embargo, incluso en la actualidad, las industrias deprimidas y la declinación económica pueden dejar a las personas sin trabajo y restablecer la primacía de las necesidades de seguridad.

Figura 16.2 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La jerarquía de las necesidades de Maslow sugiere que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco categorías, y que éstas se pueden acomodar en una jerarquía de importancia. Un gerente debe entender que un empleado puede no estar satisfecho con sólo sueldo y beneficios; él o ella también puede necesitar oportunidades de empleo desafiantes para experimentar crecimiento personal y satisfacción.



Fuente: Adaptado de Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychology Review*, 1943, vol. 50, pp. 370-396.

Las *necesidades de pertenencia* se relacionan con los procesos sociales. Incluyen la necesidad de amor y afecto y la necesidad de ser aceptado por los compañeros. La mayoría de las personas satisface estas necesidades con las relaciones con la familia y la comunidad fuera del trabajo y por amistad en el trabajo. Un gerente puede ayudar a satisfacer estas necesidades al permitir la interacción social y hacer que los empleados se sientan parte de un equipo o un grupo de trabajo.

Las *necesidades de estima* en realidad comprenden dos conjuntos de necesidades: la necesidad de una imagen personal positiva y un respeto personal, y la necesidad del reconocimiento y respeto por parte de los demás. Un gerente puede ayudar a abordar estas necesidades al proporcionar una diversidad de símbolos extrínsecos de logro, como títulos de puestos, oficinas agradables y recompensas similares según sea apropiado. A un nivel más intrínseco, el gerente puede proporcionar asignaciones laborales desafiantes y oportunidades para que el empleado tenga una sensación de logro.

En la parte superior de la jerarquía están las *necesidades de autorrealización*. Éstas incluyen obtener el potencial personal de crecimiento continuo y un desarrollo individual. Las necesidades de autorrealización son tal vez las más difíciles de abordar para un gerente. De hecho, puede afirmarse que estas necesidades deben satisfacerse por completo desde dentro del individuo. Pero un gerente puede ayudar al promover una cultura en la que sea posible la autorrealización. Por ejemplo, podría dar a los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones acerca de su trabajo y la oportunidad de aprender cosas nuevas.

Maslow sugiere que las cinco categorías de las necesidades constituyen una jerarquía. Un individuo está primero y sobre todo motivado para satisfacer las necesidades fisiológicas. Siempre que no estén satisfechas, el individuo está motivado para satisfacer sólo éstas. Cuando se logra la satisfacción de las necesidades fisiológicas, dejan de actuar como factores motivacionales primarios y el individuo "asciende" en la jerarquía y se preocupa por las necesidades de seguridad. Este proceso continúa hasta que el individuo alcanza el nivel de la autorrealización. El concepto de Maslow de la jerarquía de las necesidades tiene cierta lógica intuitiva y ha sido aceptado por muchos gerentes. Pero la investigación ha revelado ciertas fallas y defectos en la teoría. Alguna investigación ha revelado que no siempre están presentes cinco niveles de necesidad y que el orden de los niveles no siempre es el mismo que postula Maslow.[10] Además, es probable que las personas de distintas culturas tengan distintas categorías y jerarquías.

> "Quería hacer algo con mi vida donde sintiera que contribuía. De alguna manera, vender más tacos y margaritas que la semana anterior no lo conseguía."
>
> —CATHEY GARDNER, EX GERENTE DE RESTAURANTE SOBRE SU DECISIÓN DE CONVERTIRSE EN ENFERMERA
> (citado en *USA Today*, 16 de agosto de 2004, p. 2B)

La teoría ERC En respuesta a estas críticas y otras similares, se desarrolló una jerarquía de necesidades alterna, llamada **teoría de la motivación ERC**.[11] Esta teoría colapsa la jerarquía de las necesidades desarrollada por Maslow en tres niveles. Las *necesidades de existencia* (E) corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las *necesidades de relación* (R) se enfocan en la forma en que las personas se relacionan con su entorno social. En la jerarquía de Maslow, éstas abarcan la necesidad de pertenecer y la necesidad de ganar la estima de los demás. Las *necesidades de crecimiento* (C), el nivel más alto en este esquema, incluyen las necesidades de autoestima y autorrealización.

Aunque la teoría ERC asume que el comportamiento motivado sigue una jerarquía de alguna forma igual a la sugerida por Maslow, hay dos diferencias importantes. Primero, la teoría ERC sugiere que más de un nivel de necesidad puede ocasionar motivación al mismo tiempo. Por ejemplo, sugiere que las personas pueden estar motivadas por un deseo de dinero (existencia), amistad (relación) y oportunidad de aprender nuevas habilidades (crecimiento) todo a la vez. Segundo, la teoría ERC tiene lo que ha sido llamado un elemento *frustración-regresión*. Así, si las necesidades siguen sin satisfacerse, el individuo se frustrará, regresará a un nivel más bajo y comenzará a buscar otra vez esas cosas.

teoría de la motivación ERC
Sugiere que las necesidades de las personas se agrupan en tres categorías que posiblemente se traslapan: existencia, relación y crecimiento

Por ejemplo, a un trabajador antes motivado por el dinero (necesidades de existencia) se le puede haber otorgado un incremento de sueldo suficiente para satisfacer esas necesidades. Suponga que luego intenta establecer más amistades para satisfacer sus necesidades de relación. Si por alguna razón encuentra que es imposible hacerse más amigo de los demás en el lugar de trabajo, se frustra y regresa a estar motivado para ganar aún más dinero.

La teoría de los dos factores

Otra perspectiva popular del contenido es la **teoría de los dos factores de la motivación.**[12] Frederick Herzberg desarrolló su teoría al entrevistar a 200 contadores e ingenieros. Les pidió recordar ocasiones cuando se hayan sentido satisfechos y motivados, y ocasiones en las que hayan estado insatisfechos y desmotivados. De manera sorprendente, encontró que distintos conjuntos de factores estaban asociados con la satisfacción y con la insatisfacción (es decir, una persona podría identificar "una remuneración baja" como causante de insatisfacción, pero no necesariamente mencionar "una remuneración alta" como causante de satisfacción). En lugar de eso, distintos factores (como el reconocimiento o el logro) fueron citados como causa de satisfacción y de motivación.

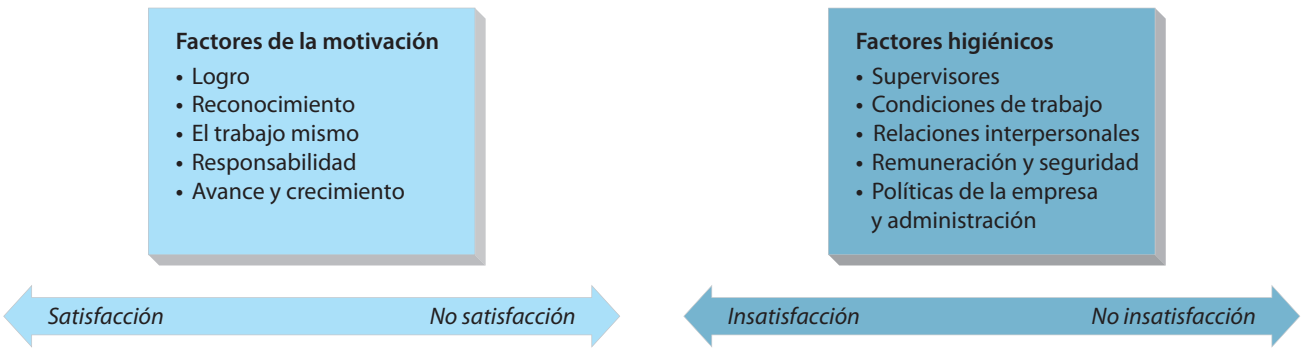
Este resultado llevó a Herzberg a concluir que el punto de vista tradicional de la satisfacción laboral estaba incompleto. Ese punto de vista asumía que la satisfacción y la insatisfacción son extremos opuestos de un solo continuo. Las personas podrían estar satisfechas, insatisfechas o en algún punto intermedio. Pero las entrevistas de Herzberg habían identificado dos dimensiones diferentes por completo: una que iba de la satisfacción a la no satisfacción, y la otra que iba de la insatisfacción a la no insatisfacción. Esta perspectiva, junto con varios ejemplos de factores que afectan a cada continuo, se muestra en la figura 16.3. Observe que los factores que influyen el continuo de la satisfacción (llamados *factores de la motivación*) están específicamente relacionados con el contenido del trabajo. Los factores que se presume que ocasionan insatisfacción (llamados *factores higiénicos*) se relacionan con el entorno laboral.

Con base en estos resultados, Herzberg alegó que había dos etapas en el proceso de motivación de los empleados. Primero, los gerentes deben asegurar que los factores higiénicos no son deficientes. La remuneración y la seguridad deben ser apropiadas, las condiciones de trabajo seguras, la supervisión técnica aceptable y demás. Al proporcionar factores higiénicos en un nivel apropiado, los gerentes no estimulan la motivación sino que apenas se aseguran de que los empleados estén "no insatisfechos". Los empleados cuyos gerentes intentan "satisfacer" por medio de factores higiénicos por lo general sólo hacen lo suficiente para salir del paso. Así los gerentes deben proceder a la etapa dos: dar a los empleados la oportunidad de experimentar con factores de la motivación como el logro y el reconocimiento. Se pronostica que el resultado es un alto nivel de satisfacción y de

teoría de los dos factores de la motivación
Sugiere que la satisfacción y la insatisfacción de las personas están influidas por dos conjuntos independientes de factores: factores de la motivación y factores higiénicos

Figura 16.3 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

La teoría de los dos factores sugiere que la satisfacción laboral tiene dos dimensiones. Es probable que un gerente que intenta motivar a un empleado no tenga éxito al usar sólo factores higiénicos, como remuneración y buenas condiciones de trabajo. Para motivar a los empleados y producir un alto nivel de satisfacción, los gerentes deben también ofrecer factores como responsabilidad y oportunidad de avance (factores de motivación).



motivación. Herzberg también fue un paso más adelante que la mayoría de los demás teóricos y describió con precisión la forma de usar la teoría de los dos factores en el lugar de trabajo. En específico, recomendó el enriquecimiento del puesto como se analiza en el capítulo 11. Afirmó que los puestos deben ser rediseñados para proporcionar niveles más altos de los factores de la motivación.

Aunque ampliamente aceptada por muchos gerentes, la teoría de los dos factores de Herzberg no carece de críticas. Una de ellas es que los resultados en las entrevistas iniciales de Herzberg están sujetos a distintas explicaciones. Otra afirmación es que su muestra no era representativa de la población general y que la investigación subsecuente con frecuencia fracasaba en sostener la teoría.[13] En el tiempo actual, la teoría de Herzberg no se tiene en alta estima por los investigadores en el campo. Sin embargo, ha tenido un importante impacto en los gerentes y un rol clave en el aumento de la conciencia de la motivación y su importancia en el lugar de trabajo.

Necesidades humanas individuales

Además de estas teorías, la investigación se ha enfocado en necesidades humanas individuales que son importantes en las organizaciones. Las tres necesidades más importantes son el logro, la afiliación y el poder.[14]

La **necesidad de logro**, la más conocida de las tres, es el deseo de lograr una meta o una tarea con mayor eficacia que en el pasado. Las personas con una alta necesidad de logro tienen un deseo de asumir una responsabilidad personal, una tendencia a establecer metas moderadamente difíciles, un deseo de retroalimentación específica e inmediata y una preocupación por la tarea. David C. McClelland, el psicólogo que primero identificó esta necesidad, afirma que sólo 10% de la población estadounidense tiene una alta necesidad de logro. En contraste, casi una cuarta parte de los trabajadores en Japón tienen una alta necesidad de logro.

La **necesidad de afiliación** es la menos entendida. Al igual que la necesidad de pertenencia de Maslow, la necesidad de afiliación es un deseo de compañía y aceptación humana. Es probable que las personas con una fuerte necesidad de afiliación prefieran (y se desempeñen mejor) en un puesto que conlleve mucha interacción social y ofrezca oportunidades de hacer amigos. Una encuesta reciente reveló que los trabajadores con uno o más buenos amigos en el trabajo tienen mayor probabilidad de estar comprometidos con su trabajo. Por ejemplo, Continental Airlines permite a los asistentes de vuelo formar sus propios equipos; aquéllos que participan tienden a formar equipos con sus amigos.[15]

La necesidad de poder también ha recibido una atención considerable como ingrediente importante para el éxito gerencial. La **necesidad de poder** es el deseo de ser influyente en un grupo y de controlar el entorno personal. La investigación ha mostrado que es probable que las personas con una fuerte necesidad de poder tengan un desempeño superior, un buen historial de asistencia y ocupen posiciones de supervisión. Un estudio reveló que los gerentes como grupo tienden a tener una motivación de poder más fuerte que la población en general y que los gerentes exitosos tienden a tener motivaciones de poder más fuertes que los gerentes menos exitosos.[16] Dennis Kozlowski, ex CEO de Tyco International, caído en desgracia, claramente tenía una fuerte necesidad de poder. Esto se reflejó en la forma en que de manera rutinaria tomaba el control de los recursos y los usaba para su ganancia personal. De hecho, las cosas que adquiría con el dinero de la empresa quizá tenían la intención de comunicar al mundo la extensión de su poder.[17]

Implicaciones de las perspectivas de contenido

Los gerentes deben recordar que la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores y las necesidades de logro, afiliación y poder, todo proporciona perspectivas útiles sobre los factores que causan la motivación. Lo que no hacen es aportar mucha luz en el proceso de la motivación. No explican por qué las personas pueden estar motivadas por un factor más que por otro en un nivel dado o la forma en que las personas podrían comportarse para intentar satisfacer las diferentes necesidades. Estas cuestiones incluyen las conductas o acciones, metas y sentimientos de la satisfacción, conceptos que abordan las diversas perspectivas de proceso de la motivación.

necesidad de logro
Deseo de cumplir una meta o una tarea en forma más eficaz que en el pasado

necesidad de afiliación
Deseo de compañía y aceptación humana

necesidad de poder
Deseo de ser influyente en un grupo y de controlar el entorno personal

Revisión del concepto

RESUMA LOS ENFOQUES DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES PARA LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

¿CÓMO SE EVALUARÍA EN RELACIÓN CON LAS NECESIDADES DE LOGRO, AFILIACIÓN Y PODER?

PERSPECTIVAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

perspectivas del proceso
Enfoques de la motivación que se concentran en por qué las personas eligen ciertas opciones del comportamiento para satisfacer sus necesidades y la forma en que evalúan su satisfacción después de haber alcanzado estas metas

teoría de la expectativa
Sugiere que la motivación depende de dos cosas: cuánto queremos algo y qué probabilidad creemos tener de obtenerlo

Las perspectivas del proceso tienen que ver con la forma en que ocurre la motivación. Más que intentar identificar los estímulos motivacionales, las **perspectivas del proceso** se enfocan en por qué las personas eligen ciertas opciones conductuales para satisfacer sus necesidades y la forma en que evalúan su satisfacción después de haber alcanzado estas metas. Tres útiles perspectivas del proceso de la motivación son las teorías de la expectativa, de la equidad y del establecimiento de metas.

Teoría de la expectativa

La **teoría de la expectativa** sugiere que la motivación depende de dos cosas: cuánto queremos algo y qué probabilidad creemos tener de obtenerlo.[18] Asuma que se aproxima su graduación y que busca empleo. Usted ve en los anuncios de empleo que General Motors busca un nuevo vicepresidente con un sueldo inicial de $500 000 al año. Aunque usted podría querer ese empleo, no lo solicitaría porque se percata de que tiene pocas oportunidades de obtenerlo. El siguiente anuncio que ve es para alguien que retire la goma de mascar pegada debajo de los asientos de un teatro por un sueldo inicial de $6 la hora. Aunque es probable que obtenga este empleo, no lo solicita porque no lo quiere. Luego ve un anuncio para un empleado administrativo en capacitación en una empresa grande, con un sueldo inicial de $45 000 al año. Tal vez solicitará este empleo porque cree tener una posibilidad razonable de obtenerlo.



© HUGOHT | DREAMSTIME.COM

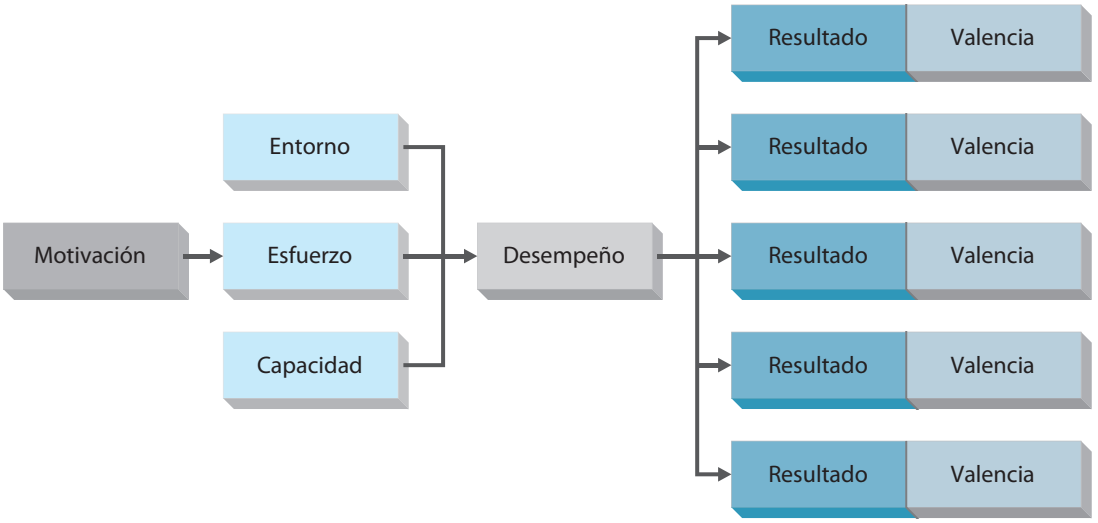
Las perspectivas del proceso de la motivación, al igual que la teoría de la expectativa, sugieren que las personas están motivadas a buscar los resultados que quieren y que creen poder alcanzar. Mientras más personas jóvenes expertas en tecnología ingresen a la fuerza de trabajo, piden a los empleadores darles más acceso a las redes sociales (como Facebook) y sitios web similares, tanto para fines de trabajo como para cuando quieren tomarse un descanso de sus trabajos. Mientras tanto, los empleadores buscan la forma de proporcionar este acceso cada vez más importante sin poner en peligro la seguridad organizacional. Las empresas que puedan resolver primero este dilema pueden tener una ventaja para reclutar nuevos empleados.

La teoría de la expectativa se basa en cuatro supuestos básicos. Primero, asume que el comportamiento se determina por una combinación de fuerzas en el individuo y en el entorno. Segundo, asume que las personas toman decisiones acerca de su comportamiento en las organizaciones. Tercero, asume que distintas personas tienen diferentes tipos de necesidades, deseos y metas. Cuarto, asume que las personas hacen elecciones de entre los planes de comportamiento alternos, con base en sus percepciones del grado al que un comportamiento dado llevará a los resultados deseados.

En la figura 16.4 se resume el modelo básico de la expectativa. El modelo sugiere que la motivación lleva a un esfuerzo, y que ese esfuerzo, combinado con la capacidad de los empleados y los factores del entorno, resultan en desempeño. A su vez, el desempeño

Figura 16.4 MODELO DE LA EXPECTATIVA DE LA MOTIVACIÓN

El modelo de la expectativa de la motivación es un retrato complejo pero relativamente preciso de la forma en que ocurre la motivación. Con base en este modelo, un gerente debe entender lo que los empleados quieren (como remuneración, promociones o estatus) para empezar a motivarlos.



conduce a varios resultados, cada uno de los cuales tiene un valor asociado, llamado su *valencia*. Sin embargo, las partes más importantes del modelo de la expectativa no se pueden mostrar en la figura. Estas son la expectativa individual de que el esfuerzo llevará a un alto desempeño, el desempeño llevará a resultados y que cada resultado tendrá algún tipo de valor.

Expectativa del esfuerzo al desempeño La expectativa del esfuerzo al desempeño es la percepción del individuo de la probabilidad de que el esfuerzo lleve a un alto desempeño. Cuando el individuo cree que el esfuerzo llevará en forma directa a un alto desempeño, la expectativa será bastante fuerte (cerca del 1.00). Cuando el individuo cree que el esfuerzo y el desempeño no están relacionados, la expectativa del esfuerzo al desempeño es muy débil (cerca de 0). La idea de que el esfuerzo está relacionado de alguna manera, pero no fuertemente con el desempeño, lleva consigo una expectativa moderada (algo entre 0 y 1.00).

Expectativa del desempeño al resultado La expectativa del desempeño al resultado es la percepción del individuo de que el desempeño llevará a un resultado específico. Por ejemplo, si el individuo cree que el alto desempeño resultará en un incremento de sueldo, la expectativa del desempeño al resultado es alta (cerca de 1.00). El individuo que cree que el alto desempeño *podría* llevar a un incremento en la remuneración tiene una expectativa moderada (entre 1.00 y 0). El individuo que cree que el desempeño no tiene relación con las recompensas tiene una expectativa baja del desempeño al resultado (cerca de 0).

Resultados y valencias La teoría de la expectativa reconoce que el comportamiento de un individuo ocasiona una diversidad de resultados o consecuencias en un entorno organizacional. Por ejemplo, un empleado de alto desempeño puede obtener incrementos de sueldo más cuantiosos, promociones más rápidas y más elogios del jefe. Por otro lado, puede también estar sujeto a más estrés y a incurrir en resentimiento de los compañeros de trabajo. Cada uno de estos resultados tiene un valor asociado o valencia: un índice de

expectativa del esfuerzo al desempeño
La percepción del individuo de la probabilidad de que el esfuerzo lleve a un alto desempeño

expectativa del desempeño al resultado
Percepción del individuo de que el desempeño lleve a un resultado específico

resultados
Consecuencias de conductas en un entorno organizacional, por lo general recompensas

valencia
Índice de cuánto un individuo desea un resultado en particular; lo atractivo del resultado para el individuo

cuánto un individuo valora un resultado en particular. Si el individuo quiere el resultado, su valencia es positiva; si el individuo no quiere el resultado, su valencia es negativa; y si el individuo es indiferente al resultado, su valencia es cero.

Es esta parte de la teoría de la expectativa que va más allá de las perspectivas del contenido de la motivación. Personas diferentes tienen distintas necesidades e intentarán satisfacerlas en diferentes formas. Para un empleado que tiene una alta necesidad de logro y una baja necesidad de afiliación, el incremento de la remuneración y las promociones citadas arriba como los resultados de alto desempeño podrían tener valencias positivas, el elogio y el resentimiento valencias de cero y el estrés una valencia negativa. Para un empleado diferente, con una baja necesidad de logro y una alta necesidad de afiliación, el incremento en la remuneración, las promociones y el elogio podría todo tener valencias positivas, mientras que tanto el resentimiento como el estrés podrían tener valencias negativas.

"Cuando somos productivos y hemos hecho algo bueno juntos (y se nos reconoce por ello) nos sentimos satisfechos, no al contrario."

—J. RICHARD HACKMAN, PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL LÍDER
(citado en *Harvard Business Review*, mayo de 2009, p. 101)

Para que un comportamiento motivado ocurra, se deben cumplir tres condiciones. Primero, el esfuerzo al desempeño debe ser mayor de 0 (el individuo debe creer que si se realiza un esfuerzo, resultará un alto desempeño). La expectativa del desempeño al resultado debe también ser mayor de 0 (el individuo debe creer que si se alcanza un alto desempeño, seguirán ciertos resultados). Y la suma de las valencias de los resultados debe ser mayor de 0. (Uno o más resultados pueden tener valencias negativas si se compensan con las valencias positivas de otros resultados. Por ejemplo, lo atractivo de un incremento de sueldo, una promoción y el elogio del jefe pueden superar la falta de atractivo de más estrés y resentimiento de los compañeros de trabajo.) La teoría de la expectativa sugiere que cuando se cumplen estas condiciones, el individuo está motivado a ejercer esfuerzo.

Starbucks da el crédito a su programa de propiedad de acciones único por mantener una fuerza de trabajo dedicada y motivada. Con base en los conceptos fundamentales de la teoría de la expectativa, los empleados de Starbucks obtienen acciones como función de su antigüedad y su desempeño. Así su trabajo arduo les ayuda a obtener acciones de propiedad en la empresa.[19]

La extensión Porter-Lawler Una extensión interesante de la teoría de la expectativa ha sido propuesta por Porter y Lawler.[20] Recuerde del capítulo 2 que los humano-relacionistas asumieron que la satisfacción de los empleados ocasiona un buen desempeño. También señalamos que la investigación no ha respaldado dicha relación. Porter y Lawler sugirieron que en realidad puede haber una relación entre satisfacción y desempeño, pero que va en la dirección opuesta; es decir, un alto desempeño puede llevar a una alta satisfacción. En la figura 16.5 se resume la lógica de Porter y Lawler. El desempeño resulta en recompensas para un individuo. Algunas de éstas son extrínsecas (como remuneración y promociones), y otras son intrínsecas (como la autoestima y el logro). El individuo evalúa la equidad o la justicia de las recompensas en relación con el esfuerzo que se aplica y el nivel de desempeño que se logra. Si las recompensas se perciben como equitativas, el individuo está satisfecho.

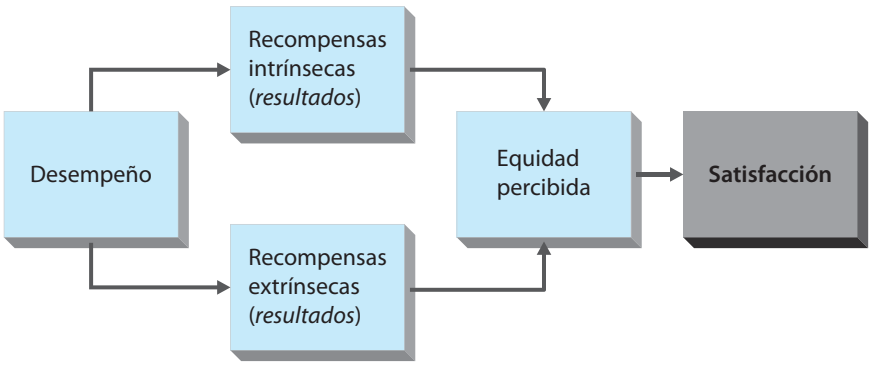
Teoría de la equidad

teoría de la equidad
Sugiere que las personas están motivadas para buscar una equidad social en las recompensas que reciben por el desempeño

Después de que las necesidades han estimulado el proceso de la motivación y que el individuo ha elegido una acción que se espera que satisfaga esas necesidades, el individuo valora la justicia o equidad del resultado. La teoría de la equidad afirma que las personas están motivadas a buscar una equidad social en las recompensas que reciben por el desempeño.[21] La equidad es la creencia de un individuo de que el tratamiento que recibe es justo en relación con el que reciben los demás. Con base en la teoría de la equidad, los resultados de un trabajo incluyen remuneración, reconocimiento, promociones, relaciones sociales y recompensas intrínsecas. Para obtener estas recompensas el individuo hace aportaciones

Figura 16.5 EXTENSIÓN DE PORTER-LAWLER DE LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

La extensión Porter-Lawler de la teoría de la expectativa sugiere que si el desempeño resulta en recompensas equitativas, las personas estarán más satisfechas. Así, el desempeño puede llevar a la satisfacción. Por tanto, los gerentes deben estar seguros de que cualquier sistema de motivación incluya recompensas que sean justas o equitativas para todos.



Fuente: Edward E. Lawler y Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, octubre de 1967, p. 23. Utilizado con autorización de Wiley-Blackwell.

al trabajo como tiempo, experiencia, esfuerzo, educación y lealtad. La teoría sugiere que las personas ven sus resultados y aportaciones como una razón y luego la comparan con la razón de alguien más. Esta otra "persona" puede ser alguien en su grupo de trabajo o algún tipo de promedio o compuesto de grupo. El proceso de comparación se puede describir de la siguiente forma.

Tanto la elaboración de las razones como las comparaciones entre ellas son muy subjetivas y están basadas en percepciones individuales. Como resultado de las comparaciones, pueden resultar tres condiciones: el individuo puede sentirse recompensado en forma equitativa, subcompensado o sobrecompensado. Un sentimiento de equidad resultará cuando las dos razones son iguales. Esto puede ocurrir aunque los resultados de la otra persona sean mejores que los propios resultados del individuo, al considerar que las aportaciones del otro también son proporcionalmente mayores. Suponga que Mark tiene educación de bachillerato y gana $30 000 al año. Él puede aún sentirse tratado en forma equitativa en relación con Susan, quien gana $35 000 porque ella tiene un título universitario.

Las personas que se sienten subcompensadas intentan reducir la inequidad. Un individuo en esta situación podría disminuir sus aportaciones al ejercer menos esfuerzo, incrementar sus resultados al solicitar un incremento, distorsionar las razones originales por medio de la justificación, intentar que la otra persona cambie sus resultados o aportaciones, abandonar la situación o cambiar el objeto de comparación. Un individuo también se puede sentir sobrecompensado en relación con otra persona. No es muy probable que esto sea terriblemente molesto para la mayoría de las personas, pero la investigación sugiere que algunas personas que experimentan inequidad bajo estas condiciones, de alguna manera se sienten motivadas a reducirla. Bajo dicha circunstancia, la persona podría incrementar sus insumos al ejercer más esfuerzo, reducir sus resultados al producir menos unidades (si la remuneración se basa en unidades), distorsionar las razones originales al justificar o intentar reducir los insumos o aumentar los resultados de la otra persona.

"Las personas tienen buena memoria. Recordarán si piensan que han sido tratadas con equidad."

—WILLIAM CONATY, EX DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE GENERAL ELECTRIC
(citado en *BusinessWeek*, 8 de junio de 2009, p. 48)

En la actualidad los gerentes pueden necesitar prestar aún más atención a la teoría de la equidad y sus implicaciones. Por ejemplo, muchas empresas se mueven hacia sistemas de recompensa basados en el desempeño (que se analizan más adelante en este capítulo), contrario a los incrementos salariales estándar o generales. Por tanto, deben asegurarse de que las bases para recompensar a algunas personas más que a otras sean claras y objetivas. Más allá de los temas legales como la discriminación, los gerentes deben asegurarse de proporcionar recompensas e incentivos justos a los que desempeñen el mejor trabajo.[22] Es más, deben ser sensibles a las diferencias culturales que afectan la forma en que las personas perciben y reaccionan a la equidad y a la inequidad.[23]

Teoría del establecimiento de metas

La teoría del establecimiento de metas de la motivación asume que el comportamiento es el resultado de metas e intenciones conscientes.[24] Por tanto, al establecer metas para las personas en la organización, un gerente debe tener la capacidad de influir en su comportamiento. Dada esta premisa, el desafío es desarrollar una comprensión profunda de los procesos por los cuales las personas establecen metas y luego trabajan para alcanzarlas. En la versión original de la teoría del establecimiento de metas, se esperaba que dos características específicas de las metas (la dificultad de la meta y la especificidad de la meta) dieran forma al desempeño.

Dificultad de la meta La *dificultad de la meta* es el grado al que la meta es desafiante y requiere esfuerzo. Si las personas trabajan para alcanzar metas, es razonable asumir que trabajarán en forma más ardua para alcanzar metas más difíciles. Pero una meta no debe ser tan difícil que sea inalcanzable. Si un nuevo gerente le solicita a su fuerza de ventas aumentar las ventas 300%, el grupo puede desilusionarse. Una meta más realista y aun difícil (tal vez un aumento de 30%) sería un mejor incentivo. Un cuerpo sustancial de investigación respalda la importancia de la dificultad de las metas. Por ejemplo, en un estudio, los gerentes en Weyerhauser establecen metas difíciles para conductores de camiones que transportan cargas de madera de los sitios de corte a los terrenos madereros. Durante un periodo de nueve meses, los conductores aumentaron la cantidad de madera que entregaron por una cantidad que hubiera requerido camiones nuevos por un valor de $250 000 en la carga promedio anterior por camión.[25]

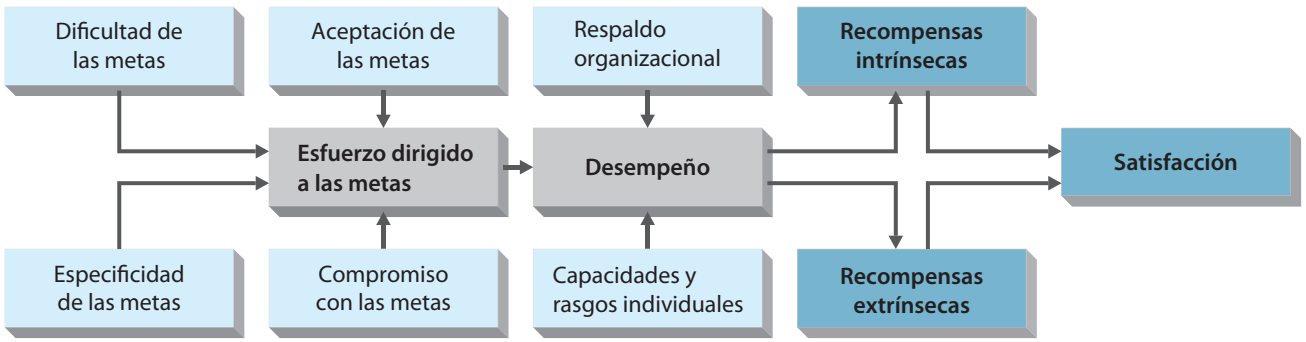
Especificidad de las metas La *especificidad de las metas* es la claridad y la precisión de la meta. Una meta de "incrementar la productividad" no es muy específica; una meta de "incrementar la productividad 3% en los siguientes seis meses" es bastante específica. Algunas metas, como las que tienen que ver con costos, producción, rentabilidad y crecimiento, son ya sensibles a la especificidad. Sin embargo, otras metas, como mejorar la satisfacción laboral, la moral o la imagen y reputación de la empresa, la ética y el comportamiento socialmente responsable, pueden ser mucho más difíciles de expresar en términos específicos. Al igual que la dificultad, se ha demostrado que está consistentemente relacionada con el desempeño. Por ejemplo, el estudio de los conductores de camiones de madera que se mencionó antes también examinó la especificidad de la meta. Se encontró que las cargas iniciales que portaban los conductores de camiones llevaban 60% del peso máximo que cada camión podía transportar. Los gerentes establecieron una nueva meta de 94% para los conductores, que ellos pronto podían alcanzar. Así, la meta era específica y difícil.

Como la teoría atrajo tanto interés difundido y respaldo de investigación por parte de los investigadores y los gerentes por igual, se propuso un modelo ampliado del proceso del establecimiento de metas. El modelo ampliado, que se muestra en la figura 16.6, intenta capturar en forma más completa las complejidades del establecimiento de metas en las organizaciones.

La teoría ampliada afirma que el esfuerzo dirigido a las metas es una función de cuatro atributos de metas: dificultad y especificidad, como ya lo analizamos, y la aceptación y el compromiso. La *aceptación de las metas* es el grado al que una persona acepta una meta como suya. El *compromiso con las metas* es el grado al que él o ella estén personalmente

Figura 16.6 LA TEORÍA AMPLIADA DE LA MOTIVACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Una de las teorías de la motivación más importantes en surgimiento es la teoría del establecimiento de metas. Esta teoría sugiere que la dificultad, la especificidad, la aceptación y el compromiso se combinan para determinar el esfuerzo de un individuo dirigido a las metas. Este esfuerzo, cuando se complementa con el respaldo organizacional apropiado, y las capacidades y rasgos individuales, resulta en el desempeño. Finalmente, el desempeño se ve como lo que lleva a las recompensas intrínsecas y extrínsecas que, a su vez, generan la satisfacción de los empleados.



Fuente: Reimpreso de *Organizational Dynamics*, otoño de 1979, Gary P. Latham y Edwin A. Locke, "A Motivational Technique That Works", p. 79, copyright © 1979 con autorización de Elsevier Science.

interesados en alcanzar la meta. El gerente que promete dar los pasos necesarios para reducir los costos 10% ha hecho el compromiso de alcanzar la meta. Los factores que pueden fomentar la aceptación y el compromiso con las metas incluye participar en el proceso del establecimiento de metas, hacer que éstas sean desafiantes pero realistas y creer que el logro de las metas llevará a recompensas valoradas.

La interacción del esfuerzo dirigido a las metas, el respaldo organizacional y las capacidades y rasgos individuales determinan el desempeño real. El respaldo organizacional es lo que la organización hace para ayudar u obstaculizar el desempeño. El respaldo positivo podría significar tener disponible personal adecuado y una oferta suficiente de materia prima; el respaldo negativo podría significar no reparar equipo dañado. Las capacidades y los rasgos individuales son las habilidades y otras características personales necesarias para hacer un trabajo. Como resultado del desempeño, una persona recibe diversas recompensas intrínsecas y extrínsecas, que a su vez influyen en la satisfacción. Observe que las últimas etapas de este modelo son muy similares al modelo de la expectativa de Porter y Lawler analizado antes.[26]

Implicaciones de las perspectivas del proceso

La teoría de la expectativa puede ser útil para los gerentes que tratan de mejorar la motivación de sus subordinados. Se puede seguir una serie de pasos para implementar las ideas básicas de la teoría. Primero, descifrar los resultados que es probable que cada empleado quiera. Segundo, decidir qué tipos y niveles de desempeño son necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Luego asegurarse de que los niveles de desempeño deseados sean alcanzables. También asegurarse de que los resultados y los desempeños deseados estén vinculados. A continuación, analizar la situación completa para las expectativas en conflicto y asegurarse de que las recompensas sean lo suficientemente grandes. Por último, asegurarse de que el sistema total sea equitativo (justo para todos). La sola idea más importante para que los gerentes recuerden de la teoría de la equidad es que si se pretende que las recompensas motiven a los empleados, se deben percibir como equitativas y justas. Una segunda implicación es que los gerentes necesitan considerar la naturaleza del "otro" con quien el empleado se compara. Se

puede utilizar la teoría del establecimiento de metas para implementar los conceptos de la teoría de la expectativa y de la equidad.

Revisión del concepto

DESCRIBA EL PROCESO MOTIVACIONAL BÁSICO POR EL QUE PASAN LOS EMPLEADOS COMO SE REFLEJA EN LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.

RECUERDE UNA SITUACIÓN EN LA QUE HAYA EXPERIMENTADO INEQUIDAD. ANALICE LA SITUACIÓN EN TÉRMINOS DE LA TEORÍA DE LA EQUIDAD. ¿SU SENTIMIENTO DE INEQUIDAD ESTUVO JUSTIFICADO?

PERSPECTIVAS SOBRE EL REFORZAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN

teoría del reforzamiento
Enfoque de la motivación que afirma que el comportamiento que resulta en consecuencias gratificantes es probable que se repita, mientras que el comportamiento que resulta en consecuencias de castigo es menos probable que se repita

reforzamiento positivo
Método para fortalecer el comportamiento con recompensas o resultados positivos después del desempeño de un comportamiento deseado

Un tercer elemento del proceso motivacional aborda por qué algunas conductas se mantienen en el tiempo y por qué otras cambian. Como hemos visto, las perspectivas de contenido enfrentan las necesidades, mientras que las perspectivas del proceso explican por qué las personas eligen diversas conductas para satisfacer las necesidades y la forma en que evalúan la equidad de las recompensas que obtienen por esas conductas. Las perspectivas del reforzamiento explican el rol de esas recompensas mientras que ocasionan que el comportamiento cambie o siga igual en el tiempo. En específico, la **teoría del reforzamiento** afirma que es probable que el comportamiento que resulta en consecuencias gratificantes se repita, mientras que el comportamiento que resulta en consecuencias de castigo es menos probable que se repita.[27]

Tipos de reforzamiento en las organizaciones

Hay cuatro tipos básicos de reforzamiento que pueden resultar del comportamiento: reforzamiento positivo, evasión, castigo y extinción.[28] Éstos se resumen en la tabla 16.1. Dos tipos de reforzamiento fortalecen o mantienen el comportamiento, mientras que los otros dos debilitan o disminuyen el comportamiento.

El **reforzamiento positivo**, un método para fortalecer el comportamiento, es una recompensa o un resultado positivo después de que se desempeña un comportamiento deseado. Cuando un gerente observa a un empleado hacer un trabajo especialmente bueno y lo elogia, el elogio sirve para reforzar en forma positiva el comportamiento de buen trabajo. Otros reforzadores positivos en las organizaciones incluyen incrementos en la remuneración, promociones y recompensas. Los empleados que trabajan en el centro de servicio

Tabla 16.1
ELEMENTOS DE LA TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Arreglo de las contingencias del reforzamiento	
1. *Reforzamiento positivo.* Fortalece el comportamiento al proporcionar una consecuencia deseable.	3. *Castigo.* Debilita el comportamiento al proporcionar una consecuencia indeseable.
2. *Evasión.* Fortalece el comportamiento al permitir el escape de una consecuencia indeseable.	4. *Extinción.* Debilita el comportamiento al ignorarlo.
Programas para aplicar el reforzamiento	
1. *Intervalo fijo.* El reforzamiento se aplica en lapsos fijos, sin importar el comportamiento.	1. *Razón fija.* El reforzamiento se aplica después de un número fijo de conductas, sin importar el tiempo.
2. *Intervalo variable.* El reforzamiento se aplica en intervalos de tiempo variables.	2. *Razón variable.* El reforzamiento se aplica después de un número variable de conductas.

Es probable que un gerente que quiere la mejor oportunidad para consolidar un comportamiento ofrezca al empleado un reforzamiento positivo después de un número variable de conductas (reforzamiento de razón variable). Por ejemplo, el gerente podría elogiar al empleado después de recibir una tercera solicitud de tarjeta de crédito. Se puede ofrecer elogio adicional después de las siguientes cinco solicitudes, luego otra vez después de las siguientes tres, las siguientes siete, las siguientes cuatro y demás.

al cliente en General Electric reciben ropa, productos deportivos y hasta viajes a Disney World como recompensa por un desempeño sobresaliente. El otro método para fortalecer un comportamiento deseado es por medio de la **evasión**. Un empleado puede llegar a trabajar a tiempo para evitar una reprimenda. En este caso, el empleado está motivado para desempeñar la conducta de puntualidad con el fin de evitar una consecuencia desagradable que es probable que siga a los retardos.

Algunos gerentes utilizan el **castigo** para debilitar las conductas no deseadas. Cuando un empleado holgazanea, llega a trabajar tarde, hace un mal trabajo o interfiere con el trabajo de los demás, el gerente podría recurrir a reprimendas, disciplina o multas. La lógica es que la consecuencia desagradable reducirá la probabilidad de que el empleado elija ese comportamiento en particular otra vez. Dados los efectos secundarios contraproducentes del castigo (como resentimiento y hostilidad), con frecuencia es aconsejable de ser posible usar los otros tipos de reforzamiento. La **extinción** también puede utilizarse para debilitar el comportamiento, en especial el que ya ha sido previamente recompensado. Cuando un empleado dice un chiste obsceno y el jefe se ríe, la risa refuerza la conducta y el empleado puede continuar con los chistes obscenos. Al ignorar la conducta y no reforzarla, el jefe puede ocasionar que la misma cese, y finalmente "se extinga".

Proporcionar reforzamiento en las organizaciones

No sólo es importante el tipo de reforzamiento, sino también lo es cuándo o con qué frecuencia ocurre. Diversas estrategias son posibles para proporcionar el reforzamiento. Éstas también se listan en la tabla 16.1. El **programa de intervalo fijo** proporciona reforzamiento en intervalos fijos, sin importar el comportamiento. Un buen ejemplo de este programa es el pago de nómina semanal o mensual. Este método proporciona el menor incentivo para un buen trabajo porque los empleados saben que les pagarán en forma regular sin importar sus esfuerzos. Un **programa de intervalo variable** también usa el tiempo como base para el reforzamiento, pero el intervalo varía entre un reforzamiento y el siguiente. Este programa es apropiado para elogios u otras recompensas basadas en las visitas o las inspecciones. Cuando los empleados no saben cuándo se presentará el jefe, tienden a mantener un nivel razonablemente alto de esfuerzo todo el tiempo.

Un **programa de razón fija** proporciona reforzamiento después de un número fijo de conductas, sin importar el tiempo que transcurra entre ellos. Esto resulta en un nivel aún más alto de esfuerzo. Por ejemplo, cuando Sears recluta nuevos clientes de tarjeta de crédito, los vendedores obtienen un pequeño bono por cada quinta solicitud proveniente de su departamento. Bajo este arreglo, la motivación será alta debido a que cada solicitud acerca a la persona al siguiente bono. El **programa de razón variable**, el programa más poderoso en términos de mantener las conductas deseadas, varía el número de las conductas necesarias para cada reforzamiento. Un supervisor que elogia a un empleado por su segundo pedido, el séptimo pedido después de eso, el noveno después de ese, y luego el quinto y luego el tercero, utiliza un programa de razón variable. El empleado está motivado para aumentar la frecuencia del comportamiento deseado porque cada desempeño aumenta la probabilidad de recibir una recompensa. Desde luego, un programa de razón variable es difícil (si no imposible) de usar para recompensas formales como la remuneración porque sería demasiado complicado mantener un registro de quién recibió cuál recompensa.

Los gerentes que desean en forma explícita usar la teoría del reforzamiento para motivar a sus empleados, lo hacen por lo general con una técnica llamada **modificación del comportamiento (OB Mod)**.[29] Un programa de OB Mod empieza por especificar las conductas que se fomentarán (como fabricar más unidades) o disminuirán (como llegar tarde al trabajo). Estas conductas meta luego se vinculan con formas específicas o tipos de reforzamiento. Aunque muchas organizaciones (como Procter & Gamble y Ford) han usado el OB Mod, la aplicación más conocida fue en Emery Air Freight. La gerencia sintió que los contenedores usados para consolidar los pequeños embarques en menos embarques más grandes no se empacaban en forma eficiente. Mediante un sistema de retroalimentación y recompensas automonitoreado, Emery aumentó el uso de contenedores de 45% a 95% y ahorró más de $3 millones durante los primeros tres años del programa.[30]

evasión
Se usa para fortalecer el comportamiento al evadir las consecuencias desagradables que resultarían si éste no se realizara

castigo
Se usa para debilitar las conductas no deseadas al usar resultados negativos o consecuencias desagradables cuando el comportamiento se realiza

extinción
Se usa para debilitar las conductas no deseadas al simplemente ignorarlas o no reforzarlas

programa de intervalo fijo
Proporciona reforzamiento en intervalos fijos, como pagos regulares de nómina por semana

programa de intervalo variable
Proporciona reforzamiento en diversos intervalos, como visitas ocasionales del supervisor

programa de razón fija
Proporciona reforzamiento después de un número fijo de conductas sin importar el intervalo de que se trate, como un bono por cada cinco ventas

programa de razón variable
Proporciona reforzamiento después del desempeño de varias conductas, como el uso de elogios de un supervisor sobre una base irregular

modificación del comportamiento (OB Mod)
Método para aplicar los elementos básicos de la teoría del reforzamiento en un entorno organizacional

Implicaciones de las perspectivas del reforzamiento

El reforzamiento en las organizaciones puede ser una fuerza poderosa para mantener la motivación de los empleados. Desde luego, para que el reforzamiento sea realmente eficaz, los gerentes necesitan usarlo en forma consistente con los diversos tipos y programas de reforzamiento analizados antes. Además, los gerentes deben entender que pueden motivar en forma inadvertida conductas no deseadas o disfuncionales. Por ejemplo, si un empleado llega tarde a trabajar de manera rutinaria, pero no experimenta consecuencias, tanto el trabajador como los demás verán que es correcto llegar tarde a trabajar.

Revisión del concepto

¿Cuáles son los tipos y programas básicos de reforzamiento disponibles para los gerentes en las organizaciones?

Describa un momento en que cada uno de los distintos tipos de reforzamiento afectó su comportamiento.

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN CONOCIDAS

Aunque las diversas teorías analizadas hasta ahora han proporcionado una explicación sólida para la motivación, los gerentes deben usar diversas técnicas y estrategias para aplicarlas. Entre las estrategias de motivación más conocidas en la actualidad están el empowerment y la participación y las formas alternas de arreglos de trabajo. Diversas formas de sistemas de compensación basados en el desempeño, que se analizan en la siguiente sección, también reflejan esfuerzos por impulsar la motivación y el desempeño.

Empowerment y participación

El empowerment y la participación representan métodos importantes que los gerentes pueden utilizar para mejorar la motivación de los empleados. El **empowerment** es el proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas de trabajo, tomar decisiones y resolver problemas dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad. La **participación** es el proceso de dar a los empleados voz en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Así, el empowerment es de alguna manera un concepto más amplio que promueve la participación en una amplia diversidad de áreas, incluido pero no limitado el trabajo mismo, el contexto del trabajo y el entorno laboral.[31]

El rol de la participación y el empowerment en la motivación se pueden expresar en términos de perspectivas del contenido y la teoría de la expectativa. Los empleados que participan en la toma de decisiones pueden estar más comprometidos con la ejecución de las decisiones en forma apropiada. Más aún, el proceso exitoso de tomar una decisión, ejecutarla y luego ver las consecuencias positivas puede ayudar a satisfacer la necesidad de logro personal, proporcionar reconocimiento y responsabilidad y mejorar la autoestima. Que se le pida simplemente participar en la toma de decisiones organizacional también puede mejorar la autoestima del empleado. Además, la participación debe ayudar a aclarar las expectativas; es decir, al participar en la toma de decisiones, los empleados pueden entender mejor el vínculo entre su desempeño y las recompensas que más quieren.

empowerment
Proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas, tomar decisiones y solucionar problemas dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad

participación
Proceso de dar a los empleados voz en la toma de decisiones acerca de su trabajo

Áreas de participación En un nivel, los empleados pueden participar en abordar preguntas y tomar decisiones acerca de su trabajo. Por ejemplo, en lugar de sólo decirles cómo hacer su trabajo, los gerentes pueden solicitar a los empleados que tomen decisiones acerca de cómo hacerlo. Con base en su propio expertise (conocimiento experto) y experiencia

con sus tareas, los gerentes pueden tener la capacidad para mejorar su productividad. En muchas situaciones, también podrían estar bien calificados para tomar decisiones acerca de qué materiales y herramientas emplear y demás.

También podría ser útil dejar que los trabajadores tomaran decisiones acerca de los asuntos administrativos, como los horarios de trabajo. Si los puestos fueran relativamente independientes entre sí, los empleados podrían decidir cuándo cambiar turnos, tomar descansos, salir al almuerzo y demás. Un grupo o equipo de trabajo también podría tener la capacidad de programar vacaciones y días libres para todos sus miembros. Más aún, los empleados reciben cada vez más oportunidades de participar en temas más amplios de calidad del producto. Esa participación se ha convertido en el marco de empresas exitosas japonesas, y otras organizaciones internacionales y numerosas empresas estadounidenses han seguido el ejemplo.

Técnicas y temas del empowerment En años recientes, numerosas organizaciones han buscado formas para extender la participación más allá de las áreas tradicionales. Las técnicas simples, como las cajas de sugerencias y las reuniones de preguntas y respuestas, por ejemplo, permiten un cierto grado de participación. El motivo básico ha sido capitalizar mejor los activos y las habilidades inherentes en todos los empleados. Así, muchos gerentes en la actualidad prefieren el término *empowerment* que el de *participación* debido a su carácter más profundo.

Un método empleado para otorgar empowerment a los trabajadores es el uso de equipos de trabajo. Dichos equipos son agrupaciones de empleados facultados para planear, organizar, dirigir y controlar su trabajo. Su supervisor, más que ser un "jefe" tradicional, desempeña más el rol de un coach. El otro método del empowerment es cambiar el método general del equipo para organizar. El patrón básico es que la organización elimine los niveles jerárquicos, con lo cual se vuelve mucho más descentralizada. El poder, la responsabilidad y la autoridad se delegan tan abajo en la organización como sea posible, y colocan el control sobre el trabajo directamente en las manos de quien en realidad lo hace.[32]

Sin embargo, sin importar la técnica o método específico utilizado, el empowerment mejorará la efectividad organizacional sólo si existen ciertas condiciones. Primero que todo, la organización debe ser sincera en sus esfuerzos por difundir el poder y la autonomía a niveles más bajos de la organización. No es probable que tengan éxito los esfuerzos simbólicos por promover la participación en sólo unas áreas. Segundo, la organización debe estar comprometida con mantener la participación y el empowerment. Los trabajadores estarán resentidos si se les da más control, sólo para reducirlo o más adelante verlo retirado por completo. Tercero, los trabajadores deben creer en realidad que ellos y sus gerentes trabajan juntos por el mejor interés conjunto. Por ejemplo, en algunos entornos de manufactura, los trabajadores de alto desempeño disfrazan habitualmente los secretos de sus altos resultados. Temen que si la gerencia averigua esos secretos, los utilizará para mejorar las expectativas de desempeño.[33]

Además, la organización debe ser sistemática y paciente en sus esfuerzos por otorgar empowerment a los trabajadores. Dar demasiado control con mucha rapidez puede significar un desastre. Y por último, la organización debe estar preparada para aumentar su compromiso con la capacitación. Es muy probable que los empleados que reciben más libertad en la forma en que trabajan, necesiten capacitación adicional para ayudarlos a ejercer esa libertad de manera más eficiente.[34]

Formas alternas de arreglos de trabajo

Numerosas organizaciones en la actualidad también experimentan con una diversidad de arreglos de trabajo alternos. Estos arreglos tienen la intención de mejorar la motivación y el desempeño de los empleados al proporcionarles una mayor flexibilidad en cómo y cuándo trabajan. Entre los arreglos de trabajo alternos más populares están los horarios de trabajo variables, los horarios de trabajo flexibles, los puestos compartidos y el teletrabajo.[35]

"Me puedo sentar aquí y ver afuera de mi ventana mientras hablo con los clientes; observar cómo cambian las hojas, las ardillas que corren por ahí y los niños que van al colegio."

—WALT SWANSON, REPRESENTANTE DE SERVICIO A CLIENTES, AGILENT TECHNOLOGIES

(citado en *BusinessWeek*, 12 de diciembre de 2005, p. 79)

Horarios de trabajo variables Desde luego, aunque hay muchas excepciones, el horario de trabajo tradicional inicia a las 8:00 o 9:00 en la mañana y termina a las 5:00 de la tarde, cinco días a la semana (y, desde luego, muchos gerentes trabajan horas adicionales fuera de estos horarios). Por desgracia, este horario dificulta atender negocios personales rutinarios: ir al banco, ver a un médico o dentista para una revisión de rutina, tener una conferencia entre padres y maestros, llevar un automóvil al servicio y demás. Luego, a nivel superficial, los empleados atrapados en este tipo de arreglo pueden encontrar que es necesario solicitar un día por enfermedad o de vacaciones para manejar estas actividades. A un nivel más consciente, algunas personas también pueden sentirse tan indefensas y restringidas por su horario de trabajo que pueden sentir creciente resentimiento y frustración.

Para ayudar a contrarrestar estos problemas, algunas empresas han adoptado un horario de trabajo reducido, trabajar una semana completa de 40 horas en menos de los cinco días tradicionales.[36] Un enfoque que incluye trabajar 10 horas al día durante cuatro días y dejar un día libre adicional. Otra alternativa es que los empleados trabajen ligeramente menos de 10 horas al día, pero completar las 40 horas a la hora del almuerzo del viernes. Y pocas empresas han intentado tener empleados que trabajen 12 horas al día durante tres días, seguidos de cuatro días de descanso. Hay organizaciones que han utilizado estas formas de semanas de trabajo reducidas, como John Hancock, BP Amoco y Philip Morris. Un problema con este horario es que cuando los empleados ponen demasiado tiempo un solo día, tienden a cansarse y tener un desempeño menor más tarde en el día.

El horario que algunas organizaciones están comenzando a utilizar es comúnmente llamado "horario 9-80." Bajo este arreglo un empleado trabaja un horario semanal tradicional y uno comprimido la siguiente, obteniendo 2 días libres al mes. En otras palabras, ellos trabajan 80 horas (el equivalente a 2 semanas de tiempo completo tradicional) en 9 días, al alternar el horario tradicional (5 días, 8 horas diarias) y el comprimido (4 días, 10 horas diarias), la organización puede tener el personal completo todo el tiempo, aun dando a los empleados 2 días libres cada mes. Shell Oil y BP Amoco Chemicals son dos firmas que actualmente utilizan este horario.

horario de trabajo reducido
Trabajar una semana completa de 40 horas en menos de los cinco días tradicionales

horario de trabajo flexible
Horario de trabajo en el que los empleados tienen cierto control sobre las horas en las que eligen trabajar; también llamado tiempo flexible

puesto compartido
Cuando dos empleados de tiempo parcial comparten un puesto de tiempo completo

teletrabajo
Permitir que los empleados pasen parte de su tiempo en trabajar fuera de la empresa, por lo general en casa

Horarios de trabajo flexibles Otra alternativa prometedora de arreglo de trabajo son los horarios de trabajo flexibles, en ocasiones llamados *tiempo flexible*, el cual da a los empleados más control personal sobre los tiempos en los que trabajan. El día de trabajo se divide en dos categorías: tiempo flexible y tiempo central. Todos los empleados deben estar en sus estaciones de trabajo durante el tiempo central, pero pueden elegir sus propios horarios durante el tiempo flexible. Así un empleado puede elegir empezar a trabajar temprano por la mañana e irse a media tarde, otro empezar tarde por la mañana y trabajar hasta altas horas por la tarde y otro empezar temprano en la mañana, tomar un descanso largo a la hora de la comida, y trabajar hasta tarde. Ejemplos de organizaciones que han usado el método de horario de trabajo flexible incluyen a Hewlett-Packard, Microsoft y Texas Instruments.

Puesto compartido Otro arreglo de trabajo alterno potencialmente útil es el puesto compartido. En el puesto compartido, dos empleados de tiempo parcial comparten un puesto de tiempo completo. Una persona puede desempeñarlo de las 8:00 a.m. hasta medio día y la otra de 1:00 p.m. hasta las 5:00 p.m. El puesto compartido puede ser deseable para las personas que quieren trabajar sólo tiempo parcial o cuando los mercados laborales son estrechos. Por su parte, la organización puede acomodar las preferencias de una gama más amplia de empleados y se puede beneficiar de los talentos de más personas.

Teletrabajo Un enfoque cada vez más popular de los arreglos de trabajo alternos es el teletrabajo, que permite a los empleados pasar parte de su tiempo de trabajo fuera de

la empresa, por lo general en casa. Al usar Internet, el correo electrónico y otras formas de tecnología de información, muchos empleados pueden mantener un contacto cercano con su organización y aun así hacer tanto trabajo en casa como si estuvieran en su oficina. El mayor poder y sofisticación de la tecnología moderna de comunicación es hacer que el teletrabajo sea cada vez más sencillo. En 2008, casi nueve de cada diez (87%) de los trabajadores en Estados Unidos hicieron al menos una porción de su trabajo por medio de la modalidad a distancia. En IBM, 40% de la fuerza de trabajo no tiene estación de trabajo corporativa ni oficina; en AT&T la cifra es 35% y en Sun Microsystems 50%.[37]

Revisión del concepto

RESUMA LOS CONCEPTOS BÁSICOS SUBYACENTES DEL EMPOWERMENT Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

¿QUÉ HORARIO DE TRABAJO SERÍA EL MÁS ATRACTIVO PARA USTED? ¿EL MENOS ATRACTIVO?

USO DE LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS PARA MOTIVAR EL DESEMPEÑO

Además de estos tipos de estrategias de motivación, el sistema de recompensas de una organización es la herramienta más básica para administrar la motivación de los empleados. Un **sistema de recompensas** organizacional son los mecanismos formales e informales por los cuales se define, evalúa y recompensa el desempeño de un empleado. Desde luego, las recompensas que están vinculadas en específico con el desempeño son las que tienen el mayor impacto para mejorar tanto la motivación como el desempeño real.

Las recompensas basadas en el desempeño tienen varios roles y abordan una diversidad de propósitos en las organizaciones. Los principales procesos incluyen la relación de las recompensas con la motivación y el desempeño. En específico, las organizaciones quieren que los empleados se desempeñen a niveles relativamente altos y necesitan hacer valer su esfuerzo. Cuando las recompensas se asocian con niveles de desempeño más altos, los empleados supuestamente estarán motivados para trabajar más duro por alcanzar esas recompensas. En ese punto, sus intereses personales coinciden con los de la organización. Las recompensas basadas en el desempeño también son pertinentes en relación con otras conductas de los empleados, como la retención y la ciudadanía.

Sistemas de recompensas por méritos

Los sistemas de recompensas por méritos son una de las formas fundamentales de recompensas basadas en el desempeño. El **pago por mérito** se refiere a un pago que se otorga a los empleados sobre la base del valor relativo de sus contribuciones a la organización. Los empleados que hacen mayores contribuciones reciben un pago más alto que los que hacen menos contribuciones. Entonces, los **planes de pago por mérito** son los planes de compensación que basan de manera formal en el mérito al menos alguna porción significativa de la compensación.

La forma más general del plan de pago por mérito es proporcionar aumentos anuales de sueldo a los individuos en la organización con base en su mérito relativo. A su vez, el mérito se define o determina con base en el desempeño individual y en las contribuciones generales para la organización. Por ejemplo, una organización que usa un plan tradicional de pago por mérito instruiría a sus supervisores de otorgar a todos sus empleados un incremento de pago promedio de, digamos, 4%. Pero el supervisor del individuo recibe aún más instrucciones de diferenciar entre los trabajadores de desempeño alto, promedio y bajo. Por ejemplo, en un sistema simple, un gerente podría otorgar al 25% superior de sus empleados un incremento de 6%, al 50% de nivel medio 4% de incremento de sueldo promedio y al 25% inferior un incremento de sueldo de 2%.

sistema de recompensas
Mecanismos formales e informales por los cuales se define, evalúa y recompensa el desempeño de un empleado

pago por mérito
Pago otorgado a los empleados sobre la base del valor relativo de sus contribuciones a la organización

plan de pago por mérito
Plan de compensación que basa de manera formal al menos una porción significativa de la compensación en el mérito



© ELENA ELISSEEVA | DREAMSTIME.COM

Los sistemas de recompensas mediante incentivos con frecuencia se usan para motivar el desempeño. Las comisiones sobre ventas tal vez son la forma más común de incentivos individuales. Por ejemplo, los agentes de bienes raíces ganan una comisión directa por cada casa que venden y también sobre las casas de las que son agente titular, incluso cuando son vendidas por alguien más. Por lo general, el agente titular obtiene 1.5% del precio de venta cuando se vende la casa; el agente de ventas obtiene también 1.5%. Cuando el agente titular es también el agente de ventas, obtiene 3%. Además, en algunos casos los propietarios de casas ansiosos por vender pueden incluso ofrecer incentivos adicionales.

Sistemas de recompensas mediante incentivos

Los sistemas de recompensas mediante incentivos están entre las formas más viejas de recompensas basadas en el desempeño. Por ejemplo, algunas empresas usaban los planes de incentivos de pago por pieza hace más de 100 años.[38] En un **plan de incentivos de pago por pieza**, la organización paga a un empleado una cierta cantidad de dinero por cada unidad que produce. Por ejemplo, a un empleado se le pagaría $1 por cada docena de unidades de producto que se completen con éxito. Pero dichos sistemas simplistas fallan al no considerar hechos como los niveles de salario mínimo, y se basan mucho en las premisas de que el desempeño está totalmente bajo el control de un individuo y que el empleado hace sólo una tarea en forma continua a lo largo de su tiempo de trabajo. Por tanto, la mayoría de las organizaciones que en la actualidad intenta usar los sistemas de recompensas mediante incentivos usan metodologías más sofisticadas.

Planes de pago de incentivos En general, los *planes de incentivos individuales* recompensan el desempeño individual con base en el tiempo real. En otras palabras, más que incrementar el sueldo base al final del año, en lugar de eso un individuo recibe cierto nivel de incremento salarial o recompensa financiera en conjunto con el desempeño sobresaliente demostrado en una proximidad cercana a cuando ocurrió el desempeño. Es más probable que los sistemas de incentivos individuales se usen en casos en los que el desempeño puede evaluarse en forma objetiva en términos de unidades de producción o mediciones similares, más que en una evaluación subjetiva del desempeño por parte de un superior.

Algunas variaciones en un sistema de pago por pieza aún son medianamente populares. Aunque muchas de estas aún se parecen a los primeros planes en muchas formas, un sistema de pago por pieza bien conocido en Lincoln Electric ilustra la forma en que una organización puede adaptar el modelo tradicional para alcanzar mejores resultados. Durante años, los empleados de Lincoln recibieron pagos individuales basados en su desempeño. Sin embargo, la cantidad de dinero compartida (o conjunto de incentivos) se basaba en la rentabilidad de la empresa. También había un sistema bien organizado en el que los empleados podían hacer sugerencias para aumentar la productividad. Había motivación para hacer esto debido a que los empleados recibían un tercio de las utilidades (otro tercio iba para los accionistas y la última porción era retenida para mejoras y capital de trabajo). Así, el conjunto para pagos de incentivos era determinado por la rentabilidad y la porción de un empleado de este conjunto iba en función de su sueldo base y su desempeño calificado con base en el sistema de pago por pieza. Sin embargo, Lincoln Electric era más famoso por sus historias (que en apariencia eran típicas) de trabajadores de producción que recibían un pago de bono de fin de año igual a su pago base anual.[39] En años recientes, Lincoln ha abandonado en forma parcial su famoso sistema por razones de negocios, pero aún sirve como punto de referencia para otras empresas que buscan sistemas innovadores de pago por pieza.

Tal vez la forma más común de incentivo individual son las *comisiones de ventas* que se pagan a las personas comprometidas en el trabajo de ventas. Por ejemplo, los representantes de ventas de empresas de productos de consumo y agentes de ventas al detalle pueden

plan de incentivos de pago por pieza
Sistemas de recompensa en los que la organización paga a un empleado una cierta cantidad de dinero por cada unidad que produce

ser compensados bajo este tipo de sistema de comisiones. En general, la persona podría recibir un porcentaje del volumen total de las ventas alcanzadas como su comisión por cierto periodo. Algunos puestos de ventas están basados por completo en la comisión, mientras que otros usan una combinación de salario mínimo base con comisión adicional como incentivo. Observe que estos planes ubican una cantidad considerable de las ganancias de los vendedores "en riesgo". En otras palabras, aunque las organizaciones con frecuencia tienen cuentas corrientes que permiten al vendedor vivir durante los periodos bajos (la persona entonces "debe" este dinero a la organización), si él o ella no tiene un buen desempeño, no se le pagará mucho. La porción de sueldo basada en la comisión simplemente no está garantizada y se le paga sólo si las ventas llegan a un nivel objetivo.

Otras formas de incentivos Las organizaciones en ocasiones también pueden usar otras formas de incentivos para motivar a las personas. Por ejemplo, un incentivo no monetario como tiempo libre adicional o algún beneficio especial, podría ser un incentivo útil. Por ejemplo, una empresa podría establecer un concurso de ventas en el que el grupo de ventas que logre el más alto nivel de incremento más alto durante un periodo específico, reciba una semana extra de vacaciones pagadas, tal vez incluso en un lugar establecido como un centro vacacional tropical o un centro de esquí.[40]

Una ventaja importante de los incentivos en relación con los sistemas de mérito es que los incentivos son una sola recompensa y que no se acumulan al volverse parte del sueldo base del individuo. Dicho de otra manera, un individuo cuyo desempeño sobresaliente le da derecho a un incentivo financiero obtiene el incentivo sólo una vez, basado en ese nivel de desempeño. Si el desempeño del individuo se erosiona en el futuro, entonces el individuo puede recibir un menor incentivo o tal vez ningún incentivo en el futuro. Como consecuencia, su sueldo base sigue siendo igual o tal vez incremente a un ritmo relativamente moderado; él o ella recibe recompensas de incentivos una vez como reconocimiento por un desempeño ejemplar. Más aún, debido a que estos planes, por su misma naturaleza, se enfocan en eventos de una sola vez, es mucho más fácil para la organización cambiar el enfoque del plan de incentivos. Por ejemplo, a un nivel simple, una organización puede establecer un plan de incentivos por vender un producto durante un trimestre, pero luego cambiar el incentivo a un producto diferente el siguiente trimestre, según lo requiera la situación. Las compañías automotrices, como Ford y GM, en forma rutinaria hacen esto al reducir los incentivos de ventas por los modelos que se venden muy bien y aumentar los incentivos de ventas para modelos que se venden por debajo de las expectativas o que están a punto de descontinuarse.

Sistemas de recompensas mediante incentivos de equipo y de grupo

Los sistemas de compensación por mérito y de incentivos, descritos en las secciones anteriores, tratan principalmente con los arreglos de recompensas basados en el desempeño de los individuos. También existe un conjunto diferente de programas de recompensas basados en el desempeño que están enfocados en equipos y grupos. Es particularmente importante que los gerentes de la actualidad entiendan estos programas, dadas las tendencias difundidas hacia los métodos de trabajo y organizaciones basados en equipos y en grupos.[41]

Sistemas de recompensas comunes de equipo y de grupo

Hay dos tipos comúnmente utilizados de sistemas de recompensas de equipo y de grupo. Un tipo que se emplea en muchas organizaciones es un enfoque llamado *gainsharing*. Los **programas de gainsharing** están diseñados para compartir con los empleados los ahorros en costos de mejoras de la productividad. La premisa subyacente del gainsharing es que los empleados y el empleador tienen las mismas metas y, por tanto, deben compartir en forma apropiada las ganancias económicas crecientes.[42]

programas de gainsharing
Diseñados para compartir con los empleados los ahorros en costos de mejoras de la productividad

En general, las organizaciones que usan el gainsharing empiezan por medir la productividad a nivel de equipo o de grupo. Es importante que esta medición sea válida y

confiable, y que realmente refleje los niveles actuales del desempeño por parte del equipo o del grupo. Entonces el equipo o el grupo mismo recibe la misión de intentar reducir los costos o de alguna otra forma mejorar la productividad a través de cualquier medida que los miembros desarrollen y que su gerente apruebe. Los ahorros en costos resultantes o las ganancias de productividad que logre alcanzar el equipo o grupo se cuantifican y se traducen a valores en dinero. Entonces se usa una fórmula predeterminada para asignar estos ahorros en dinero entre el empleador y el empleado. Una fórmula típica para distribuir los ahorros de gainsharing es proporcionar 25% al empleado y 75% a la empresa.

Un tipo específico de plan de gainsharing es un enfoque llamado plan Scanlon. Este enfoque fue desarrollado por Joseph Scanlon en 1927. El **plan Scanlon** tiene básicamente la misma estrategia que los planes de gainsharing en cuanto a que los equipos o grupos de empleados son alentados a sugerir estrategias para reducir los costos. Sin embargo, la distribución de estas ganancias se inclina mucho más fuertemente hacia empleados que por lo general reciben dos tercios y tres cuartos de los ahorros totales de costos que alcance el plan. Más aún, la distribución de los ahorros de costos que resulta del plan se da no sólo al equipo o grupo que sugirió y desarrolló las ideas sino en toda la organización.

Otros tipos de recompensas de equipo y de grupo Aunque el gainsharing y los planes tipo Scanlon están entre los sistemas de recompensas más conocidos de incentivos de grupo, hay otros que también emplean algunas organizaciones. Por ejemplo, algunas han empezado a utilizar verdaderos incentivos al nivel de equipo o de grupo. Así como los incentivos individuales, los de grupo o de equipo vinculan las recompensas directamente con las mejoras del desempeño. Y al igual que los incentivos individuales, los incentivos de equipo o de grupo se pagan cuando se obtienen en vez de ser agregados al sueldo base de los empleados. Los incentivos se distribuyen al nivel de equipo o de grupo, más que al nivel individual. En algunos casos la distribución puede estar basada en el sueldo base de cada empleado, con bonos de incentivos que se otorgan sobre una base proporcional. En otros entornos, cada miembro del equipo o grupo recibe el mismo pago del incentivo.

Algunas empresas también usan las recompensas no monetarias a nivel de equipo o de grupo, más comúnmente en forma de premios y recompensas. Por ejemplo, una empresa podría designar el equipo en particular en una planta o una subunidad de la empresa que alcance el nivel más alto de aumento de la productividad, el nivel más alto de satisfacción reportada de los clientes o un índice de desempeño similar. La recompensa misma podría adoptar la forma de tiempo libre adicional, como se describió antes en este capítulo, o una recompensa tangible, como un trofeo o una placa. En cualquier caso, la idea es que la recompensa sea al nivel de equipo y sirva como reconocimiento de un desempeño ejemplar por el equipo completo.

También hay otros tipos de incentivos a nivel de equipo o de grupo que van más allá de las contribuciones de un grupo de trabajo específico. Éstos por lo general son tipos de incentivos a lo ancho de la organización. Un método muy antiguo de este enfoque es la *participación en las utilidades*. En dicho enfoque, al final del año cierta porción de las utilidades de la empresa se paga a un fondo de reparto que luego se distribuye entre todos los empleados, ya sea que esta cantidad se distribuya en ese momento o se coloque en un fideicomiso y que el pago se difiera hasta que el empleado se retire.

La justificación básica detrás de estos sistemas de participación de utilidades es que todos en la organización pueden esperar beneficiarse cuando la empresa tiene buenos resultados. Pero, del otro lado de la moneda, durante los malos tiempos económicos, cuando una empresa tal vez alcanza utilidades bajas o incluso ninguna, entonces no se paga la participación en las utilidades. Esto en ocasiones resulta en reacciones negativas de los empleados, quienes han llegado a sentir que la participación en las utilidades es en realidad parte de su compensación anual.

Los *planes de propiedad de acciones de los empleados* (ESOP, por sus siglas en inglés) también representan un sistema de recompensas a nivel de grupo que utilizan algunas empresas. Bajo el plan de propiedad de acciones de los empleados, éstos reciben en forma gradual un interés mayor en la propiedad de una corporación. La forma típica de este plan incluye que la empresa toma un préstamo, que luego se utiliza para comprar una porción de sus acciones en el mercado abierto. En el tiempo, las utilidades de la empresa se usan

plan Scanlon
Similar al gainsharing, pero la distribución de las ganancias se inclina mucho más hacia los empleados

TIEMPOS DIFÍCILES
DECISIONES DIFÍCILES

Seagate impulsa fuerte para una ventaja competitiva

A finales de la década de 1990, Seagate Technology, uno de los fabricantes de discos duros y soluciones de almacenamiento para computadoras y otros dispositivos de consumo líderes mundiales, enfrentaba una crisis de motivación. Una fusión en 1996 con Conner Peripherals había dado lugar al fabricante independiente de discos duros más grande del mundo, pero también ocasionó despidos y sobrevivientes infelices de ambas empresas. Bill Watkins, presidente y CEO, quien llegó a Seagate con la fusión, estaba en una posición única para evaluar el problema, que no precisamente burbujeaba bajo la superficie de la cultura corporativa: la fuerza de trabajo estaba constantemente preocupada acerca de la seguridad laboral y era hostil frente a los extraños, y en cuanto a la gerencia, las recompensas, de acuerdo con Watkins, iban por lo general para "el que gritara más fuerte" en las reuniones. Watkins estaba convencido de que la empresa necesitaba crear "una cultura diferente: una abierta, honesta y que alentara a las personas a trabajar juntas". Bien conocido por su estilo informal y sincero, Watkins estaba comprometido con la formación de equipos como piedra angular de la nueva cultura y creía que la mejor forma de inculcar un respeto por el trabajo en equipo era "colocar a los empleados en un entorno en donde tuvieran que solicitar ayuda".

Así que cuando fue nombrado presidente ejecutivo en 2000, Watkins inició "Eco Seagate", que cada año envía 200 empleados a Nueva Zelanda, Australia o a Hawai durante una semana para practicar caminatas, kayaks, ciclismo y rappel. Los participantes se dividen en equipos dirigidos por un miembro de la alta gerencia y todo lleva a una agotadora carrera de un día. Watkins le dijo a un entrevistador de 2006: "Todo se trata de la fuerza del equipo. Siempre tendrá a miembros del equipo que son débiles. ¿Cómo trabajan juntos para lograrlo? La idea es hacer que las personas se relacionen entre sí". David Wickersham, el anterior director de operaciones, estaba muy impresionado por la forma en que el evento fuera de la oficina engendró seguridad personal y confianza: "Para mí, la carrera fue frustrante. Se aprende mucho de uno mismo los primeros cuatro días y, personalmente, me sorprende cuánto las personas bajan la guardia". Charles Pope, que ahora es director de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo, inicialmente se mostraba escéptico, pero desde entonces ha despertado al pensamiento detrás de "Eco Seagate": "No me gusta hablar por hablar", dice, pero "considero que esto es una inversión". De hecho, es una inversión bastante fuerte: alrededor de $1.8 millones al año, pero también es sólo una fracción de los $40 millones que la empresa gasta cada año en capacitación de los empleados.

Después de seis años, el compromiso de Watkins con la capacitación y el trabajo en equipo había dado muchos frutos. Al notar que su utilidad neta en 2005 de $925 millones fue el triple de las ganancias combinadas de sus tres competidores más cercanos, la revista *Forbes* nombró a Seagate su "Empresa del Año" en 2006 por arriba de otras 1 000 empresas que cotizan en bolsa. Los ingresos del año aumentaron 21% a $7 500 millones y los analistas esperaban un aumento a $9 000 millones en 2006. Watkins llamó al reconocimiento "un tributo a los miles de empleados de Seagate de todo el mundo que han hecho... de Seagate no sólo un líder en discos duros, sino ahora reconocido como una de las... empresas más innovadoras y eficientes en el mundo". Agregó que "la historia real de Seagate... será dentro de cinco años. Es entonces cuando creo que la empresa comenzará a alcanzar en realidad su verdadero potencial".

Tres años más tarde, Watkins confió a un reportero que pensaba cancelar "Eco Seagate" 2009. Para el año fiscal que terminaba en 2008, Seagate había reportado sus ventas y utilidades más altas de la historia. En el primer trimestre de 2009 (que terminó en septiembre de 2008), Seagate anunció utilidades de $60 millones sobre ingresos de $3 000 millones, pero los efectos de la crisis financiera global y la recesión golpearon en forma rápida y fuerte a las industrias relacionadas con la tecnología. Watkins dijo que diciembre de 2008 fue el peor que haya visto y el segundo trimestre de 2009 fue "asqueroso".

(continúa)

Esperaba un par de trimestres de malas noticias y se preparaba para recortar la capacidad con el fin de mantenerse en línea con el desplome de la demanda. "No queremos recortar todos los gastos", dijo el fin de semana del 10 de enero, "pero tampoco queremos gastar hasta el desastre."

Resultó que Watkins nunca tuvo que decidir sobre "Eco Seagate" 2009. El lunes 12 de enero fue despedido como CEO por el consejo de administración de la empresa, que en apariencia estaba mucho más preocupado por reducir costos de lo que estaba su principal directivo. El mismo día, la empresa anunció que despediría a 800 empleados o alrededor de 10% de su fuerza de trabajo estadounidense. Dos días más tarde, la gerencia aumentó la cifra a 3 000 empleados a nivel mundial o 6% de su fuerza de trabajo global. En mayo, Seagate anunció otros 1 100 despidos, otro 2.5% de sus empleados a nivel mundial, como parte de un esfuerzo por reducir los costos a menos de $300 millones por trimestre y regresar a la rentabilidad para 2010. Al haber reducido los costos de mano de obra 25% desde el inicio del año, cuando el nuevo CEO Stephen Luczo asumió una revisión de la estructura de costos completa de la empresa, Seagate también cerró dos instalaciones de medios y una instalación de investigación en Pittsburgh e impuso reducciones de sueldo en toda la empresa.

"Las cosas están realmente mal para toda la industria ahora", dijo Jayson Noland, un analista en Robert W. Baird & Company, pero otro analista, Richard Kugele de Needham & Company, observó que Seagate había realizado algunos "malos pasos operativos" bajo la dirección de Watkins, quien no podría considerarse "completamente inocente". Seagate había empezado a perder terreno frente a su principal rival, Western Digital, durante por lo menos dos años, en especial en los mercados de discos duros de laptop y computadoras personales. También había fallado en hacer seguimiento a los planes anunciados para fabricar nuevos discos duros sólidos (SSD) que usan memoria flash en lugar de discos giratorios, e incluso no nombró un proveedor de SSD mientras los competidores como Toshiba y Samsung habían desarrollado sus propias capacidades de memoria flash.

Para el tercer trimestre de 2009 (que terminó en marzo de 2009), Seagate reportó una pérdida de $273 millones con ventas de $2 100 millones. Sin embargo, la pérdida incluía $54 millones en cargos de depreciación y reestructura (incluidos casi $25 millones relacionados con los despidos a nivel mundial), y la empresa dijo que continuaba esperando un regreso a la rentabilidad en 2010.

Referencias: Sarah Max, "Seagate's Morale-athon", *BusinessWeek*, 3 de abril de 2006, www.businessweek.com el 14 de mayo de 2009; "Seagate Named 2006 Company of the Year by *Forbes* Magazine", comunicado de prensa de Seagate, 9 de enero de 2006, www.seagate.com el 14 de mayo de 2009; Dean Takahasi, "Seagate to Lay Off 10 percent and Replace CEO Bill Watkins", *VentureBeat*, 12 de enero de 2009, http://venturebeat.com el 14 de mayo de 2009; Ashlee Vance, "Seagate Shares Fall on Surprise Management Shift", *New York Times*, 13 de enero de 2009, www.nytimes.com el 14 de mayo de 2009; Vance, "Seagate Layoffs Grow from 800 to 3,000", *New York Times*, 14 de enero de 2009, http://bits.blogs.nytimes.com el 14 de mayo de 2009; Chris Mellor, "Seagate Slashes More Jobs", *The Register*, 13 de mayo de 2009, www.theregister.co el 14 de mayo de 2009; y "Seagate Technology Reports Fiscal Third Quarter 2009 Results" comunicado de prensa de Seagate, 21 de abril de 2009, http://media.seagate.com el 14 de mayo de 2009.

para pagar este préstamo. A su vez, los empleados reciben una parte de la propiedad de cierta porción de las acciones que mantiene la empresa, con base en su antigüedad y tal vez en su desempeño. Al final, cada individuo se vuelve propietario de la empresa.

En la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* se muestra cómo una empresa ascendió con una forma innovadora de motivar a los empleados para ser más competitivos y orientados al trabajo en equipo. También muestra lo que sucede cuando los planes motivacionales mejor estructurados van en contra de las duras realidades fiscales.

Compensación ejecutiva

Los ejecutivos de más alto nivel de la mayoría de las empresas tienen programas y planes de compensación por separado. Éstos tienen la intención de recompensar a sus ejecutivos por su desempeño y el de la organización.

Formas estándar de compensación ejecutiva La mayoría de los altos directivos recibe su compensación en dos formas. Una es el *sueldo base*. Como con el sueldo base de cualquier miembro del staff o miembro profesional de una organización, el sueldo base de un directivo es una cantidad de dinero garantizada que se le pagará al ejecutivo. Por ejemplo, en 2008, Kraft Foods pagó a su CEO, Irene Rosenfeld, $1 452 231 como sueldo base.[43]

Sin embargo, más allá de este sueldo base, la mayoría de los ejecutivos también recibe una o más formas de pago de incentivos. El método tradicional de pago de incentivos para ejecutivos es en la forma de bonos, los cuales, a su vez, se determinan por el desempeño de la organización. Así, al final del año, algún porcentaje de las utilidades de una corporación puede dirigirse a un fondo de bono. Evidentemente es probable que el CEO y el presidente obtengan un porcentaje mayor de bono que un vicepresidente. La distribución exacta del fondo del bono se especifica por lo general con anticipación en el contrato laboral del individuo. Algunas organizaciones de manera intencional dejan la distribución sin especificar, para que el consejo de administración tenga la flexibilidad de otorgar mayores recompensas a los individuos que se les considere más merecedores. Irene Rosenfeld, de Kraft, recibió un bono en efectivo de alrededor de $4 millones en 2008.[44]

Formas especiales de compensación ejecutiva Más allá del sueldo base y los bonos, muchos ejecutivos reciben también otro tipo de compensación. Una forma de compensación ejecutiva que ha recibido mucha atención en los años recientes ha sido diversos tipos de opción de acciones. Se establece un plan de opción de acciones para dar a los altos directivos la opción de comprar acciones de la empresa en el futuro a un precio fijo predeterminado. La idea básica subyacente de los planes de opción de acciones es que si los ejecutivos contribuyen a niveles más altos de desempeño organizacional, entonces las acciones de la empresa deben aumentar su valor. Así el ejecutivo podrá comprar las acciones al precio predeterminado, que en teoría debe ser más bajo que su precio de mercado futuro. Entonces la diferencia se vuelve la utilidad del individuo. Kraft Foods otorgó a Irene Rosenfeld opciones de acciones con un valor potencial de $10 millones.[45]

Las opciones de acciones continúan aumentando en popularidad como medio para compensar a los principales directivos. Las opciones son vistas como medio para alinear los intereses del directivo con los de los accionistas y, dado que no cuestan mucho a la organización (fuera de alguna posible dilución de los valores de las acciones), quizá serán aún más populares en el futuro. De hecho, un estudio reciente de KPMG Peat Marwick indica que para la alta gerencia cuyo sueldo supera los $250 000, las opciones de acciones representan la porción mas grande de la mezcla de sueldo (en relación con el sueldo y otros incentivos). Más aún, cuando se considera a toda la alta gerencia (sueldo anual superior a los $750 000), las opciones de acciones comprenden hasta 60% de su compensación total. Y el informe Peat Marwick indica que incluso entre los empleados exentos al nivel de $35 000 anuales, las opciones de acciones representan 13% de la compensación total.

Pero los hechos en los años recientes han planteado serias cuestiones acerca del uso de las opciones de acciones como incentivos para los ejecutivos. Por ejemplo, varios ejecutivos en Enron supuestamente retuvieron información financiera crítica de los mercados, ejercieron sus opciones de acciones (mientras las acciones de Enron aún se negociaban a $80 por acción), y luego observaron mientras la información se hizo pública y las acciones cayeron a menos de $1 por acción. Desde luego, estas acciones son ilegales (si se demuestra), pero plantean preguntas en la mente del público acerca del rol de las opciones de acciones y de la forma en que las organizaciones las tratan desde una perspectiva contable. La mayoría de las organizaciones no ha tratado tales opciones como deuda, aunque, cuando se ejercen, son exactamente eso. Hay preocupación de que al no manejarlas como deuda, los gerentes exageran el valor de la empresa, lo que, desde luego, puede ayudar a aumentar el precio de la acción. Finalmente, cuando los mercados accionarios cayeron a mediados de 2002, muchos ejecutivos encontraron que sus opciones no tenían ningún valor, ya que el precio de la acción cayó por debajo del precio de la opción. Cuando las opciones de acciones "disminuyen" de esta manera, no tienen valor para nadie.

plan de opción de acciones
Se establece para dar a los principales directivos la opción de comprar acciones de la empresa en el futuro a un precio fijo predeterminado

Además de los planes de opción de acciones, las empresas también utilizan otros tipos de compensación ejecutiva. Entre los más populares están los beneficios como membresías en clubes privados, acceso a instalaciones recreativas de la empresa y consideraciones similares. Algunas organizaciones también tienen disponibles para los más altos directivos préstamos con intereses bajos o sin intereses. Éstos con frecuencia se otorgan a ejecutivos a los que la empresa contrata de otras empresas y que sirven como incentivos para que el individuo deje su empleo actual para unirse a una nueva organización. Irene Rosenfeld de Kraft Foods recibió poco más de $150 000 en compensación adicional durante 2008 por rubros como prestaciones y pago de seguro de vida.[46]

Críticas a la compensación ejecutiva En los años recientes, la compensación ejecutiva ha estado bajo el fuego por varias razones. Una razón importante es que los niveles de compensación ejecutiva alcanzados por algunos gerentes parecen simplemente demasiado grandes para que el accionista promedio lo pueda comprender. Por ejemplo, no es poco común que un alto directivo de una corporación importante obtenga ingresos totales de su trabajo en un año dado de mucho más de un millón de dólares. En ocasiones los ingresos de los CEO pueden ser mucho mayores que esto. Así, mientras que la persona típica tiene dificultades para comprender los sueldos astronómicos que se pagan a las estrellas de cine y de los deportes, así también, la persona promedio se quedaría pasmada con los sueldos astronómicos que se pagan a algunos importantes directivos.

Para complementar el problema generado por las percepciones de la compensación ejecutiva, está el hecho de que con frecuencia parece haber poca o ninguna relación entre el desempeño de la organización y la compensación pagada a sus altos directivos.[47] Ciertamente, si una organización se desempeña a un nivel especialmente alto y el precio de su acción es cada vez más consistente, entonces la mayoría de los observadores estaría de acuerdo en que los más altos directivos responsables de este crecimiento deben tener derecho a atractivas recompensas.[48] Sin embargo, es más difícil de entender un caso en el que los ejecutivos reciben enormes sueldos y otras formas de recompensas cuando su empresa se desempeña sólo a un nivel marginal, pero esto es bastante común en la actualidad. Por ejemplo, en 2008 la compensación total de Irene Rosenfeld de Kraft Food aumentó 38% sobre los niveles de 2007, mientras que el precio de la acción disminuyó 15%.[49]

Finalmente, debemos notar que la brecha entre las ganancias del CEO y las ganancias de un empleado típico es enorme. Primero que todo, el tamaño de la brecha ha incrementado en Estados Unidos. En 1980, el CEO típico percibía 42 veces las ganancias de un trabajador ordinario; para 1990, esta razón había incrementado a 85 veces las ganancias de un trabajador ordinario; en 2007, la razón era 344 veces las ganancias de un trabajador típico. Por otro lado, en Japón, la razón del pago CEO-trabajador es 11 veces, y en Alemania es 13 veces.

Nuevos enfoques de las recompensas basadas en el desempeño

Algunas organizaciones han empezado a reconocer que pueden impulsar el valor de los incentivos que ofrecen a sus empleados y a los grupos en su organización al permitirles tener voto en cuanto a la forma en que se distribuyen las recompensas. Por ejemplo, en el extremo, una empresa iría tan lejos como otorgar presupuestos de incrementos de sueldo a los grupos de trabajo y luego permitir que los mismos miembros de esos grupos determinen cómo asignar esas recompensas entre los diversos miembros del grupo. Esta estrategia parecería mantener una promesa considerable si todos entendieran los arreglos del desempeño que existen en el grupo de trabajo y todos estuvieran comprometidos con ser justos y equitativos. Por desgracia también puede crear problemas si las personas en un grupo sienten que las recompensas no se distribuyen en forma justa.[50]

Las organizaciones se vuelven cada vez más innovadoras en sus programas de incentivos. Por ejemplo, algunas ofrecen ahora opciones de acciones a todos sus empleados, más que sólo a los principales directivos. Además, algunas empresas buscan formas de individualizar en forma simple los sistemas de recompensas. Por ejemplo, una empresa podría ofrecer a un empleado un sabático de tres meses cada dos años a cambio de una reducción de sueldo

de 20%. Otro empleado en la misma empresa puede recibir una oferta de incremento de sueldo de 10% a cambio de una reducción de 5% en las contribuciones de la empresa a la cuenta de retiro del trabajador. Corning, General Electric y Microsoft están entre las empresas que estudian de cerca esta opción.[51]

Sin embargo, sin importar el método que se utilice, también es importante que los gerentes en una organización comuniquen en forma eficaz qué recompensas se distribuyen y la base para esa distribución. En otras palabras, si los incentivos se distribuyen con base en las contribuciones individuales percibidas para la organización, entonces los miembros de la organización deben ser informados de ese hecho. Es de suponer que esto les permitirá entender mejor la base sobre la cual se han distribuido los aumentos de sueldo y otros incentivos y recompensas basados en el desempeño.

Revisión del concepto

RESUMA LOS ELEMENTOS ESENCIALES DE LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS POR MÉRITO Y POR INCENTIVOS.

¿CUÁLES SON SUS OPINIONES PERSONALES EN RELACIÓN CON LA COMPENSACIÓN EJECUTIVA?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Distinguir la naturaleza de la motivación, incluida su importancia y las perspectivas históricas.
   - La motivación es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas se comporten en ciertas formas.
   - La motivación es una consideración importante para los gerentes porque ésta, junto con la capacidad y los factores del entorno, determinan el desempeño individual.
   - El pensamiento acerca de la motivación ha evolucionado desde el punto de vista tradicional a través del enfoque de las relaciones humanas y hasta el enfoque de recursos humanos.
2. Identificar y describir las principales perspectivas de contenido de la motivación.
   - Las perspectivas del contenido de la motivación se ocupan del factor o factores que producen la motivación.
   - Las teorías del contenido conocidas incluyen la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERG y la teoría de los dos factores de Herzberg.
   - Otras necesidades importantes son las necesidades de logro, afiliación y poder.
3. Identificar y describir las principales perspectivas de proceso de la motivación.
   - Las perspectivas de proceso de la motivación tratan con la forma en que la motivación ocurre.
   - La teoría de la expectativa sugiere que las personas están motivadas para desempeñarse si creen que su esfuerzo resultará en un alto desempeño, que éste conducirá a recompensas y que los aspectos positivos de los resultados superan los aspectos negativos.
   - La teoría de la equidad se basa en la premisa de que las personas están motivadas para alcanzar y mantener la equidad social.
   - El establecimiento de metas asume que el comportamiento es un resultado de metas e intenciones conscientes.
4. Describir las perspectivas del reforzamiento de la motivación.
   - La teoría del reforzamiento se enfoca en la forma en que se mantiene la motivación.
   - Su premisa básica es que el comportamiento que resulta en consecuencias gratificantes es probable que se repita, mientras que el comportamiento que resulta en consecuencias negativas es menos probable que se repita.
   - Las contingencias del reforzamiento se pueden arreglar en la forma de reforzamiento positivo, evasión, castigo y extinción, y proporcionarse en programas de intervalo fijo, intervalo variable, razón fija o razón variable.
5. Identificar y describir las estrategias de motivación conocidas.
   - Los gerentes usan una diversidad de estrategias de motivación que se derivan de las diversas teorías de la motivación.
   - Las estrategias comunes incluyen el empowerment y la participación y formas alternas de arreglos de trabajo, como horarios de trabajo variables, horarios de tiempo flexible y teletrabajo.

6. Describir el rol de los sistemas de recompensas organizacionales en la motivación.
   - Los sistemas de recompensas también tienen un rol en la motivación del desempeño de los empleados.
   - Los métodos conocidos incluyen sistemas de recompensas por mérito, sistemas de recompensas por incentivos y sistemas de recompensas de equipo y de grupo.
   - La compensación ejecutiva también tiene la intención de servir como motivación para los altos directivos, pero en la actualidad ha estado bajo un cercano escrutinio y críticas.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Cada perspectiva histórica de la motivación se construyó sobre las primeras perspectivas y difería de ellas en algunas formas. Describa las similitudes y diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque de las relaciones humanas. Luego describa las similitudes y diferencias entre el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque de recursos humanos.
2. Compare y contraste las perspectivas de contenido, de proceso y de reforzamiento en la motivación.
3. Explique cómo funciona el establecimiento de metas. ¿En qué es diferente el establecimiento de metas de sólo solicitar a un trabajador que "haga su mejor esfuerzo"?
4. Describa algunas formas nuevas de arreglos de trabajo. ¿Cómo estos arreglos alternos aumentan la motivación?

Preguntas para análisis

5. Elija una teoría de las perspectivas de contenido y una de las perspectivas del proceso. Describa las acciones que un gerente podría asumir para incrementar la motivación del trabajador bajo cada una de estas teorías. ¿Qué diferencias ve usted entre las teorías en términos de sus implicaciones para los gerentes?
6. ¿Qué factores de las perspectivas de contenido y del proceso pueden actuar sobre un trabajador al mismo tiempo? Explique por qué. Si usted respondió sí o no a la pregunta previa, explique las implicaciones para los gerentes.
7. ¿En qué forma las recompensas aumentan la motivación? ¿Qué sucedería si una organización otorgara muy pocas recompensas? ¿Qué sucedería si otorgara demasiadas?

Preguntas para aplicación

8. Piense acerca del peor trabajo que haya tenido. ¿Qué enfoque de la motivación se utilizaba en esa organización? Ahora piense en el mejor trabajo que haya tenido. ¿Qué enfoque de la motivación se utilizaba ahí? ¿Puede basar algunas conclusiones en esta información limitada? Si es así, ¿cuáles son?
9. Entreviste a un gerente y a un trabajador (o gerente y un profesor) de una organización local. ¿Qué puntos de vista o enfoques de la motivación parecen estar en uso en esa organización? ¿Los puntos de vista del gerente difieren de los del trabajador? Si es así, ¿cómo explica las percepciones diferentes?
10. Considere una clase que haya tomado. Con información sólo de esa clase, ofrezca ejemplos de ocasiones en que el profesor usara reforzamiento positivo, evasión, castigo y extinción para manejar el comportamiento de los estudiantes.

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE COMUNICACIÓN EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades interpersonales* se refieren a la capacidad de comunicarse, entender y motivar a los individuos, y los grupos y las habilidades de comunicación se refieren a la capacidad de enviar y recibir información de manera eficaz. Este ejercicio está diseñado para demostrar los roles esenciales que se desempeñan en la motivación de los empleados por la comprensión de lo que motiva a las personas y la capacidad para comunicar dicha comprensión.

Antecedentes

Una implicación de la teoría del reforzamiento es que tanto el reforzamiento positivo (recompensa) como el castigo pueden ser eficaces para modificar el comportamiento de los empleados. Sin embargo, el uso del castigo puede resultar en resentimiento de los empleados, y, a largo plazo, ese resentimiento puede reducir la eficacia del castigo. Por mucho, el reforzamiento positivo es más eficaz al paso del tiempo.

Tarea

Su profesor solicitará que los voluntarios hagan una demostración frente al grupo. Considere ofrecerse como voluntario, pero si no quiere participar, observe el comportamiento de los voluntarios muy de cerca. Cuando la demostración concluya, responda las siguientes preguntas:

1. Con base en lo que vio, ¿qué es más eficaz, el reforzamiento positivo o el castigo?
2. ¿En qué forma el reforzamiento positivo y el castigo afectaron al "empleado" en la demostración? ¿En qué forma afectó al "jefe"?
3. En su opinión, ¿cuáles son las probables consecuencias a largo plazo del reforzamiento positivo y del castigo?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades para la toma de decisiones* se refieren a la capacidad de reconocer y definir problemas y oportunidades en forma correcta y luego elegir un curso de acción apropiado para solucionar problemas o capitalizar oportunidades. Este ejercicio le permite desarrollar habilidades para la toma de decisiones mientras aplica la teoría del establecimiento de metas a la tarea de planear su carrera.

Antecedentes

Lee Iacocca inició su carrera en Ford en 1946 en un puesto de entrada en ingeniería. Para 1960 era vicepresidente y estaba a cargo del grupo que diseñó el Mustang y, diez años más tarde, era el presidente de la empresa. Después de ser despedido de Ford en 1978, fue nombrado presidente en Chrysler y finalmente llegó a ser CEO, puesto que mantuvo hasta que se retiró en 1991. Lo que en realidad sorprende de la curva profesional de Iacocca, al menos en la trayectoria ascendente, es el hecho de que aparentemente él tenía todo planeado, incluso antes de concluir sus estudios universitarios.

Cuenta la historia que mientras estaba estudiaba la licenciatura, Iacocca escribió una lista de todos los puestos que le gustaría ocupar durante su carrera. El número uno era "ingeniero en una compañía fabricante de automóviles", seguido por todos los pasos profesionales que planeaba tomar hasta llegar a CEO. También incluyó un cronograma para su ascenso en la escalera corporativa. Luego colocó su lista en una tarjeta de tres por cinco pulgadas que dobló y guardó en su cartera, y se dice que cada vez que sacaba la tarjeta y la miraba, ganaba nueva confianza e impulso. Al parecer llegó a la cima varios años antes que su programa, pero en todos los sentidos siguió fielmente su ruta y cronograma de carrera.

Como puede ver, Iacocca usó la teoría del establecimiento de metas para motivarse a sí mismo, y no hay ninguna razón para que usted no pueda hacer lo mismo.

Tarea

1. Considere el puesto que le gustaría tener en la cima de su carrera. Puede ser CEO, propietario de una cadena de tiendas de ropa, socio en una firma de abogados o contador general o rector de una universidad. Pero también puede ser algo menos alto. Lo que sea, escríbalo.
2. Ahora describa una ruta de carrera que lo lleve hacia esa meta. Puede ayudar trabajar "hacia atrás", es decir, empezar con su puesto final y trabajar hacia atrás en el tiempo hasta cierto puesto de entrada. Si no está seguro acerca de la ruta de carrera que lo llevará a la meta final, realice alguna investigación. Hable con alguien en su campo profesional elegido, pregunte a un profesor que enseñe en él o haga una búsqueda en línea. Por ejemplo, el sitio web de American Institute of Certified Public Accountants, tiene una sección de "Career Resources" que incluye información acerca de las rutas de carrera y las descripciones de puestos para contaduría.
3. Escriba cada paso en su ruta en una tarjeta o en una hoja de papel.
4. Si, al igual que Lee Iacocca, usted fuera a llevar consigo este trozo de papel y referirse a él con frecuencia en la búsqueda de sus metas profesionales, ¿cree que le ayudaría a lograrlas? ¿Por qué?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

La ley de la motivación decreciente

Al final de *Legalmente rubia*, una comedia acerca de una chica de una fraternidad que llega a la Escuela de Derecho de Harvard mediante una combinación de trabajo arduo y la inteligencia de una chica campirana, la heroína recibe una propuesta de matrimonio de su guapo novio, abogado de Hollywood, y una invitación para unirse a una prestigiosa firma de abogados. Parece que su vida está destinada a una indudable felicidad, y si ella continuara su ejercicio del derecho en las comedias románticas, quizá todo saldrá bien. Sin embargo, si ella sucumbe a una ambición de rubia de practicar el derecho en el mundo real, tal vez encontrará que es un poco más difícil.

Amanda Brown, autora de la novela sobre la cual se basó la película, es egresada de la escuela de leyes e hija de dos abogados. Resulta interesante que su madre fue miembro de la segunda generación de la Escuela de Leyes de Harvard que incluía mujeres. Harvard estaba unos 30 años adelante de la curva, pero las inscripciones de mujeres en las escuelas de derecho en Estados Unidos se dispararon después de la década de 1970. Se asumía en forma natural que la inundación de asociadas jóvenes eventualmente resultaría en mayores números de mujeres en las firmas de abogados en todo el país. Sin embargo, resulta que aunque las inscripciones de mujeres en las escuelas de derecho han aumentado durante años, aún hay relativamente pocas mujeres socias en las firmas estadounidenses. Por ejemplo, en la actualidad, 34.4% de todos los abogados son mujeres, pero sólo 17.8% de los socios en las firmas de abogados son mujeres, lo que representa un modesto incremento sobre el 13% de 1995. A este paso, las mujeres alcanzarán una paridad con sus colegas hombres en aproximadamente 2088.

¿Qué sucede entre el momento en que las mujeres reciben ofertas de trabajo y el momento en que las firmas ofrecen aperturas para socios? Bettina B. Plevan, una especialista en empleo jurídico y socia en la firma de Manhattan Proskauer Rose, cree que en algún punto en el camino, las abogadas pierden el tipo de motivación necesaria para avanzar en la oficina. "Se tiene una población dada de personas", observa "que estaba significativamente motivada para pasar la escuela de derecho con una cierta meta profesional en mente. Ella pregunta: ¿qué los desmotiva para querer continuar su trabajo en el derecho?

El problema, dice Karen M. Lockwee, socia en la firma Howrey de Washington, D.C., no es la discriminación ni la falta de oportunidad. "Las firmas jurídicas", dice, "van mucho más allá de la discriminación. Los problemas con el avance y la retención se basan en sesgos, no en discriminación". En parte estos sesgos se derivan de la inercia institucional. Lauren Stiller Rikleen, socia en la firma Boweitch & Dewey, de Worcester, Massachusetts, señala que la mayoría de las firmas de abogados "se manejan sobre un modelo institucional de unos 200 años de antigüedad". La mayoría de ellos, agrega, "hacen un trabajo terrible al administrar a su personal, en términos de capacitación y comunicación con ellos". Desde luego, esos problemas afectan por igual a hombres y a mujeres, pero debido a las preconcepciones persistentes acerca de las actitudes, valores y metas de las mujeres, ellas cargan con lo más pesado del lugar de trabajo. En términos prácticos, enfrentan un mentoring menos adecuado, oportunidades más pobres de creación de redes, asignaciones de casos de menor grado y acceso desigual a las posiciones de control de comité.

Además de todas estas barreras contra el éxito, Lockwood agrega el efecto de lo que ella llama "pared maternal": ella dice que los socios hombres asumen que las mujeres que regresan a la empresa después de tener hijos estarán menos dispuestas a trabajar en forma ardua y serán menos capaces de dedicarse a sus empleos cuando regresan. Como resultado, los hombres obtienen las asignaciones que eligen y las posiciones directivas. Jane DiRenzo Pigott, alguna vez socia de una firma de abogados que ahora maneja una firma de consultoría, está de acuerdo pero piensa que los problemas son más profundos que la ausencia por maternidad. "Las personas lo explican simplemente como el hecho de que las mujeres tienen hijos", explica,

> *pero entran en juego tantos otros factores. Las mujeres se autopromueven en forma muy distinta a los hombres, y como a las mujeres no se les reconoce el éxito en la misma forma que a los hombres, que se autopromueven de manera más agresiva, crea un alto nivel de insatisfacción laboral para las mujeres. Decir estas dos palabras "yo quiero" no es algo que las mujeres acostumbran hacer. No dicen "yo quiero el bono máximo" ni "yo quiero esa posición"... Las mujeres necesitan aprender cómo sentirse cómodas con decir "yo quiero" y cómo decirlo de manera eficaz.*

El hecho que continúa es que con base en un estudio de 2009 de "Mujeres en el Derecho" realizado por Catalyst, una firma de investigación de Nueva York, una de cada ocho mujeres abogadas trabajan tiempo parcial, en comparación con sólo uno de cada 50 hombres. ¿Por qué? De acuerdo con Plevan, la mayoría de las abogadas preferiría trabajar y criar hijos al mismo tiempo, pero encuentran que no lo pueden hacer en forma eficaz. "Organicé mi vida personal para poder moverme en dirección a mis metas", dice, pero admite que ayudó tener un cónyuge lucrativamente empleado (también abogado), ingresos duales suficientes para contratar ayuda en casa y tener parientes cercanos. Desde luego, en la mayoría de los casos, aunque los ingresos duales son una ventaja para un hogar, es difícil para cualquiera de los cónyuges dedicar tiempo a los hijos cuando ambos trabajan. El estudio de Catalyst muestra que mientras que 44% de los abogados hombres tienen cónyuges con empleos de tiempo completo,

casi el doble de las abogadas (84%) tienen cónyuges empleados que no están disponibles para labores del hogar como atender a los hijos.

Siempre y cuando las empresas estén dominadas por los hombres, dice Plevan, "es mucho menos probable que las empresas hagan cambios para aceptar los desafíos del equilibrio entre el trabajo y la vida personal". Sin embargo, se apresura a decir, "no es que los hombres no sean receptivos a esos temas. Es que no están conscientes", y esta falta de conciencia de los hombres que manejan las firmas de abogados, sugiere, representa la persistencia de prácticas operativas que obstaculizan los esfuerzos de las abogadas por lograr un balance adecuado entre sus vidas profesional y personal. Tomemos por ejemplo el concepto de horas facturables. Las firmas jurídicas por lo general facturan a los clientes con base en la cantidad de tiempo jurídico que consumen. Este régimen no sólo requiere que los abogados mantengan registros precisos del tiempo empleado con los clientes, sino que también proporciona a la empresa un método conveniente para medir la contribución específica de cada abogado con los resultados netos de la empresa. Más mujeres que hombres son penalizadas por este sistema, pero se vuelve una fuente de descontento entre los abogados de ambos sexos. "No les gusta ser parte de una unidad de producción de facturas por hora," dice Rikleen. "Quieren más significado en sus vidas que eso".

Al igual que muchas empresas en otras industrias, las firmas jurídicas han experimentado con opciones de trabajo flexible como horarios flexibles y ausencias por paternidad (vea nuestro informe de *Primero lo primero* al inicio del capítulo). Sin embargo, cada vez más informan que esas mediciones no han sido tan eficaces como lo esperaban. Dice Edith R. Matthai, fundadora con su esposo de la empresa de Los Ángeles, Robie & Matthai: "nosotros somos muy transigentes con las ausencias y los horarios flexibles, e incluso con eso perdemos mujeres". Las "presiones sobre las mujeres por sus esposos, familia, compañeros, escuelas y otros son enormes", agrega. La situación ha mejorado en los últimos 30 años, pero "tenemos mucho por recorrer... Creo que la solución real es una reevaluación del rol de las mujeres en la familia. Una cosa que necesitamos es un sentido de responsabilidad compartida para el hogar y, lo más importante, responsabilidades compartidas para cuidar a los hijos".

Preguntas

1. Usted es el socio director en una empresa que se prepara para abrir posiciones de sociedad. Está consciente de que algunos de los socios con voto albergan puntos de vista de alguna forma antiguos acerca de las actitudes, valores y metas de las mujeres que trabajan, y usted quiere decir un par de cosas para ayudar a asegurarse de que cuando llegue el momento de la elección de socios, cada candidato esté en un campo de juego justo. ¿Qué tipo de argumentos utilizaría en una junta de socios previa a la votación?
2. Usted es el socio director de una firma de abogados con 55 asociados hombres y 45 mujeres, y está de acuerdo con el argumento de que las mujeres se tienen que "autopromover" de manera más eficaz. ¿Qué enfoque de la motivación aplicaría con el fin de alentar a las asociadas en su empresa a "autopromoverse" de manera más activa? Explique su elección de enfoque.
3. ¿Qué sucede con sus propios valores cuando se trata de equilibrar sus vidas personal y profesional? Asuma que está a punto de graduarse de la escuela de derecho y a punto de casarse con un novio(a) que también está a punto de graduarse de la misma escuela. Cuando se sienta con su futuro cónyuge a analizar sus planes para la vida de casados, ¿qué sentimientos expresa acerca de criar una familia? ¿Qué tipo de ajustes propone si resulta que las ideas de su novio sobre el tema son más o menos opuestas a las propias? Asegúrese de considerar factores como la deuda que ha acumulado mientras ha estado en la escuela de derecho y el nivel de vida que le gustaría alcanzar durante su vida profesional.

Referencias

Legally Blonde, Metro-Goldwyn Mater, 2001); Timothy L. O'Brien, "Up the Down Staircase" *New York Times*, 19 de marzo de 2006, http://query.nytimes.com el 29 de abril de 2009; "Woman in Law" Catalyst, 2009, www.catalyst.org el 29 de abril de 2009 y Andrew Zolli, "Demographics: The Population Hourglass" *Fast Company*, marzo de 2006, www.fastcompany.com el 29 de abril de 2009.

USTED DECIDE

Abordar el equilibrio de las concesiones

1. Cuando se gradúe e inicie su carrera profesional, ¿qué factores en su vida laboral espera que sean sus principales motivadores? ¿De qué manera visualiza que cambiarán estos motivadores durante el curso de su vida?
2. Algunas personas jóvenes en la actualidad aceptan puestos de gran estrés y altos sueldos, por lo que esperan que será un periodo breve. En otras palabras, están dispuestos a sacrificar un balance entre trabajo y vida personal en el presente con el fin de tener un inicio financiero en la vida. ¿Este enfoque le parece atractivo? ¿Por qué?
3. Kathy Caprino dice que "los modelos a seguir de las generaciones previas no ofrecen una guía sobre cómo alcanzar una vida personal sana, equilibrada y significativa". Explique lo que quiere decir y si está o no de acuerdo. Respalde su opinión.
4. Suponga que se encuentra en un puesto que cada vez demanda más de su tiempo. ¿Qué factores quizá le alentarían a quedarse? ¿Qué factores lo exhortarían a tomar una salida profesional?
5. De la forma más realista posible, describa un puesto que en realidad le gustaría tener y explique cómo podría ayudar y obstaculizar sus esfuerzos por lograr un balance satisfactorio entre trabajo y vida personal.

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Con base en la teoría de los dos factores de Herzberg de la motivación, la satisfacción y la insatisfacción se encuentran en extremos opuestos de una línea continua que describe los factores de la motivación.

2. V F Con base en la teoría de la expectativa, si usted encuentra que un resultado es atractivo, tendrá una valencia positiva para usted.

3. V F Hasta que la ética una vez más se convierta en una consideración para motivar a las personas, la teoría de la equidad y sus implicaciones son en gran medida obsoletas en el lugar de trabajo moderno.

4. V F La modificación del comportamiento u OB Mod hace posible que los gerentes motiven a los empleados sin recurrir a las técnicas de reforzamiento.

5. V F Los programas de gainsharing están diseñados para compensar grupos o equipos, no empleados individuales.

6. Tom cree que si trabaja en forma suficientemente ardua podrá alcanzar las metas de desempeño que su gerente estableció para él. También está convencido que desempeñarse al nivel requerido conducirá a una diversidad de resultados, como promociones más rápidas, trabajo más desafiante, responsabilidad adicional y mayores incrementos de sueldo. Si usted quiere aplicar la teoría de la expectativa para pronosticar el resultado del aparentemente alto grado de motivación de Tom, también necesitará saber _____.
   a. cuánto quiere controlar su entorno
   b. cuánto necesita la aceptación de sus compañeros de trabajo
   c. cuánta equidad tiene en la empresa
   d. cuánto trabajo desempeña en la actualidad
   e. cuánto valora las promociones, la mayor responsabilidad y demás

7. Con base en la teoría de la motivación ampliada del establecimiento de metas, el esfuerzo dirigido a las metas depende de cada una de las siguientes condiciones, EXCEPTO el grado al que la meta _____.
   a. sea consistente con las expectativas del empleado
   b. sea clara y precisa
   c. sea algo que el empleado desea alcanzar
   d. sea desafiante
   e. sea aceptada como propia del empleado

8. La segunda vez que Mary tuvo éxito en vender un plan de garantía a un cliente que había comprado un juego de lavadora y secadora, su jefe se tomó el tiempo para decirle que había hecho un buen trabajo. La cuarta vez que vendió un plan de garantía, su jefe elogió su habilidad para tratar con las personas. Mary continuó con su buena suerte para vender planes de garantía, pero su jefe no la elogió durante dos semanas. Luego le dijo algo acerca de qué buen trabajo realizaba dos veces el mismo día. El jefe de Mary parece estar utilizando un programa de _____ para proporcionar reforzamiento.
   a. aleatorio fijo
   b. razón variable
   c. razón fija
   d. intervalo variable
   e. intervalo fijo

9. El empowerment mejorará la efectividad organizacional sólo si se cumple con ciertas condiciones. ¿Cuál de las siguientes no es una de estas condiciones?
   a. La organización debe ser sincera en sus esfuerzos por difundir el poder y la autonomía.
   b. La organización debe estar comprometida con mantener el empowerment.
   c. Los trabajadores en realidad deben creer que ellos y sus gerentes trabajan juntos.
   d. La organización debe respaldar el desempeño mejorado con autoridad adicional.
   e. La organización debe estar preparada para aumentar su compromiso con la capacitación.

10. Cuando fue promovida como CEO de una importante estación de televisión, Maureen recibió la oportunidad de comprar acciones en la empresa. Podía esperar el tiempo que quisiera y el precio de las acciones sería el mismo del día de su contratación. Maureen recibió una forma de compensación ejecutiva conocida como un plan _____.
   a. de gainsharing
   b. Scanlon
   c. de opción de acciones
   d. de pago por mérito
   e. de capital de riesgo

CAPÍTULO 17

GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y PROCESOS DE INFLUENCIA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza del liderazgo y relacionarlo con la administración.
2. Analizar y evaluar los dos enfoques genéricos del liderazgo.
3. Identificar y describir los principales enfoques situacionales del liderazgo.
4. Identificar y describir tres enfoques relacionados con el liderazgo.
5. Describir los tres enfoques emergentes del liderazgo.
6. Analizar el comportamiento político en las organizaciones y cómo se puede manejar.

PRIMERO LO PRIMERO

Dentro del ciclo de liderazgo en Intel

Intel es el fabricante más grande de chips semiconductores en el mundo. Domina su industria, fabrica el doble de chips que su más cercano competidor y vende casi $100 millones por día. Por ya más de 40 años, uno de los recursos más valiosos de la empresa ha sido el liderazgo. Intel ha tenido cinco CEO desde que fue fundada en 1969, y aunque cada uno de ellos ha brindado diferentes fortalezas y enfoques del puesto, cada uno ha contribuido al sorprendente historial de éxito continuo de Intel.

> "Si me hubiera basado en el estilo de liderazgo de [el ex presidente ejecutivo (CEO) Gordon] Moore, estaría en grandes problemas... Mi rol era ser exactamente lo opuesto [a Gordon]."
>
> —ANDREW GROVE, EX CEO, INTEL

Bob Noyce, un físico con aptitud para la tecnología, inició Intel en 1969 con el químico Gordon Moore y fungió como CEO hasta 1975. Como líder, Noyce era conocido como un tomador de riesgos leal y carismático que tenía un talento natural para saber cuándo su personal sabía lo que hacía: fue gerente general en Fairchild Semiconductor cuando sus científicos inventaron el chip integrado en 1959, y como director de Intel, supervisó el desarrollo del microprocesador por el investigador Ted Hoff a finales de la década de 1960. Una vez dijo: "Las personas que supervisan [un proyecto], dependen más de su capacidad de juzgar a las personas que lo que dependen de su capacidad de juzgar el trabajo que se realiza". Llamado afectuosamente "Alcalde de Silicon Valley", Noyce también personificaba la imagen del ejecutivo casual de alta tecnología de California. No hacía uso de jets corporativos, ostentosas oficinas, ni siquiera espacios de estacionamiento reservados, y prefería un entorno de trabajo relajado en el que los empleados brillantes tuvieran la libertad de hacer lo que fuera para lo que se les contrató. Bajo este liderazgo, Intel desarrolló una cultura que enfatizó la capacidad técnica sobre el desempeño fiscal.

Cuando Noyce dejó el cargo de CEO en 1975, Gordon Moore lo asumió y lo mantuvo hasta 1987

Intel ha confiado en los talentos de liderazgo de varios ejecutivos clave durante su historia de 40 años. Paul Otellini, el actual CEO, parece seguir hábilmente los exitosos pasos de sus predecesores.



© HUPENG | DREAMSTIME.COM

cuando fue nombrado presidente del consejo. Antes, en 1965, Moore había establecido la ahora clásica Ley de Moore (la observación de que el número de transistores en un microchip se duplicaría cada dos años), y cuando la nueva empresa fue fundada, en forma natural asumió el rol de director de innovación tecnológica. Desde el inicio, los científicos de Intel estaban comprometidos con demostrar la validez de la Ley de Moore, y siempre han sido exitosos en mantener el ritmo, entregar la tecnología de silicio de siguiente generación y una nueva arquitectura de procesador en forma casi anual. Hoy, la Ley de Moore se institucionaliza como el "modelo tick-tock de Intel", que está diseñado para colocar la innovación de tecnología en un cronograma confiable y predecible.

El estilo de liderazgo de Moore era bastante similar al de Noyce, pero (si fuera posible) aún más comprometido con la administración de no intervención y la primacía de la tecnología. De acuerdo con su sucesor, Andy Grove, "Gordon es racional, basado en la técnica [y] minimalista en términos de intervención. Cuando tiene algo que decir, vale la pena escucharlo". Gran parte de lo que Gordon tenía que decir se lo dijo a Grove, a quien promovió como presidente en 1979 y quien en realidad manejaba la empresa junto con Moore hasta el retiro de este último. "Gran parte de mi éxito se debe a haber estado de pie sobre sus hombros", dice Grove, quien siempre externa el valor de la relación de mentoring. "Si él no hubiera estado ahí," añade Grove, "no creo que yo hubiera llegado a la dirección de la empresa".

Sin embargo, al mismo tiempo, Grove reconoce las diferencias perceptibles en los estilos de liderazgo (él mismo es decisivo y en ocasiones arrogante) y deja claro que piensa que su estilo era lo que la empresa necesitaba cuando asumió el cargo de CEO en 1987. A él le gusta referirse a la idea del teórico de la administración Peter Drucker de que los CEO se pueden identificar por uno de tres roles principales: de acuerdo con Grove, Noyce era el rostro público de Intel u "hombre del frente" y Moore es "un hombre de pensamiento"; él mismo es un "hombre de acción". "Si yo me hubiera basado en el estilo de liderazgo de Gordon", dice, "hubiera estado en fuertes problemas porque Gordon no era un activista. Mi rol era ser exactamente lo opuesto (a Gordon)".

¿Por qué Grove había decidido que Intel necesitaba una nueva dirección? ¿Por qué estaba convencido de que para el final de la década de 1980, la empresa necesitaba un "hombre de acción" para llevarla en esa dirección? Estaba escrito en grande en las paredes de las oficinas corporativas de la empresa en Santa Clara, California, desde 1985. Hasta 1983, Intel aún era una corporación de rápido crecimiento con valor de $1 100 millones en ingresos anuales; gran parte del dinero provenía, igual que desde la fundación de la empresa, de las ventas de los chips de memoria SRAM y DRAM. Por desgracia, la Ley de Moore no había pronosticado que las empresas japonesas como NEC y Toshiba no sólo cumplirían con la Ley de Moore tan rigurosamente como Intel, sino que en el proceso se encargarían de convertir el mismo chip de memoria en un producto de consumo. Para 1985, cuando las utilidades de Intel habían caído a menos de $2 millones (de los $198 millones en 1984), Moore y Grove estaban de acuerdo en que el futuro de la empresa no estaba en los chips de memoria. Poco después, Grove anunció que Intel abandonaba este negocio y que apostaba su futuro en un producto que, de manera irónica, se había presentado en 1971: el microprocesador que había aguardado su oportunidad en aplicaciones como la sincronización de los semáforos. Al principio el cambio fue extremadamente traumático: en 1986 Intel perdió $180 millones sobre ventas de $1 300 millones (su única pérdida desde sus primeros días como empresa de inicio) y despidió a 8 000 personas. Pero cuando IBM eligió el procesador de Intel para su línea de computadoras personales, la demanda tuvo un aumento súbito y la empresa estaba lista para iniciar un periodo de 10 años en extremo rentables. En 1992, las utilidades llegaron a $1 000 millones por primera vez (sobre ventas de $5 800 millones) y en la permanencia de 11 años de Grove como CEO, Intel creció a una tasa anual compuesta de 30%. Para el tiempo en que dejó el cargo en 1998, Grove había supervisado un aumento en la capitalización de mercado de Intel de $18 000 millones a $197 000 millones, una ganancia de 4 500 por ciento.

Cuando Craig Barrett sucedió a Grove como CEO, Intel era la empresa más valiosa del mundo. Barrett, especialista en ciencia de materiales, se unió a Intel en 1974 como gerente de desarrollo de tecnología y, en puestos sucesivos a nivel vicepresidente, dirigió las operaciones de manufactura de la empresa. En la década de 1980, mientras Intel enfrentaba una competencia cada vez más ardua de los fabricantes japoneses de chips, Barrett desarrolló una estrategia de manufactura llamada *copiar en forma exacta*, que requería la perfección de los procesos de ingeniería en una sola planta antes de emplear el mismo método en otra instalación. La estrategia permitía a Intel evitar fallas costosas en el proceso de producción. "No fue hasta que tuvimos la competencia japonesa a mediados de 1980", recuerda Barrett, que "descifr amos cómo combinar la tecnología con la manufactura y existir como una empresa de manufactura, no sólo una empresa de tecnología." Cuando se retiró como presidente del consejo en enero de 2009, su sucesor como CEO, Paul Otellini, recalcó que "el legado de Barrett abarca la creación de la mejor maquinaria de manufactura de semiconductores en el mundo".

¿Cómo se elevó de las filas para ser nombrado CEO? "Sólo suerte", dice Barrett en broma, quien agrega que "pudimos transformar por completo la manufactura. Eso capturó la atención de Andy Grove y Gordon Moore". Como director de operaciones desde 1993 y el cuarto

presidente de la empresa desde 1997, Barrett también había desarrollado una relación de trabajo con Grove, quien permaneció con la empresa como presidente del consejo y consultor senior, en gran medida como la que antes Grove había disfrutado con Gordon Moore. Y al igual que Grove, Barrett da el crédito a la diferencia en estilos de liderazgo como un factor crítico de su éxito en el cargo más alto: "Andy y yo", dice Barrett, "somos de estilos muy distintos... Andy tiene una opinión bastante instantánea... yo soy más ingeniero clásico y un tipo orientado a los datos. Al enfrentar un problema, espero los datos y analizo el problema. Andy quizá se siente frustrado con ese enfoque, porque él quiere emprender acción. Eso me impulsaba a hacer mi parte de la ecuación un poco más rápido. Era muy complementario".

Barrett cedió la posición de CEO a Paul Otellini en 2005. Con antecedentes de finanzas, Otellini es el primer no ingeniero en dirigir Intel, pero ha tenido mucha experiencia en el hardware de cómputo: de 1993 a 1996, como gerente general de Peripheral Components Operation y luego de Intel Architecture Group, él era responsable de las operaciones de los juegos de chips, los microprocesadores y las estrategias de negocios de los juegos de chips y de dar consultoría técnica a Andy Grove. Fungió como director de operaciones de 2002 a mayo de 2005, cuando fue nombrado CEO.

Dieciséis meses más tarde, Otellini encabezó la ronda de despidos más grande en la historia de la empresa: un total de 10 500 empleados (10% de la fuerza de trabajo corporativa) durante el curso de 18 meses. Aunque aún controla 80% del mercado mundial de chips de cómputo, Intel estuvo bajo presión de la creciente competencia y la caída de las utilidades, y para 2008 Otellini se propuso ahorrar $3 000 millones anuales. También anunció que "reestructuraría, cambiaría el propósito y el tamaño" de la empresa, y desde entonces se ha encargado de eliminar puestos redundantes, de simplificar operaciones al reducir el número total de productos y vender empresas no centrales y no rentables. También ha iniciado estrategias diseñadas para llevar los productos nuevos al mercado con mayor rapidez. En julio de 2008, Intel anunció las ganancias más altas en la historia de la empresa. Para el segundo trimestre del año fiscal 2008, los ingresos de $9 500 millones aumentaron 9% durante el segundo trimestre de 2007. La utilidad neta de $1 600 millones representó un aumento de 25% y la utilidad de operación de $2 300 millones un aumento de 67 por ciento.[1]

La historia de Intel proporciona varios ejemplos vívidos de los roles e importancia del liderazgo. Distintas circunstancias requieren diferentes tipos de liderazgo. Intel se ha beneficiado enormemente de tener siempre al líder correcto en el lugar y el momento justo. Si un líder distinto hubiese estado en su lugar durante distintas etapas de la historia de Intel, la empresa se vería muy diferente (y mucho peor) que en la actualidad. De igual manera, si alguno de los líderes de Intel hubiesen trabajado para otras empresas, tal vez nunca habrían alcanzado el éxito que disfrutaron en Intel.

En este capítulo se analiza con más detalle a las personas como Paul Otellini y sus predecesores al enfocarse en el liderazgo y su rol en la administración. Se clasifica la naturaleza del liderazgo y rastreamos los tres principales enfoques para estudiarlo: los rasgos, las conductas y las situaciones. Después de examinar otras perspectivas del liderazgo, se concluye al describir otro enfoque para influir en las personas: el comportamiento político en las organizaciones.

LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

En el capítulo 16 se describen diversos modelos y perspectivas de la motivación de los empleados. Desde el punto de vista del gerente o administrador, intentar motivar a las personas en un intento por influir su comportamiento. También en muchas formas, el liderazgo es un intento por influir el comportamiento de los demás. En esta sección primero se define el liderazgo y luego lo diferenciamos de la administración, y se concluye al relacionarlo con el poder.

liderazgo
Como un proceso, el uso de influencia no coercitiva para moldear las metas del grupo o de la organización, motivar el comportamiento hacia el logro de esas metas y ayudar a definir la cultura organizacional o de grupo; como una propiedad, el conjunto de características que se atribuye a los individuos que se perciben como líderes

El significado del liderazgo

El liderazgo es tanto un proceso como una propiedad.[2] Como un proceso (enfocarse en lo que los líderes hacen en realidad), el liderazgo es el uso de influencia no coercitiva para moldear al grupo o las metas organizacionales, motivar el comportamiento hacia el logro de

esas metas y ayudar a definir la cultura organizacional o de grupo.[3] Como una propiedad, el liderazgo es el conjunto de características atribuidas a los individuos que se perciben como líderes. Así, los **líderes** son personas que pueden influir en las conductas de los demás sin tener que basarse en la fuerza, o son personas a quienes los demás aceptan como líderes.

Liderazgo y administración

Desde estas definiciones, debe quedar claro que el liderazgo y la administración están relacionados, pero no son iguales. Una persona puede ser gerente, líder, ambos o ninguno.[4] Algunas de las distinciones básicas entre los dos las resume John Kotter en la tabla 17.1. En el lado izquierdo de la tabla están cuatro elementos que diferencian el liderazgo de la administración. Las dos columnas muestran cómo cada elemento difiere cuando se considera desde los puntos de vista de la administración y del liderazgo. Por ejemplo, al ejecutar los planes, los gerentes se enfocan en monitorear los resultados, compararlos con las metas y corregir las desviaciones. En contraste, el líder se enfoca en energizar a las personas para superar los obstáculos burocráticos para alcanzar las metas.

Las organizaciones necesitan la administración y el liderazgo si se pretende que sean efectivas. El liderazgo es necesario para crear el cambio y la administración lo es para alcanzar resultados en forma ordenada. La administración, junto con el liderazgo, puede producir un cambio ordenado, y el liderazgo, junto con la administración, puede mantener a la organización adecuadamente alineada con su entorno. De hecho, tal vez parte de la razón por la que la compensación ejecutiva se ha disparado en años recientes es la creencia de que la administración y las habilidades de liderazgo reflejan una rara combinación crucial, que puede llevar al éxito organizacional.



© PAVEL LOSEVSKY | DREAMSTIME.COM

El liderazgo es una fuerza vital en las organizaciones, así como en la sociedad en general. Más aún, el liderazgo efectivo con frecuencia puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Liderazgo y poder

Para entender por completo el liderazgo, es necesario entender el poder. El **poder** es la capacidad de afectar el comportamiento de los demás. Uno puede tener poder sin usarlo en realidad. Por ejemplo, un entrenador de futbol tiene el poder de sentar en la banca a un jugador que no tiene el desempeño de los demás. El entrenador rara vez tiene que usar este poder porque los jugadores reconocen que existe y trabajan en forma ardua para mantener sus posiciones de inicio. En los entornos organizacionales, hay por lo general cinco tipos de poder: legítimo, de recompensa, de coerción, de referencia y de experto.[5]

Poder legítimo El **poder legítimo** es el poder otorgado a través de la jerarquía organizacional; es el poder definido por la organización para ser otorgado a las personas que ocupan una posición en particular. Un gerente puede asignar tareas a un subordinado, y el subordinado que se rehúsa a hacerlas puede ser amonestado o incluso despedido. Esos resultados se derivan del poder legítimo del gerente según lo definido e investido en él por la organización. Entonces, el poder legítimo es autoridad. Todos los gerentes tienen un poder legítimo sobre sus subordinados. Sin embargo, la mera posesión del poder legítimo por sí misma no hace de alguien un líder. Algunos subordinados siguen sólo órdenes que

líderes
Personas que pueden influir en las conductas de los demás sin tener que basarse en la fuerza; aquéllos aceptados por los demás como líderes efectivos

poder
Capacidad de afectar el comportamiento de los demás

poder legítimo
Poder otorgado a través de la jerarquía organizacional; el poder definido por la organización que se otorgará a personas que ocupan posiciones similares

Tabla 17.1 DISTINCIONES ENTRE ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

La administración y el liderazgo son constructos relacionados pero distintos. Los gerentes y los líderes difieren en la forma en que crean una agenda y desarrollan una justificación para cumplirla, así como en la manera en que ejecutan planes y en los tipos de resultados que logran.

Actividad	Administración	Liderazgo
Crear una agenda	*Planeación y elaboración de presupuestos:* Establecer pasos y cronogramas detallados para obtener los resultados necesarios; asignar los recursos para hacer que esos resultados necesarios se produzcan	*Establecer dirección:* Desarrollar una visión del futuro, con frecuencia del futuro distante y las estrategias para producir los cambios necesarios para cumplir esa visión
Desarrollar una red humana para cumplir la agenda	*Organización y proceso de empleo:* Establecer cierta estructura para alcanzar los requerimientos del plan, realizar el proceso de empleo para esa estructura con individuos, delegar la responsabilidad y la autoridad para cumplir el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a guiar a las personas y crear métodos o sistemas para monitorear la implementación	*Alinear a las personas:* Comunicar la dirección con palabras y hechos a todos cuya cooperación pueda ser necesaria para influir en la creación de equipos y coaliciones que entienden las visiones y las estrategias y aceptan su validez
Ejecutar planes	*Controlar y solucionar los problemas*: monitorear los resultados frente a planear en cierto detalle, identificar las desviaciones y luego planear y organizar para resolver estos problemas	*Motivar e inspirar:* energizar a las personas para superar las principales barreras políticas, burocráticas y de recursos al satisfacer las necesidades humanas muy básicas, pero con frecuencia insatisfechas
Resultados	Produce un grado de condición predecible y orden que tiene el potencial de generar en forma consistente importantes resultados esperados por diversos grupos de interés (por ejemplo, para los clientes, siempre estar a tiempo; o para los accionistas, estar dentro del presupuesto)	Produce cambio, con frecuencia a un grado drástico y tiene el potencial de generar un cambio en extremo útil (por ejemplo, nuevos productos que los clientes quieren o nuevos enfoques de las relaciones laborales que ayudan a hacer más competitiva a una empresa)

Fuente: Reimpreso con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* por John P. Kotter, Copyright © 1990 por John P. Kotter.

poder de recompensa
Poder de otorgar o retener las recompensas, como incrementos de sueldo, bonos, promociones, elogios, reconocimiento y asignaciones laborales interesantes

estrictamente están al pie de la letra de las reglas y políticas organizacionales. Si se les solicita hacer algo que no está en su descripción del puesto, se rehúsan o hacen un mal trabajo. El gerente de ese tipo de empleados ejerce autoridad pero no liderazgo.

Poder de recompensa El poder de recompensa es el poder de otorgar o retener las recompensas. Las recompensas que un gerente puede controlar incluyen incrementos de sueldo, bonos, recomendaciones de promoción, elogio, reconocimiento y asignaciones laborales interesantes. En general, entre mayor sea el número de recompensas que controla un gerente y más importantes sean las mismas para los subordinados, mayor será el poder de recompensa del gerente. Si el subordinado ve como valiosas sólo las recompensas organizacionales formales que proporciona el gerente, entonces el o la gerente no es un líder. Sin embargo, si el subordinado también quiere y aprecia las recompensas informales del gerente, como elogios, gratitud y reconocimiento, entonces el gerente también ejerce liderazgo.

Poder coercitivo El poder coercitivo es el poder de forzar el cumplimiento por medio de amenaza psicológica, emocional o física. En el pasado, la coerción física en las organizaciones era relativamente común. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones en la actualidad, la coerción está limitada a reprimendas verbales, escritas, acciones disciplinarias, multas, demociones y terminación. Algunos gerentes algunas veces van tan lejos como usar abuso verbal, humillación y coerción psicológica en un intento por manipular a los subordinados. (Desde luego, la mayoría de las personas estaría de acuerdo en que estas no son conductas gerenciales apropiadas.) James Dutt, un legendario ex CEO de Beatrice Company, alguna vez le dijo a un subordinado que su esposa y su familia obstaculizaban el que pudiera trabajar 24 horas al día siete días a la semana, y que debía deshacerse de ellos.[6] Entre más punitivos sean los elementos bajo el control de un gerente y más importantes sean para los subordinados, mayor poder coercitivo posee el gerente. Por otro lado, entre más utilice un poder coercitivo, es más probable que provoque resentimiento y hostilidad y menos probable es que sea visto como líder.[7]



© JONATHAN ROSS | DREAMSTIME.COM

Los líderes pueden basarse en distintos tipos de poder para influir en los demás. Por ejemplo, este supervisor dirige el trabajo de una subordinada mientras desarrollan una nueva campaña de publicidad para un cliente. Él tiene el poder legítimo en virtud de su posición como supervisor. También controla las recompensas de todos sus subordinados. Tiene poder de experto en términos de saber lo que el cliente quiere. Su personalidad y carisma también pueden brindarle poder de referencia.

Poder de referencia En comparación con el poder legítimo, el de recompensa y el coercitivo, que son relativamente concretos y se basan en facetas objetivas de la vida organizacional, el poder de referencia es abstracto. Se basa en la identificación, imitación, lealtad o carisma. Los seguidores pueden reaccionar en forma favorable porque se identifican de cierta manera con un líder, quien puede ser como ellos en personalidad, antecedentes o actitudes. En otras situaciones, los seguidores pueden elegir imitar a un líder con poder de referencia al usar el mismo tipo de ropa, trabajar las mismas horas o adoptar la misma filosofía de administración. El poder referente también puede adoptar la forma de carisma, un atributo intangible del líder que inspira lealtad y entusiasmo. Así, un gerente podría tener poder de referencia, pero es más probable que se le asocie con liderazgo.

Poder de experto El poder de experto se deriva de la información o el expertise (conocido como conocimiento experto). Un gerente que sabe cómo interactuar con un cliente excéntrico pero importante, un científico que es capaz de lograr un descubrimiento técnico importante con el que ninguna otra empresa ha soñado, y una secretaria que sabe cómo desentramar la burocracia, todos tienen un poder de experto sobre cualquier persona que necesite esa información. Entre más importante sea la información y menos personas tengan acceso a ella, mayor es el poder de experto que posee cualquier individuo. En general, las personas que son líderes y gerentes tienden a tener amplio poder de experto.

poder coercitivo
Poder de forzar el cumplimiento por medio de amenazas psicológicas, emocionales o físicas

poder de referencia
Poder personal que se acumula en alguien con base en identificación, imitación, lealtad o carisma

poder de experto
Poder personal que se acumula en alguien con base en la información o expertise (conocimiento experto) que esa persona posea

Uso del poder ¿En qué forma un gerente o líder usa el poder? Varios métodos han sido identificados.[8] Un método es la *solicitud legítima*, que se basa en el poder legítimo. El gerente solicita que el subordinado cumpla, porque éste reconoce que la organización le ha dado al gerente el derecho de hacer esa solicitud. La mayor parte de las interacciones diarias entre el gerente y el subordinado son de este tipo. Otro uso del poder es el *cumplimiento instrumental*, que se basa en la teoría del reforzamiento de la motivación. En esta forma de intercambio, un subordinado cumple para obtener la recompensa que el gerente controla. Suponga que un gerente le pide a un subordinado hacer algo fuera del rango de los deberes normales de éste, como trabajar horas extra el fin de semana, terminar una relación con un comprador de mucho tiempo o dar malas noticias. El subordinado cumple y, como resultado directo, recibe elogio y un bono de parte del gerente. La siguiente ocasión que se le pida al subordinado desempeñar una actividad similar, él reconocerá que el cumplimiento será instrumental para recibir más recompensas. Por tanto, la base del cumplimiento instrumental es aclarar importantes contingencias entre el desempeño y la recompensa.

"Es sabio persuadir a las personas para hacer las cosas y hacerlas pensar que fue su propia idea."

—NELSON MANDELA, EX PRESIDENTE DE SUDÁFRICA
(citado en *Time*, 21 de julio de 2008, p. 46)

Un gerente emplea la *coerción* cuando sugiere o implica que el subordinado será castigado, despedido o amonestado si no realiza algo. La *persuasión racional* ocurre cuando el gerente puede convencer al subordinado de que el cumplimiento es por el mejor interés de éste. Por ejemplo, un gerente podría argumentar que el subordinado debe aceptar una transferencia porque sería bueno para su carrera. En algunas formas, la persuasión racional es como el poder de recompensa, excepto que el gerente en realidad no controla la recompensa.

Otra forma en que un gerente puede usar el poder es por medio de la *identificación personal*. Un gerente que reconoce que tiene poder de referencia sobre un subordinado puede moldear el comportamiento de éste al participar en las conductas deseadas: el gerente de manera consciente se vuelve un modelo para el subordinado y explota la identificación personal. En ocasiones un gerente puede inducir a un subordinado a hacer algo consistente con un conjunto de ideales más altos o valores mediante un *atractivo inspirador*. Por ejemplo, una petición de lealtad representa un atractivo inspirador. El poder de referencia juega un rol en determinar el grado al que un atractivo inspirador es exitoso, porque su efectividad depende al menos en parte de las capacidades persuasivas del líder.

Un método dudoso del uso del poder es por medio de la *distorsión de información*. El gerente retiene o distorsiona la información para influir en el comportamiento de los subordinados. Por ejemplo, si un gerente ha estado de acuerdo en permitir a todos participar en la elección de un nuevo miembro del grupo, pero después encuentra un individuo a quien él prefiere en realidad, podría retener algunas de las credenciales de otros solicitantes calificados para que el miembro elegido sea el seleccionado. Este uso del poder es peligroso. Puede ser no ético, y si los subordinados averiguan que el gerente de manera deliberada los ha engañado, perderán la confianza y seguridad en su liderazgo.[9] En la sección *Ética en acción* se cuenta una historia clásica de la manipulación del poder y confirma el axioma de que el abuso de información privilegiada no paga.

ÉTICA EN ACCIÓN

El borde líder de corrupción en Enron

La siguiente historia real, que ocurrió a inicios de este siglo, es ahora clásica. Los principales personajes, aunque difícilmente son modelos a seguir, son legendarios en los anales del liderazgo corporativo, y sus hazañas, aunque están lejos de ser clásicas, son lo suficientemente atemporales para ser relatadas aquí.

Cuando Enron, la empresa de comercialización de energía con sede en Houston, fue a la quiebra en 2001, los inversionistas perdieron más de $40 000 millones, y 15 000 empleados perdieron $1 300 millones en sus ahorros de pensiones. El ex CEO Kenneth Lay y Jeffrey Skilling fueron acusados de fraude y otros delitos, y mientras sus juicios se desarrollaron a principios de 2006, una saga compleja de abuso del poder se desenvolvió en forma gradual. Tanto Lay, quien era doctor en economía por la Universidad de Houston, como Skilling, quien aseguró a los representantes de Harvard Business School "soy condenadamente inteligente" cuando se matriculó en su maestría en administración, optaron por la clásica defensa "idiota", al afirmar cada uno de ellos que no estaban conscientes de ningún problema que pudiera ocasionar que su empresa de $70 000 millones se colapsara a su alrededor.

No sorprende que la mayoría de los observadores encontrara que sus afirmaciones de ignorancia fueran difíciles de creer. De acuerdo con Lay, que había fundado Enron en 1985 y la dirigió durante los siguientes 16 años, ejerció poca restricción sobre sus subordinados a pesar de su posición de poder. De acuerdo con Jeffrey Sonnenfeld de Yale, su juicio mostró que "cuando [Lay] sintió las verdades peligrosas, vio su cargo como uno de contención, más que mostrar valor o carácter". En cierto punto, él insistía en que el colapso de la empresa se debía a una "conspiración" planeada por corredores de garantías, ejecutivos deshonestos y los medios de noticias, y para el momento en que el juicio concluyó, la mayoría de los expertos encontró difícil determinar si era un mentiroso hábil, un estafador autoengañado o un ejecutivo inimaginablemente incompetente. Sin embargo, algo sí estaba claro: mientras las acciones de su empresa se desplomaban en valor de más de $90 a unos cuantos centavos, Lay ganó $300 millones con la venta de sus acciones.

Lay contrató a Skilling en 1990 y lo promovió a CEO en febrero de 2001. En agosto, Skilling renunció de pronto y argumentó razones "personales" para abandonar la empresa. Lay aseguró a los analistas que no había "absolutamente ningún tema contable, de comercio, de reserva y ninguno de algún problema previamente conocido" detrás de la inesperada salida de Skilling. Dos meses más tarde, Enron sorprendió a Wall Street con el anuncio de $544 millones en pérdidas trimestrales. Skilling había mostrado señales de un comportamiento extraño al referirse en forma pública a un analista de Wall Street como un "%$"!&/" durante una conferencia telefónica trimestral. En abril de 2004, poco después de su acusación, se llamó a la policía cuando se le encontró acosando transeúntes en las calles de Nueva York y acusándolos de ser agentes del FBI. En su juicio se reveló que había tenido la suficiente compostura para vender acciones de Enron con un valor de $60 millones en los meses que llevaron a su abrupta salida de la empresa.

Para el tiempo en que el juicio concluyó, numerosos observadores estaban convencidos de que Skilling, con el respaldo de Lay, había ideado y realizado los ardides de los que se acusó a ambos hombres. Los reporteros de *Fortune,* Bethany McLean y Peter Elkind, autores de *The Smartest Guys in the Room*, afirman que Skilling se había aprovechado de las deficiencias de liderazgo de Lay, del que escriben, "evitaba el tipo de decisiones fuertes que seguramente harían enfadar a los demás" y prefería "dejar que alguien más lo enfrentara... o lanzara dinero al problema". La ineptitud de Lay, de acuerdo con McLean y Elkind, convenció a Skilling y otros ejecutivos de que "podían hacer lo que quisieran y que Lay nunca diría que no".

En mayo de 2006, Lay fue encontrado culpable de diez cargos de fraude y conspiración. Dos meses más tarde, tres antes de su sentencia programada, murió de una enfermedad del

(continúa)

corazón y una corte del distrito federal invalidó su condena. Como para confirmar la tesis de McLean y Elkind, Skilling fue condenado por 19 cargos de conspiración, fraude, falso testimonio y uso privilegiado de información. El 23 de octubre de 2006 fue sentenciado a 24 años y 4 meses en prisión y multado con $45 millones. Comenzó a cumplir su sentencia en diciembre, mientras su caso seguía en apelación. En enero de 2009, una corte de apelaciones de Estados Unidos confirmó su condena, pero invalidó su sentencia. Tendrá que recibir otra sentencia, pero los expertos no esperan que salga libre en ningún momento cercano.

Referencias: Alexei Barrionuevo y Kurt Eichenwald, "For Ken Lay, Enron's Riches Turning to Ruin", *New York Times*, 26 de febrero de 2006, www.nytimes.com el 17 de mayo de 2009; Anthony Bianco, "Ken Lay's Audacious Ignorance", *BusinessWeek*, 6 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 17 de mayo de 2009; Michael Orey, "Something a Jury Can See", *BusinessWeek*, 20 de marzo de 2006, www.businessweek.com el 17 de mayo de 2009; Bethany McLean y Peter Elind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Nueva York, Portfolio Publishing, 2004; Andres Gumbel, "Business Analysis: Enron, the Trial", *The Independent*, 31 de enero de 2006, www.independent.co el 17 de mayo de 2009; y Frank Ahrens, "Skilling Sentence Vacated, but Enron Mastermind Still in Jail", *Washington Post*, 6 de enero de 2009, http://voices.washingtonpost.com el 17 de mayo de 2009.

Revisión del concepto

RESUMA LAS DIFERENCIAS CLAVE ENTRE LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN.

IDENTIFIQUE UN EJEMPLO QUE HAYA EXPERIMENTADO U OBSERVADO PARA ILUSTRAR CADA UNO DE LOS CINCO TIPOS DE PODER QUE SE ANALIZAN EN ESTA SECCIÓN.

ENFOQUES GENÉRICOS DEL LIDERAZGO

Los primeros enfoques del estudio del liderazgo adoptaron lo que podría llamarse perspectiva "genérica" o "universal". En específico, asumieron que había un conjunto de respuestas al rompecabezas del liderazgo. Un enfoque genérico se centró en los rasgos del liderazgo y el otro observaba el comportamiento del liderazgo.

Rasgos del liderazgo

El primer enfoque organizado para estudiar el liderazgo analizaba los rasgos personales, psicológicos y físicos de los líderes fuertes. El enfoque en los rasgos asumió que existían algunos rasgos o conjuntos de ellos que diferenciaban a los líderes de los que no lo son. Si esos rasgos pudieran definirse, se podría identificar a los líderes potenciales. Los investigadores pensaban que los rasgos del liderazgo podrían incluir inteligencia, asertividad, estatura superior al promedio, buen vocabulario, atractivo, autoconfianza y atributos similares.[10]

Durante la primera mitad del siglo XX se realizaron cientos de estudios en un intento por identificar importantes rasgos del liderazgo. En su mayoría, los resultados de los estudios fueron decepcionantes. Por cada conjunto de líderes que poseían un rasgo en común, también se encontraba una larga lista de excepciones, y la lista de rasgos sugeridos pronto fue tan larga que tenía poco valor práctico. Existían explicaciones alternas incluso para las relaciones entre los rasgos y el liderazgo que inicialmente parecía válido. Por ejemplo, se observó que numerosos líderes tienen buenas habilidades de comunicación y son asertivos. Sin embargo, más que esos rasgos sean la causa del liderazgo, los líderes exitosos pueden empezar a mostrar esos rasgos después de que han alcanzado una posición de liderazgo.

Aunque la mayoría de los investigadores se dieron por vencidos al tratar de identificar rasgos como predictores de la capacidad de liderazgo, muchas personas, aún en forma explícita o implícita, adoptan una orientación a los rasgos.[11] Por ejemplo, los políticos son elegidos muy a menudo con base en su apariencia personal, su capacidad de oratoria o un

aura de autoconfianza. Además, los rasgos como honestidad e integridad pueden ser rasgos fundamentales de liderazgo que sirven a un propósito importante. La inteligencia también parece desempeñar un rol significativo en el liderazgo.[12]

Conductas de liderazgo

Alentados por su falta de éxito en identificar rasgos de liderazgo útiles, los investigadores pronto comenzaron a investigar otras variables, en especial las conductas o las acciones de los líderes. La nueva hipótesis era que los líderes efectivos de alguna manera se comportan distinto que los líderes menos efectivos. Así, la meta era desarrollar una comprensión más completa de las conductas de liderazgo.

Estudios de Michigan Los investigadores en la Universidad de Michigan, dirigidos por Rensis Likert, comenzaron a estudiar el liderazgo a finales de la década de 1940.[13] Basada en entrevistas extensas con líderes (gerentes) y seguidores (subordinados), esta investigación identificó dos formas básicas de comportamiento del líder: centrado en el puesto y centrado en los empleados. Los gerentes que usan un **comportamiento del líder centrado en el puesto** prestan atención cercana al trabajo de los subordinados, explican los procedimientos de trabajo y están muy interesados en el desempeño. Los gerentes que usan un **comportamiento del líder centrado en los empleados** están interesados en desarrollar un grupo de trabajo cohesivo y en asegurarse que los empleados estén satisfechos con sus puestos. Su principal preocupación es el bienestar de los subordinados.

Se supone que los dos estilos del comportamiento del líder están en los extremos de una línea continua. Aunque esto sugiere que los líderes pueden ser extremadamente centrados en el puesto, extremadamente centrados en los empleados o en algún punto intermedio, Likert estudió sólo dos estilos de extremo para un contraste. Afirmó que el comportamiento del líder centrado en el empleado tiende a ser más efectivo. También debemos señalar las similitudes entre la investigación del liderazgo y sus diseños organizacionales del Sistema 1 al 4 (que se analizan en el capítulo 12). El comportamiento del líder centrado en el puesto es consistente con el diseño del Sistema 1 (rígido y burocrático) mientras que el comportamiento del líder centrado en los empleados es consistente con el diseño de Sistema 4 (orgánico y flexible). Cuando Likert defiende mover a las organizaciones del Sistema 1 al 4, también defiende una transición del comportamiento del líder centrado en el puesto al comportamiento del líder centrado en el empleado.

Estudios de la Estatal de Ohio Aproximadamente al mismo tiempo en que Likert iniciaba sus estudios de liderazgo en la Universidad de Michigan, un grupo de investigadores en la Universidad Estatal de Ohio también comenzó a estudiar el liderazgo.[14] Las extensas encuestas de cuestionarios realizadas durante los estudios de la Estatal de Ohio también sugerían que había dos conductas o estilos básicos del líder: comportamiento de estructuras de inicio y comportamiento de consideración. Al usar el **comportamiento de estructuras de inicio**, el líder define con claridad el rol entre el líder y el subordinado para que todos conozcan lo que se espera, establece líneas formales de comunicación y determina cómo se desempeñarán las tareas. Los líderes que usan un **comportamiento de consideración** muestran preocupación por los subordinados e intentan establecer un clima cálido, amigable y de apoyo. Las conductas identificadas en la Estatal de Ohio son similares a las descritas en Michigan, pero hay diferencias importantes. Una de las principales es que los investigadores de la Estatal de Ohio no interpretaban el comportamiento del líder como perteneciente a una dimensión; se asumía que cada comportamiento era independiente del otro. Entonces, se suponía que el líder podía mostrar diversos niveles de estructuras de inicio y al mismo tiempo diversos niveles de consideración.

Al principio, los investigadores de la Estatal de Ohio pensaron que los líderes que muestran altos niveles de ambas conductas tenderían a ser más efectivos que otros líderes. Sin embargo, un estudio en International Harvester (ahora Navistar International), sugirió un patrón más complejo.[15] Los investigadores encontraron que los empleados de

comportamiento del líder centrado en el puesto
Comportamiento de los líderes que prestan atención muy cercana al puesto y a los procedimientos de trabajo que tienen que ver con ese puesto

comportamiento del líder centrado en el empleado
Comportamiento de líderes que desarrollan grupos de trabajo cohesivos y aseguran una satisfacción de los empleados

comportamiento de estructuras de inicio
Comportamiento de los líderes que definen el rol líder-subordinado para que todos conozcan lo que se espera de ellos, establecen líneas formales de comunicación y determinan la manera en que se desempeñarán las tareas

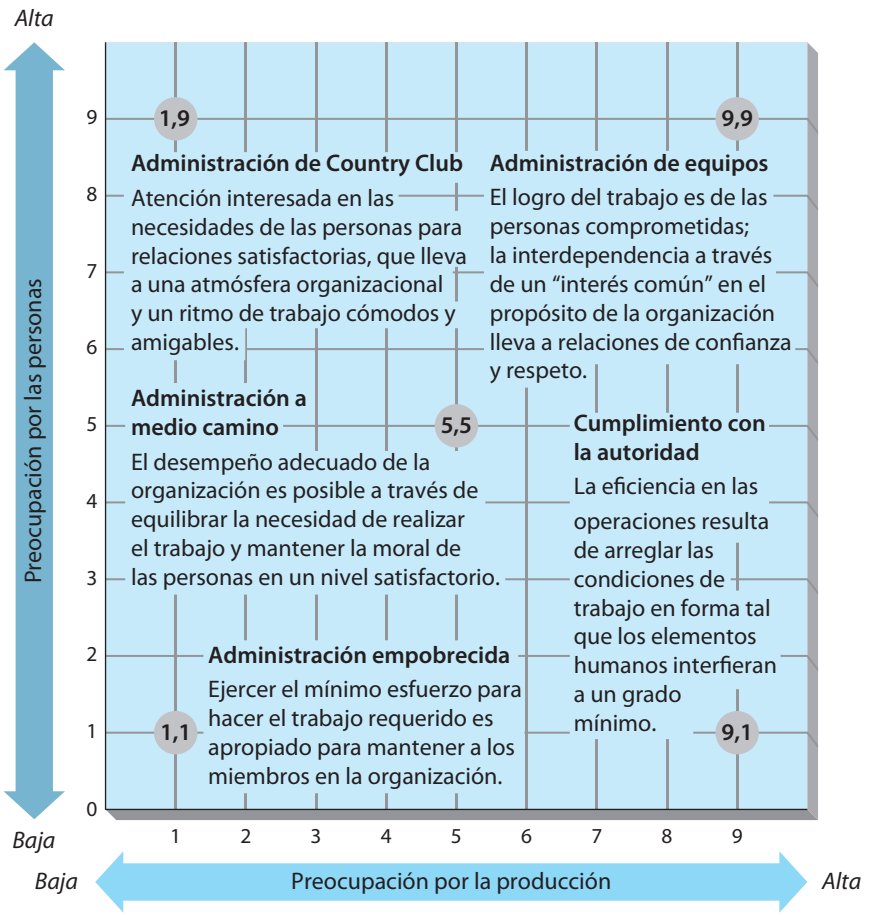
comportamiento de consideración
Comportamiento de los líderes que muestran preocupación por los subordinados e intentan establecer un clima cálido, amigable y de apoyo

los supervisores que calificaron alto en estructuras de inicio tenían alto desempeño, pero expresaban niveles bajos de satisfacción y tenían una tasa de ausentismo más alta. Por el contrario, los empleados de supervisores que calificaron alto en consideración tuvieron calificaciones bajas de desempeño, pero altos niveles de satisfacción y pocas ausencias en el trabajo. La investigación posterior aisló otras variables que dificultan el pronóstico consistente y determinaron que también ocurrieron influencias situacionales. (Este cuerpo de investigación se analiza en la sección sobre los enfoques situacionales del liderazgo).[16]

Grid gerencial Otro enfoque conductual del liderazgo es el Grid gerencial,[17] el cual proporciona un medio para evaluar los estilos de liderazgo y luego capacitar a los gerentes a moverse hacia un estilo ideal de comportamiento. El Grid gerencial se muestra en la figura 17.1. El eje horizontal representa la **preocupación por la producción**

Figura 17.1 EL GRID DE LIDERAZGO

El Grid de Liderazgo® es un método para evaluar los estilos de liderazgo. El objetivo general de una organización que lo usa es capacitar a sus gerentes para usar técnicas de desarrollo organizacional para que, en forma simultánea, estén más preocupados tanto por las personas como por la producción (estilo 9.9 del Grid®)



Fuente: *The Leadership Grid Figure for Leadership Dilemmas - Grid Solutions* by Robert R. Blake y Anne Adams McCanse. (Antes *The Managerial Grid* por Robert R. Blake y Jane S. Mouton). Houston, TX: Gulf Publishing Company, p. 29. Copyright © 1997 por Grid International, Inc. Reproducido con autorización de los dueños.

preocupación por la producción
Parte del Grid gerencial que trata con los aspectos del puesto y la tarea del comportamiento del líder

(similar a las conductas centradas en el puesto y de estructuras de inicio) y el eje vertical representa la **preocupación por las personas** (similar a las conductas centradas en el empleado y de consideración). Observe los cinco extremos del comportamiento gerencial: el gerente de 1,1 (administración empobrecida), que muestra una preocupación mínima por la producción y las personas; el gerente 9,1 (cumplimiento con la autoridad), que está altamente preocupado por la producción, pero que muestra poca preocupación por las personas; el gerente 1,9 (administración de country club), que tiene las preocupaciones exactamente opuestas del gerente 9,1; el gerente 5,5 (administración a medio camino), que mantiene una preocupación adecuada en las personas y en la producción, y el gerente 9,9 (administración de equipos), que muestra una preocupación máxima por las personas y la producción.

Con base en este enfoque, el estilo ideal del comportamiento gerencial es 9,9. Hay un programa de seis fases para ayudar a los gerentes a alcanzar este estilo de comportamiento. Tenneco, Levi Strauss y Co., FAA, Equicor y otras empresas han utilizado el Grid gerencial con un éxito razonable. Sin embargo, hay poca evidencia científica publicada en relación con su efectividad.

Las teorías del comportamiento del líder han tenido un rol importante en el desarrollo del pensamiento contemporáneo acerca del liderazgo. En particular, exhortan a no preocuparnos por lo que son los líderes (el enfoque en los rasgos) sino a concentrarnos en lo que los líderes hacen (sus conductas). Por desgracia, estas teorías también hacen prescripciones genéricas universales acerca de lo que constituye un liderazgo efectivo. Sin embargo, cuando enfrentamos sistemas sociales complejos compuestos por individuos complejos, pocas relaciones, si acaso, son consistentemente predecibles y ciertamente no hay fórmulas infalibles de éxito. Pero los teóricos del comportamiento intentaron identificar las relaciones consistentes entre las conductas del líder y las respuestas de los empleados con la esperanza de encontrar una prescripción confiable para un liderazgo efectivo. Como era de esperarse, con frecuencia fracasaron. Por tanto, fueron necesarios otros enfoques para entender el liderazgo. El catalizador para estos nuevos enfoques era percatarse de que, aunque las dimensiones interpersonales y orientadas a las tareas podrían ser útiles para describir las conductas de los líderes, no eran útiles para pronosticarlo o prescribirlo. El siguiente paso en la evolución de la teoría del liderazgo fue la creación de modelos situacionales.

Revisión del concepto

DESCRIBA LOS TIPOS BÁSICOS DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER IDENTIFICADOS EN LOS ENFOQUES GENÉRICOS DEL LIDERAZGO.

DEJE A UN LADO LA VALIDEZ DEL CONCEPTO Y DIGA, ¿QUÉ RASGOS VERÍA COMO LOS MÁS IMPORTANTES PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO?

ENFOQUES SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

Los modelos situacionales asumen que el comportamiento apropiado del líder varía entre una situación y otra. Entonces, la meta de una teoría situacional es identificar los factores situacionales clave y especificar cómo interactúan para determinar un comportamiento adecuado del líder. Antes de analizar las principales teorías situacionales, primero deberíamos analizar un importante modelo inicial que estableció la base para los avances posteriores. En un estudio de 1958 del proceso de toma de decisiones, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt propusieron una línea continua del comportamiento del liderazgo. Su modelo es en gran medida como el marco de referencia original de Michigan.[18] Sin embargo, además del comportamiento sólo centrado en el puesto (o comportamiento "centrado en

preocupación por las personas
Parte del Grid gerencial que enfrenta los aspectos humanos del comportamiento del líder

el jefe", como lo denominaron) y el comportamiento centrado en el empleado ("centrado en el subordinado"), identificaron varias conductas intermedias que un gerente podría considerar. Esto se muestra en el continuo del liderazgo en la figura 17.2.

Este continuo del comportamiento se mueve de un extremo, de tener al gerente que toma solo la decisión, al otro extremo, de tener a los empleados que toman la decisión con guía mínima. Cada punto del continuo es influido por las características del gerente, los subordinados y la situación. Las características gerenciales incluyen el sistema de valor del gerente, la confianza en los subordinados y las inclinaciones personales y sentimientos de seguridad. Las características del subordinado incluyen la necesidad de independencia del subordinado, la disposición a asumir responsabilidad, la tolerancia a la ambigüedad, el interés en el problema, la comprensión de las metas, el conocimiento, la experiencia y las expectativas. Las características situacionales que afectan la toma de decisiones incluyen el tipo de organización, la efectividad de grupo, el problema mismo y las presiones del tiempo. Aunque este marco de referencia señaló la importancia de los factores situacionales, era sólo especulativo. Quedó pendiente que otros desarrollaran teorías más exhaustivas e integradas. En las siguientes secciones se describen cuatro de las teorías situacionales del liderazgo más importantes y ampliamente aceptadas: la teoría CMP, la teoría de trayectoria-meta, el enfoque del árbol de decisiones de Vroom y el enfoque de intercambio líder-miembro.

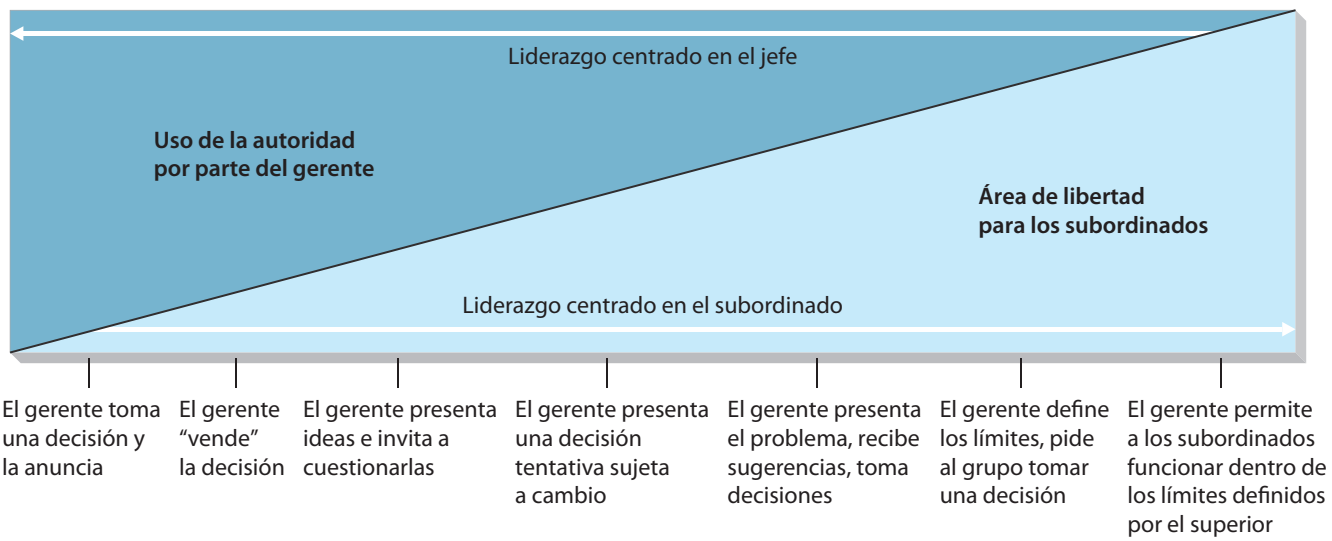
La teoría CMP

teoría CMP
Teoría del liderazgo que sugiere que el estilo de liderazgo apropiado varía con la condición situacional favorable

La **teoría CMP**, desarrollada por Fred Fiedler, fue la primera teoría de liderazgo realmente situacional.[19] Como se analiza más adelante, CMP significa el compañero de trabajo menos preferido. Comenzó con un enfoque combinado de rasgos y conductual, Fiedler identificó dos estilos de liderazgo: orientado a las tareas (análogo al comportamiento centrado en el puesto y de estructuras de inicio) y orientado a la relación (similar al comportamiento centrado en el empleado y al de consideración). Fue más allá de los primeros enfoques conductuales al argumentar que el estilo del comportamiento es un

Figura 17.2 CONTINUO DEL LIDERAZGO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT

El continuo del liderazgo de Tannenbaum y Schmidt fue un precursor importante de los enfoques situacionales modernos del liderazgo. Identifica siete niveles de liderazgo, que van entre los extremos del liderazgo centrado en el jefe y el centrado en el subordinado.



Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. Un anexo de "How to Choose a Leadership Pattern" por Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, mayo-junio de 1973. Copyright © 1973 por President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

reflejo de la personalidad del líder y que la mayoría de las personalidades por naturaleza cae en una de sus dos categorías, orientada a las tareas u orientada a la relación. Fiedler mide el estilo de liderazgo por medio de un cuestionario controversial llamado **medición del compañero de trabajo menos preferido (CMP)**. Para usar la medición, se le pide a un gerente o líder que describa a la persona específica con la que él o ella puede trabajar menos bien (el CMP) al llenar un conjunto de escalas anclado en cada extremo por un adjetivo positivo o negativo. Por ejemplo, 3 de las 16 escalas son de la siguiente forma:

Útil	___	___	___	___	___	___	___	___	Frustrante
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Tenso	___	___	___	___	___	___	___	___	Relajado
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Aburrido	___	___	___	___	___	___	___	___	Interesante
	1	2	3	4	5	6	7	8	

Luego, la calificación CMP del líder se calcula al sumar los números más abajo de la línea marcada en cada escala. Observe en estos tres ejemplos que los números más altos son asociados con cualidades positivas (útil, relajado e interesante), mientras que las cualidades negativas (frustrante, tenso y aburrido) tienen puntos de valor bajos. Se asume que una puntuación total alta refleja una orientación a la relación y una puntuación baja, una orientación a la tarea por parte del líder. La medición CMP es controversial porque los investigadores no están de acuerdo en su validez. Algunos cuestionan exactamente lo que refleja una medición CMP y si la puntuación es un índice del comportamiento, la personalidad o algún otro factor.[20]

Condición favorable de la situación El supuesto subyacente de los modelos situacionales del liderazgo es que el comportamiento apropiado del líder varía entre una situación y otra. De acuerdo con Fiedler, el factor situacional clave es la condición favorable de la situación desde el punto de vista del líder. Este factor se determina por las relaciones entre líderes y miembros, la estructura de las tareas y el poder de posición. Las *relaciones líder-miembros* se refieren a la naturaleza de la relación entre el líder y el grupo de trabajo. Si el líder y el grupo tienen un alto grado de confianza mutua, respeto y seguridad, y si se agradan entre sí, se asume que las relaciones son buenas. Si hay poca confianza, respeto o seguridad, y si no se agradan entre sí, las relaciones son malas. Naturalmente, las buenas relaciones son más favorables.

La *estructura de la tarea* es el grado al cual la tarea de grupo está bien definida. La tarea es estructurada cuando es rutinaria, fácilmente comprendida y poco ambigua, y cuando el grupo tiene procedimientos estándar y precedentes en los cuales basarse. Una tarea no estructurada es no rutinaria, ambigua y compleja sin procedimientos estándar ni precedentes. Puede ver que la estructura alta es más favorable para el líder, mientras que la estructura baja es menos favorable. Por ejemplo, si la tarea no es estructurada, el grupo no sabrá qué hacer y el líder tendrá que desempeñar un rol importante para guiar y dirigir sus actividades. Si la tarea es estructurada, el líder no tendrá que participar tanto y puede dedicar el tiempo a actividades que no sean de supervisión.

El *poder de posición* es el poder investido en el puesto del líder. Si el líder tiene el poder de asignar trabajo y de recompensar y castigar a los empleados, se asume que el poder de posición es fuerte. Pero si el líder debe hacer que las asignaciones de trabajo sean aprobadas por alguien más y no administra las recompensas ni el castigo, el poder de posición es débil y es más difícil alcanzar las metas. Desde el punto de vista del líder, un poder de posición fuerte es claramente preferible a un poder de posición débil. Sin embargo, el poder de posición no es tan importante como la estructura de la tarea y las relaciones entre el líder y los miembros.

medición del compañero de trabajo menos preferido (CMP)
Escala de medición que solicita a los líderes describir a la persona con la que él o ella pueden trabajar menos bien

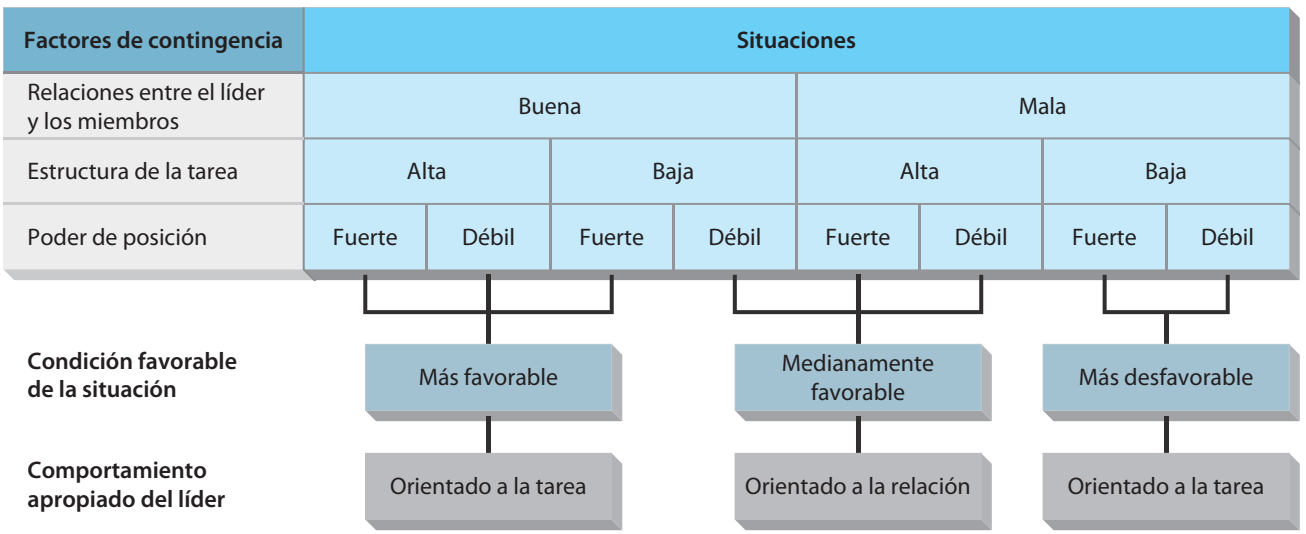
Condición favorable y estilo del líder Fiedler y sus colegas realizaron numerosos estudios que vinculaban la condición favorable de diversas situaciones con el estilo del líder y la efectividad del grupo.[21] Los resultados de estos estudios (y el marco de referencia de la teoría) se muestran en la figura 17.3. Para interpretar el modelo, observe primero los factores situacionales en la parte superior de la figura. Las buenas o malas relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea alta o baja y un poder de posición del líder fuerte o débil se pueden combinar para producir seis situaciones únicas. Por ejemplo, se supone que las buenas relaciones entre el líder y los miembros, una alta estructura de la tarea y un fuerte poder de posición del líder (en el extremo izquierdo) definen la situación más favorable; las malas relaciones entre el líder y los miembros, una baja estructura de la tarea y un poder débil del líder (en el extremo derecho) son las menos favorables. Las otras combinaciones reflejan niveles intermedios de la condición favorable.

Debajo de cada uno de los conjuntos de situaciones se muestra el grado de condición favorable y la forma de comportamiento de líder que se encontró más fuertemente asociada con el desempeño eficaz del grupo para esas situaciones. Cuando la situación es más y menos favorable, Fiedler encontró que un líder orientado a las tareas es más efectivo. Sin embargo, cuando la situación es sólo moderadamente favorable, se predice que un líder orientado a la situación es más efectivo.

Flexibilidad del estilo del líder Fiedler argumentó que, para cualquier individuo, el estilo del líder es esencialmente fijo y no puede alterarse; los líderes no pueden modificar su comportamiento para encajar en una situación en particular, porque está vinculado con sus rasgos de personalidad específicos. Así, cuando el estilo de un líder y la situación no concuerdan, Fiedler argumentó que la situación se debe cambiar para concordar con el estilo del líder. Cuando las relaciones entre el líder y los miembros son buenas, la estructura de la tarea es baja y la posición de poder es débil, el estilo del líder que es más probable que sea efectivo es el orientado a las relaciones. Si el líder es orientado a la tarea, existe una mala concordancia. De acuerdo con Fiedler, el líder puede hacer que

Figura 17.3 TEORÍA DEL LIDERAZGO DEL COMPAÑERO DE TRABAJO MENOS PREFERIDO

La teoría del liderazgo de Fiedler de CMP sugiere que un comportamiento apropiado del líder varía como una función de la condición favorable de la situación. A su vez, la condición favorable se define por la estructura de la tarea, las relaciones entre el líder y el miembro y el poder de posición del líder. Según la teoría CMP, las situaciones más y menos favorables requieren de un liderazgo orientado a las tareas, mientras que situaciones moderadamente favorables sugieren la necesidad de un liderazgo orientado a las relaciones.



los elementos de una situación sean más congruentes al estructurar la tarea (por ejemplo, al desarrollar lineamientos y procedimientos) y aumentar el poder (al solicitar autoridad adicional o por otros medios).

La teoría CMP de Fiedler ha sido cuestionada sobre las bases de que no siempre está respaldada por la investigación, que sus resultados están sujetos a otras interpretaciones, que la medición CMP carece de validez y que sus premisas acerca de la inflexibilidad del comportamiento del líder son poco realistas.[22] Sin embargo, dicha teoría fue una de las primeras en adoptar una perspectiva situacional sobre el liderazgo. Ha ayudado a muchos gerentes a reconocer los importantes factores situacionales que deben enfrentar y ha fomentado un pensamiento adicional acerca de la naturaleza situacional del liderazgo. Más aún, en los años recientes, Fiedler ha intentado abordar algunos de los intereses acerca de su teoría al revisarla y agregar elementos adicionales como recursos cognitivos.

Teoría de trayectoria-meta

La **teoría de trayectoria-meta** del liderazgo, asociada más de cerca con Martin Evans y Robert House, es una extensión directa de la teoría de la expectativa de la motivación analizada en el capítulo 16.[23] Recuerde que los principales componentes de la teoría de la expectativa incluían la probabilidad de alcanzar diversos resultados y el valor asociado con los mismos. La teoría de trayectoria-meta del liderazgo sugiere que las principales funciones de un líder son hacer que las recompensas valoradas o deseadas estén disponibles en el lugar de trabajo y aclarar al subordinado los tipos de comportamiento que llevarán a alcanzar la meta y a las recompensas valoradas; es decir, el líder debe aclarar las trayectorias para el logro de las metas.

Comportamiento del líder La versión desarrollada en forma más completa de la teoría de trayectoria-meta identifica cuatro tipos de comportamiento del líder. El *comportamiento directivo del líder* permite a los subordinados conocer lo que se espera de ellos, les da guía y dirección y programa el trabajo. El *comportamiento de apoyo del líder* es ser amigable y accesible, mostrar interés por el bienestar del subordinado y tratar a los miembros como iguales. El *comportamiento participativo del líder* incluye consultar con los subordinados, solicitarles sugerencias y permitirles la participación en la toma de decisiones. El *comportamiento del líder orientado al logro* significa establecer metas desafiantes, esperar que los subordinados se desempeñen a niveles altos, alentarlos y mostrar confianza en sus capacidades.

En contraste con la teoría de Fiedler, la teoría de trayectoria-meta asume que los líderes pueden modificar su estilo o comportamiento para cumplir con las demandas de una situación en particular. Por ejemplo, al encontrar un nuevo grupo de subordinados y un nuevo proyecto, el líder puede ser directivo al establecer los procedimientos de trabajo y delinear lo que se necesita hacer. A continuación, el líder puede adoptar un comportamiento de apoyo para fomentar la cohesión de grupo y un clima positivo. Mientras el grupo se familiariza con la tarea y en tanto se encuentran nuevos problemas, el líder puede exhibir un comportamiento participativo para mejorar la motivación de los miembros del grupo. Por último, el comportamiento orientado al logro puede utilizarse para alentar un alto desempeño continuo.

Factores situacionales Al igual que las demás teorías situacionales del liderazgo, la de trayectoria-meta sugiere que el estilo apropiado del líder depende de factores situacionales. Esta teoría se enfoca en los factores situacionales de las características personales de los subordinados y las ambientales del lugar de trabajo.

Las características personales importantes incluyen la percepción de los subordinados de sus propias capacidades y su locus de control. Si las personas perciben que carecen de capacidades, pueden preferir un liderazgo directivo para ayudarles a entender mejor las relaciones trayectoria-meta. Sin embargo, si se perciben como poseedores de muchas capacidades, los empleados pueden resentir un liderazgo directivo. El locus de control es un rasgo de la personalidad. Las personas que tienen un locus de control interno creen que lo que les

teoría de trayectoria-meta
Teoría del liderazgo que sugiere que las funciones principales de un líder son hacer que las recompensas valoradas o deseadas en el lugar de trabajo estén disponibles y aclarar al subordinado los tipos de comportamiento que llevarán a esas recompensas



© SACHMADELUXE | DREAMSTIME.COM

El árbol de decisiones de Vroom es una herramienta estructurada que puede ayudar a los líderes a decidir qué nivel de participación de grupo en la toma de decisiones es el más probable que lleve a los mejores resultados. Numerosas corporaciones importantes han brindado capacitación a sus gerentes sobre la forma de usar este enfoque. Por ejemplo, Halliburton ha utilizado el enfoque de árbol de decisiones de Vroom para ayudar a muchos de sus gerentes a desempeñarse en forma más efectiva. Estos empleados de Halliburton monitorean una liberación de vapor de dióxido de carbono en un sitio de gas natural. Se podrían requerir aportaciones de grupo en el caso de una emergencia o mal funcionamiento del equipo.

sucede es una función de sus propios esfuerzos y comportamiento. Los que tienen un locus de control externo asumen que el destino, la suerte o "el sistema" determina lo que les sucede. Una persona con un locus de control interno puede preferir un liderazgo participativo, mientras que una persona con un locus de control externo puede preferir un liderazgo directivo. Los gerentes pueden hacer poco o nada por influir en las características personales de los subordinados, pero pueden moldear el entorno para aprovechar estas características personales al proporcionar, por ejemplo, recompensas y tareas estructuradas.

Las características del entorno incluyen factores fuera del control de los subordinados. La estructura de la tarea es uno de ellos. Cuando la estructura es alta, el liderazgo directivo es menos efectivo que cuando la estructura es baja. Los subordinados no necesitan por lo general que su jefe les diga de manera continua cómo hacer un trabajo extremadamente rutinario. El sistema de autoridad formal es otra característica importante del entorno. De nuevo, entre mayor sea el grado de formalidad, menos directivo es el comportamiento del líder que será aceptado por los subordinados. La naturaleza del grupo de trabajo también afecta el comportamiento apropiado del líder. Cuando el grupo de trabajo proporciona al empleado respaldo y satisfacción social, el comportamiento de apoyo del líder se vuelve menos crucial. Cuando el respaldo social y la satisfacción no se pueden obtener del grupo, el trabajador puede buscar este apoyo del líder.

El marco de referencia básico de trayectoria-meta, como se ilustra en la figura 17.4, muestra que distintas conductas del líder afectan la motivación de los subordinados para desempeñarse. Las características personales y del entorno son vistas como de definición de qué conductas llevan a qué resultados. La teoría del liderazgo de trayectoria-meta es un modelo dinámico e incompleto. La intención original era expresar la teoría en términos generales para que la investigación futura pudiera explorar una diversidad de interrelaciones y modificar la teoría. La investigación que se ha hecho sugiere que la teoría de trayectoria-meta es una descripción razonablemente buena del proceso de liderazgo y que las investigaciones futuras a lo largo de estas líneas deben permitirnos descubrir más acerca del vínculo entre el liderazgo y la motivación.[24]

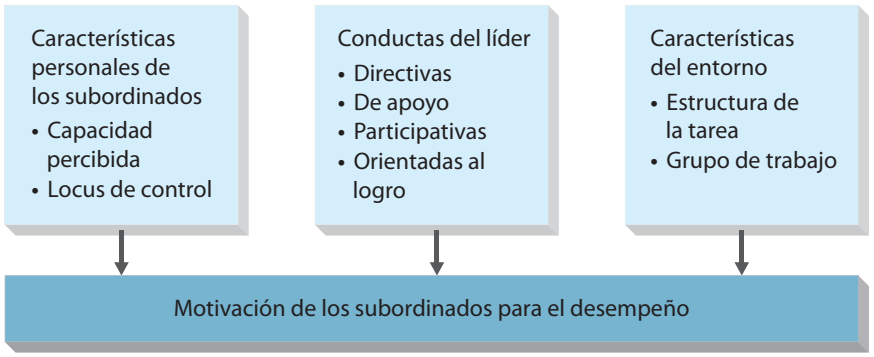
Enfoque del árbol de decisiones de Vroom

El tercer enfoque importante del liderazgo es el **enfoque del árbol de decisiones de Vroom**. La primera versión de este modelo la propusieron Victor Vroom y Philip Yetton, y más tarde fue revisada y ampliada por Vroom y Arthur Jago.[25] En forma más reciente, Vroom ha desarrollado otro refinamiento del modelo original.[26] Al igual que la teoría de trayectoria-meta, este enfoque intenta prescribir un estilo de liderazgo apropiado a una situación dada. También asume que el mismo líder puede exhibir distintos estilos de liderazgo. Pero el enfoque de Vroom tiene que ver con sólo un aspecto del comportamiento del líder: la participación del subordinado en la toma de decisiones.

enfoque del árbol de decisiones de Vroom
Predice qué tipos de situaciones requieren distintos grados de participación de grupo

Figura 17.4 EL MARCO DE REFERENCIA DE TRAYECTORIA-META

La teoría del liderazgo de trayectoria-meta sugiere que los gerentes pueden usar cuatro tipos de comportamiento del líder para aclarar las trayectorias de los subordinados hacia el logro de las metas. Las características personales del subordinado y las del entorno dentro de la organización deben considerarse al determinar qué estilo de liderazgo funcionará mejor para una situación en particular.



Premisas básicas El enfoque de Vroom del árbol de decisiones asume que el grado al que los subordinados deban ser alentados a participar en la toma de decisiones depende de las características de la situación. En otras palabras, ningún proceso en la toma de decisiones es mejor para todas las situaciones. Después de evaluar una diversidad de atributos de problemas (características del problema o la decisión), el líder determina un estilo apropiado de decisión que especifica la cantidad de participación de los subordinados.

El planteamiento actual de Vroom sugiere que los gerentes utilizan uno de dos árboles de decisión diferentes.[27] Para hacerlo, el gerente primero evalúa la situación en términos de varios factores. Esta evaluación incluye determinar si el factor dado es alto o bajo para la decisión que se tomará. Por ejemplo, el primer factor es la importancia de la decisión. Si la decisión es extremadamente importante y puede tener un fuerte impacto en la organización (como elegir una ubicación para una planta nueva), su importancia es alta. Pero si la decisión es de rutina y sus consecuencias no son fuertemente importantes (elegir un color para el uniforme del equipo de futbol de la empresa), su importancia es baja. Esta evaluación guía al gerente por las trayectorias del árbol de decisiones a un curso de acción recomendado. Un árbol de decisiones se utilizará cuando el gerente está interesado principalmente en tomar la decisión tan rápido como sea posible; el otro se utilizará cuando el tiempo es menos crucial y el gerente está interesado en ayudar a los subordinados a mejorar y desarrollar sus habilidades para la toma de decisiones.

Los dos árboles de decisiones se muestran en las figuras 17.5 y 17.6. Los atributos del problema (factores situacionales) se arreglan a lo largo de la parte superior del árbol de decisiones. Para usar el modelo, el tomador de decisiones comienza en el lado izquierdo del diagrama y evalúa el primer atributo del problema (importancia de la decisión). La respuesta determina la trayectoria para el segundo nodo del árbol de decisiones, en el que se evalúa el siguiente atributo (importancia del compromiso). Este proceso continúa hasta que se alcanza al nodo terminal. En esta forma, el gerente identifica un estilo eficaz de toma de decisiones para la situación.

Estilos de toma de decisiones Los diversos estilos en la toma de decisiones reflejados en los extremos de las tres ramas representan distintos niveles de participación de los subordinados que el gerente debe intentar adoptar en una situación dada. Los cinco estilos se definen de la siguiente forma:

- *Decidir*. El gerente toma la decisión solo y luego la anuncia o "vende" al grupo.

Figura 17.5 ÁRBOL DE DECISIONES DE VROOM ORIENTADO AL TIEMPO

Esta matriz se recomienda para situaciones donde el tiempo es de la mayor importancia para tomar una decisión. La matriz opera como un embudo. Comienza en la izquierda con un problema específico de decisión en mente. Los titulares de las columnas denotan factores situacionales que pueden o no estar presentes en ese problema. Usted progresa al elegir alto o bajo (A o B) para cada factor situacional pertinente. Proceda hacia abajo en el embudo y juzgue sólo los factores situacionales para los que se requiere un juicio, hasta que alcanza el proceso recomendado.

	Importancia de la decisión	Importancia del compromiso	Expertise del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del grupo	Expertise del grupo	Competencia del equipo	
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	A	A	A	A	—	—	—	**Decidir**
				B	A	A	A	**Delegar**
							B	**Consultar (grupo)**
						B	—	
					B	—	—	
			B	A	A	A	A	**Facilitar**
							B	**Consultar (individualmente)**
						B	—	
					B	—	—	
				B	A	A	A	**Facilitar**
							B	**Consultar (grupo)**
						B	—	
					B	—	—	
		B	A	—	—	—	—	**Decidir**
			B	—	A	A	A	**Facilitar**
							B	**Consultar (individualmente)**
						B	—	
					B	—	—	
	B	A	—	A	—	—	—	**Decidir**
				B	—	—	A	**Delegate**
							B	**Facilitar**
		B	—	—	—	—	—	**Decidir**

Fuente: Adaptado y reimpreso con autorización de *Leadership and Decision-Making* por Victor H. Vroom y Philip W. Yetton, con autorización de University of Pittsburgh Press. Copyright © 1973 por University of Pittsburgh Press.

- *Consultar (individualmente)*. El gerente presenta el problema a los miembros del grupo en forma individual, obtiene sus sugerencias y luego toma la decisión.
- *Consultar (grupo)*. El gerente presenta el problema a los miembros del grupo en una reunión, recibe sus sugerencias y luego toma la decisión.
- *Facilitar*. El gerente presenta el problema al grupo en una reunión, define el problema y sus fronteras, y luego facilita la discusión de los miembros del grupo mientras toman la decisión.
- *Delegar*. El gerente permite al grupo definir por sí mismo la naturaleza exacta y los parámetros del problema y luego desarrollar una solución.

Figura 17.6 ÁRBOL DE DECISIONES DE VROOM ORIENTADO AL DESARROLLO

Esta matriz se utilizará cuando el líder esté más interesado en desarrollar empleados que en tomar la decisión lo más pronto posible. Como con el árbol orientado al tiempo que se muestra en la figura 17.5, el líder evalúa hasta siete factores situacionales, los cuales, a su vez, llevan al líder por un embudo hasta un proceso recomendado para la toma de decisiones.

	Importancia de la decisión	Importancia del compromiso	Expertise del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del grupo	Expertise del grupo	Competencia del equipo	
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	A	A	—	A	A	A	A	**Decidir**
							B	**Facilitar**
						B	—	**Consultar (grupo)**
					B	—	—	
				B	A	A	A	**Delegar**
							B	**Facilitar**
						B	—	
					B	—	—	**Consultar (grupo)**
		B	—	—	A	A	A	**Delegar**
							B	**Facilitar**
						B	—	**Consultar (grupo)**
					B	—	—	
	B	A	—	A	—	—	—	**Decidir**
				B	—	—	—	**Delegar**
		B	—	—	—	—	—	**Decidir**

Fuente: Adaptado y reimpreso con autorización de *Leadership and Decision-Making*, por Victor H. Vroom y Philip W. Yetton, con autorización de University of Pittsburgh Press. Copyright © 1973 por University of Pittsburgh Press.

El enfoque del árbol de decisiones de Vroom representa una perspectiva muy concentrada pero bastante compleja del liderazgo. Para compensar esta dificultad, Vroom ha desarrollado un software de sistema experto para ayudar a los gerentes a evaluar una situación con precisión y rapidez y luego tomar una decisión apropiada en relación con la participación del empleado.[28] Numerosas empresas, como Halliburton Company, Williams Pipeline Company y Borland International, han proporcionado capacitación a los gerentes en cuanto a cómo utilizar las diversas versiones de este modelo.

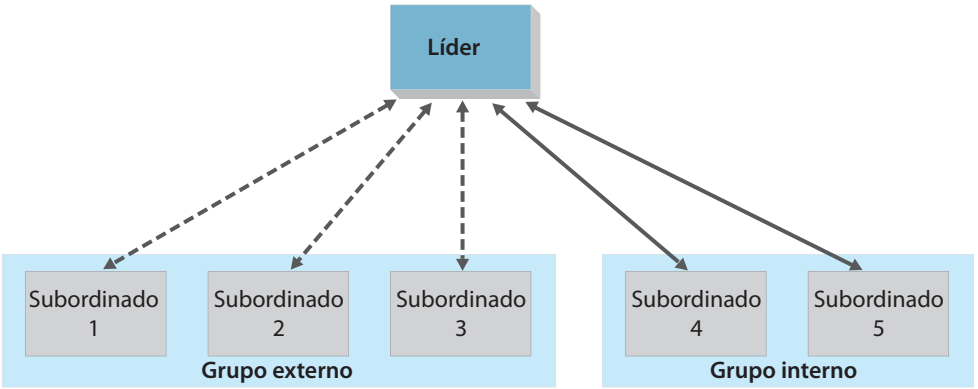
Evaluación e implicaciones Como el enfoque actual de Vroom es relativamente nuevo, no ha sido probado científicamente por completo. Sin embargo, el modelo original y su refinamiento posterior atrajeron una gran cantidad de atención y fueron respaldados por la investigación.[29] Por ejemplo, hay cierto apoyo a la idea de que los individuos que toman decisiones en forma consistente con los pronósticos del modelo son más efectivos que los que toman decisiones en formas inconsistentes con él. Por tanto, el modelo parece ser una herramienta que los gerentes pueden aplicar con cierta confianza al decidir cuánto deben participar los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Enfoque del intercambio líder-miembro

Como el liderazgo es un área tan importante, los gerentes e investigadores continúan su estudio. Como resultados, se desarrollan nuevas ideas, teorías y perspectivas. El

Figura 17.7 EL MODELO DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (ILM)

El modelo ILM sugiere que los líderes forman relaciones independientes únicas con cada uno de los subordinados. Como se ilustra aquí, un factor clave en la naturaleza de esta relación es si el subordinado individual está en el grupo interno o en el grupo externo del líder.



modelo de intercambio líder-miembro (ILM) del liderazgo, concebido por George Graen y Fred Dansereau, enfatiza la importancia de las relaciones variables entre los supervisores y cada uno de sus subordinados.[30] Cada pareja de superior-subordinado se denomina díada vertical. El modelo difiere de los primeros enfoques en cuanto a que se concentra en la relación diferencial que los líderes establecen con frecuencia con distintos subordinados. En la figura 17.7 se muestran los conceptos básicos de la teoría del intercambio líder-miembro.

El modelo sugiere que los supervisores establecen una relación especial de confianza con un pequeño número de subordinados, llamado *grupo interno*. El grupo interno recibe tareas especiales que requieren responsabilidad y autonomía; también puede recibir privilegios especiales. Los subordinados que no son parte de este grupo se llaman *grupo externo* y reciben menos del tiempo y la atención del supervisor. Observe en la figura que el líder tiene una relación diádica o de uno a uno con cada uno de los cinco subordinados.

modelo de intercambio líder-miembro (ILM)
Enfatiza que los líderes tienen diferentes tipos de relaciones con distintos subordinados

Al principio en su interacción con un subordinado, el supervisor inicia ya sea una relación de grupo interno o una de grupo externo. No queda claro cómo el líder elige a los miembros del grupo interno, pero la decisión puede estar basada en la compatibilidad personal y en la competencia de los subordinados. La investigación ha confirmado la existencia de los grupos internos y los externos. Además, los estudios han revelado que los miembros del grupo interno tienen niveles de desempeño y satisfacción más altos que los miembros del grupo externo.[31]

Revisión del concepto

RESUMA LOS ELEMENTOS ESENCIALES DE CADA UNO DE LOS ENFOQUES SITUACIONALES DEL LIDERAZGO.

¿QUÉ ENFOQUE SITUACIONAL CREE USTED QUE SEA MÁS ÚTIL Y CUÁL MENOS PARA LOS GERENTES EN LAS ORGANIZACIONES?

ENFOQUES RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO

Debido a su importancia para la efectividad organizacional, el liderazgo continúa como el enfoque de una gran cantidad de investigación y construcción de la teoría. Los nuevos enfoques que han atraído nueva atención son los conceptos de sustitutos del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.[32]

Sustitutos del liderazgo

El concepto de **sustitutos del liderazgo** se desarrolló debido a que los modelos y teorías del liderazgo existentes no representan situaciones en las que el liderazgo no sea necesario.[33] Simplemente tratan de especificar qué tipo de comportamiento del líder es apropiado. Sin embargo, el concepto de sustitutos identifica situaciones en las que las conductas del líder se neutralizan o son reemplazadas por las características del subordinado, la tarea y la organización. Por ejemplo, cuando un paciente ingresa en una sala de emergencias, los profesionales a cargo no quieren que un líder les mencione lo que tienen que hacer. Las enfermeras, médicos y asistentes entran en acción sin esperar una directriz o un comportamiento del líder del supervisor de la sala de emergencias.

Las características del subordinado que pueden servir para neutralizar el comportamiento del líder incluyen la capacidad, la experiencia, la necesidad de independencia, la orientación profesional y la indiferencia hacia las recompensas organizacionales. Por ejemplo, los empleados con un alto nivel de capacidad y experiencia pueden no necesitar que les digan qué hacer. En forma similar, la fuerte necesidad de independencia de un subordinado puede hacer que el comportamiento del líder sea no efectivo. Las características de las tareas que pueden sustituir el liderazgo incluyen la rutina, la disponibilidad o retroalimentación y la satisfacción intrínseca. Cuando el trabajo es rutinario y simple, el subordinado puede no necesitar dirección. Cuando la tarea es desafiante e intrínsecamente satisfactoria, el subordinado puede no requerir o desear apoyo social de un líder.

Las características organizacionales que pueden sustituir el liderazgo incluyen la formalización, la cohesión del grupo, la inflexibilidad y una estructura rígida de recompensas. Por ejemplo, el liderazgo puede no ser necesario cuando las políticas y las prácticas son formales e inflexibles. En forma similar, un sistema de compensaciones rígido puede robar al líder el poder de recompensa y de esa forma reducir la importancia del rol. La investigación preliminar ha proporcionado respaldo al concepto de sustitutos del liderazgo.[34]

Liderazgo carismático

El concepto de **liderazgo carismático**, como las teorías de los rasgos, asume que el carisma es una característica individual del líder. El **carisma** es una forma de atracción interpersonal que inspira respaldo y aceptación. Entonces, al permanecer todo lo demás igual, es más probable que alguien con carisma tenga la capacidad de influir en los demás que alguien sin carisma. Por ejemplo, un supervisor altamente carismático tendrá más éxito en influir en el comportamiento del subordinado que un supervisor no carismático. Así la influencia es de nuevo un elemento fundamental de esta perspectiva.

Robert House propuso primero una teoría del liderazgo carismático, basada en resultados de investigación de una diversidad de disciplinas de ciencias sociales.[35] Su teoría sugiere que los líderes carismáticos tienen la probabilidad de tener mucha autoconfianza, una firme convicción en sus creencias e ideales y una fuerte necesidad de influir en las personas. También tienden a comunicar altas expectativas acerca del desempeño del seguidor y a expresar confianza en los seguidores. Donald Trump es un ejemplo excelente de un líder carismático. Aunque ha hecho su porcentaje de errores y a menudo es percibido sólo como un gerente "promedio", muchas personas lo ven como algo enorme.[36]

sustitutos del liderazgo
Concepto que identifica situaciones en las que las conductas del líder se neutralizan o son reemplazadas por las características de los subordinados, la tarea y la organización

liderazgo carismático
Asume que el carisma es una característica individual del líder

carisma
Forma de atracción interpersonal que inspira apoyo y aceptación

Hay tres elementos del liderazgo carismático en las organizaciones que la mayoría de los expertos reconoce en la actualidad.[37] Primero, el líder necesita tener la capacidad de visualizar el futuro, establecer expectativas altas y modelar conductas consistentes con el cumplimiento de esas expectativas. A continuación, el líder carismático debe tener la capacidad de energizar a los demás mediante una demostración de emoción personal, autoconfianza y patrones de éxito. Y, por último, el líder carismático habilita a los demás al apoyarlos, empatizar y expresar confianza en ellos.[38]

"Los líderes necesitan imbuir confianza; los estadounidenses son personas emprendedoras, innovadoras, que siempre están a la altura de la ocasión."

—WILLIAM WELDON, CEO DE JOHNSON & JOHNSON
(citado en *Fortune*, 16 de marzo de 2009, p. 111)

Las ideas del liderazgo carismático son muy populares entre los gerentes modernos y son el tema de numerosos libros y artículos. Por desgracia, pocos estudios han intentado específicamente probar el significado y el impacto del liderazgo carismático. Sin embargo, también hay temas éticos persistentes acerca del liderazgo carismático que inquietan a algunas personas. Por ejemplo, el presidente Bill Clinton era un líder carismático. Pero algunos de sus críticos afirman que este mismo carisma ocasionó que sus seguidores pasaran por alto sus fallas y minimizaran algunas de sus indiscreciones.

Liderazgo transformacional

Otra nueva perspectiva sobre el liderazgo ha recibido diversas etiquetas: liderazgo inspirador, liderazgo simbólico y liderazgo transformacional. Usamos el término **liderazgo transformacional** y lo definimos como un liderazgo que va más allá de las expectativas al transmitir un sentido de misión, estimular las experiencias de aprendizaje e inspirar nuevas formas de pensamiento.[39] Debido al rápido cambio y a los entornos turbulentos, los líderes transformacionales son vistos cada vez más como vitales para el éxito de una empresa.[40]

liderazgo transformacional
Liderazgo que va más allá de las expectativas ordinarias al transmitir un sentido de misión, estimular experiencias de aprendizaje e inspirar nuevas formas de pensamiento

Un artículo reciente en la prensa popular identificó siete claves para el liderazgo exitoso: confiar en los subordinados, desarrollar una visión, mantener la calma, alentar el riesgo, ser un experto, fomentar las discrepancias y simplificar las cosas.[41] Aunque esta lista fue el resultado de un estudio sencillo de la bibliografía sobre liderazgo, es consistente, sin embargo, con las premisas subyacentes del liderazgo transformacional. Así, también lo son los ejemplos recientes citados como un liderazgo efectivo. Tome el caso de 3M. Su nuevo CEO trabaja para lograr que la empresa sea más eficiente y rentable, mientras de manera simultánea mantiene su rol de liderazgo en la innovación de los productos. También ha modificado el sistema de compensación, los procedimientos y ha reestructurado la empresa. Y, al menos hasta ahora, los analistas han aplaudido estos cambios.[42]

Revisión del concepto

¿CUÁLES SON LOS SUSTITUTOS DEL LIDERAZGO? ¿QUÉ SUSTITUTOS ESPECÍFICOS PODRÍAN FUNCIONAR EN UN ENTORNO DE AULA DE CLASES?

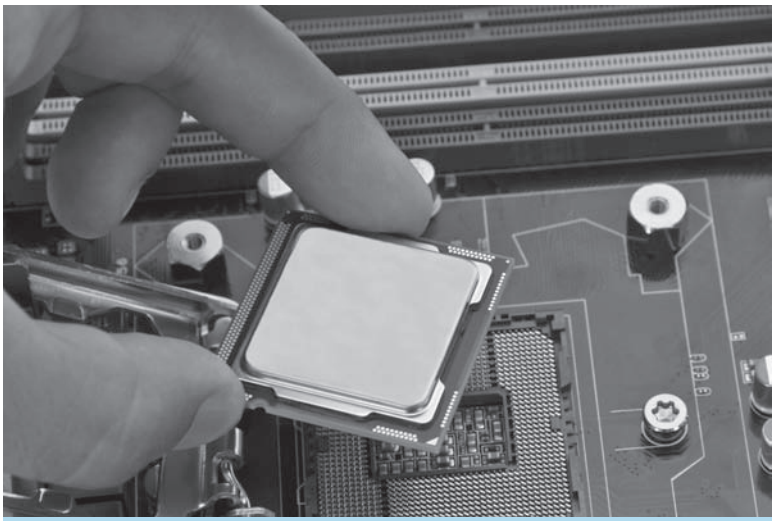
IDENTIFIQUE A UNA PERSONA QUE CONSIDERARÍA COMO UN LÍDER CARISMÁTICO Y DESCRIBA POR QUÉ ESTA PERSONA CONCUERDA CON LA DEFINICIÓN.

ENFOQUES EMERGENTES DEL LIDERAZGO

En forma reciente han surgido tres nuevos enfoques del liderazgo potencialmente muy importantes. Uno se llama "liderazgo estratégico"; los otros tratan con el liderazgo transcultural y el liderazgo ético.

Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es un nuevo concepto que relaciona en forma explícita el liderazgo con el rol de la alta gerencia. El **liderazgo estratégico** se define como la capacidad de entender las complejidades de la organización y su entorno y liderar el cambio en la organización con el fin de alcanzar y mantener una alineación superior entre la organización y su entorno. Esta definición refleja una integración de los conceptos de liderazgo que se abarcan en este capítulo con el análisis de la administración estratégica del capítulo 8. Desde luego, el consejo de administración es un elemento clave en el liderazgo estratégico de cualquier empresa y la sección de este capítulo de *Trabajar con la diversidad* revisa algunas de las cuestiones emergentes acerca de la diversidad en el consejo.



© INDOS82 | DREAMSTIME.COM

Los gerentes deben estar conscientes de una diversidad de enfoques y temas emergentes relacionados con el liderazgo. Los altos directivos en Advanced Micro Devices (AMD) recorren grandes distancias para mantenerse informados en torno al pensamiento más reciente en el campo del liderazgo.

Para ser efectivo en este rol, un gerente debe comprender profunda y completamente la organización: su historia, cultura, fortalezas y debilidades. Además, necesita también una comprensión firme del entorno de la organización. Esta comprensión debe abarcar las condiciones y circunstancias actuales, así como las tendencias y temas significativos en el horizonte. El líder estratégico también debe reconocer cómo la empresa está alineada hoy con su entorno, dónde se relaciona en forma efectiva y menos efectiva con ese entorno. Por último, al observar las tendencias y temas del entorno, el líder estratégico trabaja para mejorar la alineación actual y la futura.[43]

Todos, Jeffrey Immelt (CEO de General Electric), Héctor Ruiz (CEO de Advanced Micro Devices), Michael Dell (fundador y CEO de Dell Computer), Anne Mulcahy (CEO de Xerox) y A.G. Lafley (CEO de Procter & Gamble) han sido reconocidos como líderes estratégicos fuertes. Por ejemplo, al reflexionar sobre su cambio drástico en Procter & Gamble, Lafley comentó: "He hecho muchos cambios simbólicos muy físicos para que las personas entiendan que estamos en el negocio de liderar el cambio". Por otro lado, Raymond Gilmartin (CEO de Merck), Scott Livengood (CEO de Krispy Kreme) y Howard Pien (CEO de Chiron) han sido citados como líderes estratégicos menos efectivos. Por ejemplo, bajo el liderazgo de Livengood, las acciones de Krispy Kreme se han desplomado 80% y la empresa está bajo investigación de la Securities and Exchange Commission (SEC); más aún, la mayoría de los críticos cree que la cadena se ha expandido con demasiada rapidez.[44]

Liderazgo transcultural

Otro enfoque del liderazgo está basado en los temas transculturales. En este contexto, *cultura* se utiliza como un amplio concepto para abarcar tanto las diferencias internacionales como las basadas en la diversidad dentro de una cultura. Por ejemplo, cuando una empresa japonesa envía a un ejecutivo a dirigir las operaciones de la empresa en Estados Unidos, esa persona necesitará aclimatarse a las diferencias culturales que existen entre los dos países y, en consecuencia, modificar su estilo de liderazgo. Como se señala en el capítulo 5, Japón se caracteriza por su colectivismo, mientras que Estados Unidos se basa más en el individualismo. Entonces, el ejecutivo japonés encontrará que es necesario reconocer la importancia de las contribuciones individuales y las recompensas, así como las diferencias en los roles individuales y de grupo que existen entre las empresas japonesas y estadounidenses.

liderazgo estratégico
Capacidad de entender las complejidades de la organización y su entorno y dirigir el cambio en la organización con el fin de alcanzar y mantener una alineación superior entre la organización y su entorno

TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

Nuevas direcciones en la diversidad

Pat Ryan, fundador y ex presidente del corredor de seguros Aon, está convencido de que un "consejo [de administración] diverso se traduce en una empresa más rentable". Philip Guarascio del evaluador de audiencia de radio Arbitron está de acuerdo: las minorías, dice, "agregan riqueza a la discusión". En la actualidad, como entender el valor de la diversidad en la parte superior es casi algo del dominio público, y mientras los principales sitios de las corporaciones estadounidenses en realidad se vuelven de constitución más diversa, los defensores de la diversidad en una sala de consejo cambian su atención de sólo números a temas como una mayor transparencia, métodos de selección más exhaustivos e inclusión más amplia.

En cuanto a los números, nos aseguran que el porcentaje de asientos ocupados por las mujeres y las minorías en los consejos corporativos ha aumentado de forma significativa en los últimos 20 años. Por ejemplo, en 1987 había sólo 80 directores afroestadounidenses en los consejos de las 100 corporaciones más grandes del país. Al 2006 (el último año del que tenemos datos disponibles) ese número se había duplicado, con 84% de los consejos de las mismas empresas que incluyen por lo menos a un afroestadounidense. En 41% de estos consejos, las mujeres y las minorías tenían más de 30% de los puestos, y en forma colectiva tenían casi 30% de todos los puestos. De este 30%, las mujeres blancas representaban 13% y los hombres de minorías más de 11%. Con 10% del total, los afroestadounidenses constituyen una proporción ligeramente menor que la proporción de negros en la población estadounidense (13%).

¿Quiénes son estos ejecutivos de minorías? De acuerdo con los defensores de las iniciativas de la diversidad, muchos de ellos aún tienden a ser demasiado conocidos. Por ejemplo, Richard Parsons, el afroestadounidense que fue presidente de Dime Bancorp y Time Warner, y es el actual presidente de Citigroup, saltó a la atención del ámbito corporativo estadounidense como consultor del alguna vez gobernador de Nueva York, Nelson Rockefeller, y asistente principal del presidente Gerald Ford. Nadie duda de los logros o capacidades de Parsons, pero es claro que ha estado en forma regular en las listas cortas de minorías para los puestos ejecutivos por más de 20 años. Los defensores de una representación más amplia argumentan que los hombres negros eminentes como Parsons se guardan más de lo que comparten en los puestos de la sala de consejo y quieren alentar a las empresas a explorar las filas crecientes de gerentes de nivel medio y académicos negros. Por ejemplo, el Executive Leadership Council, organización sin fines de lucro que apoya a los negros en las empresas, ayuda a los consejos corporativos a identificar y reclutar a candidatos menos prominentes de entre los 250 000 ejecutivos afroestadounidenses.

Otra meta es una revelación más pública de los esfuerzos corporativos de la diversidad. Desde luego, la composición del consejo es una cuestión de información pública y los mismos miembros del consejo son, con frecuencia, bien conocidos por los medios y otros grupos de interés. Sin embargo, los datos sobre la composición étnica general de una empresa son a menudo difíciles de encontrar. De las 100 empresas más grandes en Estados Unidos, sólo cinco (Citigroup, Hewlett-Packard, IBM, Coca-Cola y Merck) revelan información acerca de la diversidad de la fuerza de trabajo total. Los defensores de mayor apertura afirman que los inversionistas y los buscadores de empleo necesitan esa información para tomar decisiones informadas. Y, desde luego, si se requiere que las empresas revelen datos de la diversidad, sin duda trabajarán en forma ardua para generar mejores resultados.

Todo lo cual, finalmente, nos trae de regreso a los números. Por ejemplo, los números más recientes indican que mientras los estadounidenses negros han dado pasos significativos durante las últimas décadas, otras minorías no han llegado tan lejos. Por ejemplo, los latinos constituyen 13% de la población, pero tienen sólo 4% de las posiciones en los consejos, y mientras que los asiáticos estadounidenses ahora representan 3% de la población, tienen sólo 1% de todos los puestos. Las mujeres tienen sólo 17% de los puestos de consejos de las empresas *Fortune* 100, y de ésos, sólo 4% es ocupado por mujeres de las minorías.

Referencias: "EEO Project", Social Investment Research Analyst Network, septiembre de 2008, www.siran.org el 16 de mayo del 2009; The Alliance for Board Diversity, "Woman and Minorities on Fortune 100 Boards", Catalyst, 2008, www.catalyst.org el 15 de mayo de 2009 y Roger O. Crockett, "The Rising Stock of Black Directors", *BusinessWeek*, 27 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 16 de mayo de 2009.

En forma similar, los factores transculturales desempeñan un rol cada vez mayor en las organizaciones, al tiempo que sus fuerzas de trabajo se vuelven cada vez más diversas. Por ejemplo, la mayor parte de la investigación del liderazgo se ha realizado sobre muestras o casos de estudio que tienen que ver con hombres blancos líderes (hasta hace varios años, la mayoría de los líderes de las empresas eran hombres blancos). Pero, mientras más mujeres, afroestadounidenses y latinos llegan a las posiciones de liderazgo, puede ser necesario volver a evaluar qué tan aplicables son las teorías y modelos actuales de liderazgo cuando se aplican a un conjunto cada vez más diverso de líderes.

Liderazgo ético

La mayoría de las personas desde hace mucho ha asumido que los altos directivos son personas éticas. Pero en vista de los escándalos corporativos recientes, la confianza en ellos se ha visto sacudida. Tal vez ahora más que nunca, los altos estándares de comportamiento ético se consideran un requisito previo para un liderazgo efectivo. En forma más específica, a los altos directivos se les requiere mantener altos estándares de comportamiento ético, mostrar conductas éticas intachables y hacer que los demás en su organización mantengan los mismos estándares.

"La reputación lo es todo."

—KEN CHENAULT, CEO, AMERICAN EXPRESS
(citado en *USA Today*, 25 de abril de 2005, p. 1B)

Más que nunca, las conductas de los altos líderes están siendo monitoreadas y los responsables de contratar nuevos líderes para una empresa observan cada vez más de cerca los antecedentes de quienes están siendo considerados. Y es probable que las presiones que surgen por modelos de gobierno corporativo más fuertes aumenten aún más el compromiso de elegir sólo a aquellos individuos con altos estándares éticos y hacerlos más responsables que en el pasado de sus acciones y las consecuencias de las mismas.[45]

¿CUÁLES SON LOS TRES ENFOQUES EMERGENTES DEL LIDERAZGO Y POR QUÉ SON IMPORTANTES?

¿PUEDE IDENTIFICAR ALGÚN OTRO TEMA EMERGENTE DEL LIDERAZGO Y QUE SEA PROBABLE QUE SE VUELVA IMPORTANTE EN EL FUTURO?

Revisión del concepto

COMPORTAMIENTO POLÍTICO EN LAS ORGANIZACIONES

Otra influencia común en el comportamiento es la política y el comportamiento político. El **comportamiento político** describe las actividades realizadas por el fin específico de adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos para obtener los resultados preferidos de la persona.[46] El comportamiento político puede ser practicado por los gerentes que tratan con sus subordinados, los subordinados que tratan con sus gerentes y los gerentes y subordinados que tratan con otros en el mismo nivel. En otras palabras, pueden estar dirigidos en forma ascendente, descendente o lateral. Las decisiones que van desde dónde ubicar una planta de manufactura hasta dónde colocar la cafetera de la empresa están sujetas a una acción política. En cualquier situación, los individuos pueden participar en un comportamiento político para avanzar hacia sus propios fines, protegerse de los demás, alcanzar metas que sinceramente creen que son por el mejor interés de la organización, o simplemente adquirir y ejercer el poder. Y el poder puede ser buscado por individuos, grupos de individuos o grupos de grupos.[47]

comportamiento político
Actividades realizadas con el propósito específico de adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos para obtener los resultados preferidos por alguien

Aunque el comportamiento político es difícil de estudiar debido a su naturaleza sensible, un primer estudio reveló que muchos gerentes creían que la política influía en el sueldo y en las decisiones de contratación en su empresa. Muchos también creían que la incidencia

del comportamiento político era mayor en los niveles superiores de su organización y menor en los niveles inferiores. Más de la mitad de los encuestados sentía que la política organizacional era mala, injusta, no sana e irracional, pero la mayoría sugería que los ejecutivos exitosos tenían que ser buenos políticos, y ser políticos para poder avanzar.[48]

Conductas políticas comunes

La investigación ha identificado cuatro formas básicas de conductas políticas que se practican ampliamente en las organizaciones.[49] Una forma es el *incentivo*, que ocurre cuando un gerente ofrece dar algo a alguien más a cambio del apoyo de ese individuo. Por ejemplo, un gerente de producto podría sugerir a otro gerente de producto que hablará bien de él con su jefe si respalda el nuevo plan de marketing que ha desarrollado. Se dice que el ex CEO de WorldCom, Bernard Ebbers, hacía un uso frecuente de esta táctica para retener su posición de liderazgo en la empresa. Por ejemplo, permitió que los miembros del consejo usaran el jet corporativo siempre que quisieran e invertía fuertemente en sus proyectos protegidos.

Una segunda táctica es la *persuasión*, que se basa en la emoción y la lógica. Un gerente de operaciones que quiere construir una planta nueva en cierto lugar podría persuadir a los demás de respaldar su meta sobre bases objetivas y lógicas (por ejemplo, es menos costosa o los impuestos son menores), así como subjetivas y personales. Ebbers también utilizó este enfoque. Por ejemplo, cuando un miembro del consejo intentó removerlo de su puesto, trabajó detrás del escenario para persuadir a la mayoría de los miembros del consejo que le permitieran continuar.

Una tercera conducta política incluye la *creación de una obligación*. Por ejemplo, un gerente podría respaldar una recomendación hecha por otro gerente para una nueva campaña de publicidad. Aunque en realidad podría no tener ninguna opinión sobre la nueva campaña, podría pensar que por cooperar, el otro gerente quedará en deuda con él y podrá "cobrar" esa deuda cuando quiera hacer algo y necesite el apoyo adicional. Por ejemplo, Ebbers prestaba dinero a los miembros del consejo de WorldCom, pero luego les perdonaba los préstamos a cambio de su apoyo continuo.

La *coerción* es el uso de la fuerza para lograr lo que se desea. Por ejemplo, un gerente podría amenazar con la retención del apoyo, las recompensas u otros recursos como una forma por influir en alguien más. Esta también era una táctica común que Ebbers empleaba. Por ejemplo, se sabe que humillaba a cualquier miembro del consejo que osara cuestionarlo. En las palabras de un ex director, "Ebbers lo trataba como príncipe, siempre y cuando nunca olvidara quién era el rey".[50]

Manejo de la impresión

El manejo de la impresión es una forma sutil del comportamiento político que merece una mención especial. El **manejo de la impresión** es un esfuerzo directo e intencional de alguien por mejorar su imagen a los ojos de los demás. Las personas participan en el manejo de la impresión por una diversidad de razones. Para empezar pueden hacerlo para avanzar en sus carreras. Al hacerse ver bien piensan que tienen mayor probabilidad de recibir recompensas, asignaciones laborales atractivas y recibir promociones. También pueden comprometerse en el manejo de la impresión para impulsar su autoestima. Cuando las personas tienen una imagen sólida en una organización, otros los hacen conscientes de ella por medio de elogios, respeto y demás. Otra razón por la que las personas usan el manejo de la impresión es en un esfuerzo por adquirir más poder y control.

manejo de la impresión
Esfuerzo directo e intencional de alguien por mejorar su imagen a los ojos de los demás

Las personas intentan mediante una diversidad de mecanismos administrar la forma en que los demás los perciben. La apariencia es una de las primeras cosas en que las

personas piensan. Por tanto, una persona motivada por el manejo de la impresión prestará una atención cercana a la elección de su atuendo, de su lenguaje y el uso de modales y postura corporal. También es probable que las personas interesadas en el manejo de la impresión se promuevan para ser asociadas sólo con proyectos exitosos. Al ser asignada a proyectos de alto perfil dirigidos por gerentes exitosos, una persona puede comenzar por vincular su nombre con esos proyectos en la mente de los demás.

"Cada vez que volteo, hay alguien que asoma la cabeza en mi oficina para recordarme lo que hacen por mí."

—TREVOR TRAINA, EMPRENDEDOR DE SILICON VALLEY
(citado en *BusinessWeek*, 13 de abril de 2009, p. 54)

En ocasiones, las personas demasiado motivadas por el manejo de la impresión se obsesionan con ello y pueden recurrir a medios deshonestos o poco éticos. Por ejemplo, se sabe que algunas personas toman el crédito del trabajo de los demás en un esfuerzo por hacerse ver mejores. También se sabe que las personas exageran o incluso falsifican sus logros personales en un esfuerzo por construirse una mejor imagen.[51]

Manejo del comportamiento político

Por su misma naturaleza, el comportamiento político es engañoso de abordar en una forma racional y sistemática. Pero los gerentes pueden manejar el comportamiento político para que no produzca un daño excesivo.[52] Primero, los gerentes deben estar conscientes de que incluso, si sus acciones no tienen una motivación política, otros pueden asumir que sí es así. Segundo, al proporcionar autonomía, responsabilidad, desafío y retroalimentación a los subordinados, los gerentes reducen la probabilidad de un comportamiento político por parte de ellos. Tercero, los gerentes deben evitar usar el poder si quieren evitar acusaciones de una motivación política. Cuarto, los gerentes deben expresar de manera abierta los desacuerdos para que los subordinados tengan menos oportunidad de participar en un comportamiento político mediante el uso del conflicto para sus propios fines. Por último, los gerentes deben evitar las actividades encubiertas. Las actividades detrás del escenario dan la impresión de una intención política, incluso si no existe ninguna.[53] Otros lineamientos incluyen comunicar en forma clara las bases y los procesos de evaluación del desempeño, vincular en forma directa las recompensas con el desempeño y minimizar la competencia por los recursos entre los gerentes.[54]

Desde luego, es mucho más fácil listar estos lineamientos que implementarlos. El gerente bien informado no debe asumir que el comportamiento político no existe, o peor aún, intentar eliminarlo por medio de órdenes o instrucciones. En lugar de eso debe reconocer que el comportamiento político existe en prácticamente todas las organizaciones y que no puede ignorarse o eliminarse. Sin embargo, se puede manejar en forma tal que rara vez inflija un daño serio a la organización. Incluso puede tener un rol útil en algunas situaciones.[55] Por ejemplo, un gerente debe tener la capacidad de estimular un mayor sentido de responsabilidad social o de resaltar la conciencia de las implicaciones éticas de una decisión.

Revisión del concepto

¿Cuáles son las formas más comunes de comportamiento político en las organizaciones?

¿Alguna vez ha usado el manejo de la impresión en forma intencional? ¿Cuándo el manejo de la impresión puede ser un comportamiento aceptable y cuándo sería un comportamiento inaceptable?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir la naturaleza del liderazgo y relacionarlo con la administración.
   - Como un proceso, el liderazgo es el uso de influencia no coercitiva para moldear las metas del grupo o la organización, motivar el comportamiento hacia el logro de esas metas y ayudar a definir la cultura del grupo o la organización.
   - Como una propiedad, el liderazgo es el conjunto de características que se atribuyen a los que se perciben como líderes.
   - El liderazgo y la administración con frecuencia están relacionados, pero también son diferentes.
   - Los gerentes y los líderes usan el poder legítimo, de recompensa, coercitivo, de referencia y de experto.
2. Analizar y evaluar los dos enfoques genéricos del liderazgo.
   - El enfoque de los rasgos del liderazgo asumía que algún rasgo o conjunto básico de rasgos diferenciaba a los líderes de los que no lo son.
   - El enfoque del liderazgo del comportamiento del líder asumía que el comportamiento de los líderes efectivos era de alguna manera distinto al comportamiento de los no líderes.
   - Las investigaciones en la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos formas básicas de comportamiento del liderazgo: uno concentrado en el trabajo y el desempeño y el otro concentrado en el bienestar y el apoyo de los empleados.
   - El Grid gerencial intenta capacitar a los gerentes para exhibir altos niveles de ambas formas de comportamiento.
3. Identificar y describir los principales enfoques situacionales del liderazgo.
   - Los enfoques situacionales del liderazgo reconocen que las formas apropiadas del comportamiento del líder no son universalmente aplicables e intentan especificar situaciones en las que diversas conductas sean apropiadas.
   - La teoría CMP sugiere que las conductas del líder deben estar orientadas a las tareas o a las relaciones, según la condición favorable de la situación.
   - La teoría de trayectoria-meta sugiere que las conductas del líder directivo, de apoyo, participativo u orientado a los logros, pueden ser apropiadas según las características personales de los subordinados y del entorno.
   - El enfoque del árbol de decisiones de Vroom sostiene que los líderes deben variar el grado al que permiten participar a los empleados en la toma de decisiones como una función de los atributos del problema.
   - El modelo de intercambio líder-miembros se enfoca en las relaciones individuales entre los líderes y los seguidores y en las consideraciones de grupo interno o grupo externo.
4. Identificar y describir tres enfoques relacionados con el liderazgo.
   - Las perspectivas de liderazgo relacionadas son
     - el concepto de sustitutos del liderazgo
     - el liderazgo carismático
     - el rol del liderazgo transformacional en las organizaciones
5. Describir los tres enfoques emergentes del liderazgo.
   - Los enfoques emergentes incluyen:
     - liderazgo estratégico
     - liderazgo transcultural
     - liderazgo ético
6. Analizar el comportamiento político en las organizaciones y cómo se puede manejar.
   - El comportamiento político es otro proceso de influencia que se usa con frecuencia en las organizaciones.
   - El manejo de la impresión, una forma especialmente importante del comportamiento político, es un esfuerzo directo e intencional de alguien por mejorar su imagen a los ojos de los demás.
   - Los gerentes pueden dar pasos para limitar los efectos del comportamiento político.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. ¿Qué actividades desempeñan los gerentes? ¿Qué actividades realizan los líderes? ¿Las organizaciones necesitan tanto gerentes como líderes? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los enfoques situacionales del liderazgo? Describa cada uno en forma breve y compare y contraste sus resultados.
3. Describa las características del subordinado, las conductas del líder y las características del entorno que se emplean en la teoría de trayectoria-meta. ¿Cómo se combinan estos factores para influir en la motivación?
4. En sus palabras, defina el comportamiento político. Describa las cuatro tácticas políticas y dé un ejemplo de cada una.

Preguntas para análisis

5. Aunque el enfoque de rasgos del liderazgo no tiene un respaldo empírico, aún es ampliamente utilizado. En su opinión, ¿por qué sucede esto? ¿En qué formas el enfoque de los rasgos es útil para quienes lo emplean? ¿En qué formas es dañino para quienes lo usan?
6. Las teorías conductuales del liderazgo afirman que el estilo de liderazgo del individuo es fijo. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Proporcione ejemplos para respaldar su postura. Las teorías conductuales también afirman que el estilo ideal es el mismo en cada situación. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? De nuevo, proporcione ejemplos.
7. Algunas universidades experimentan con enfoques alternos, como permitir a los estudiantes diseñar sus licenciaturas, desarrollar una currícula para esa licenciatura, elegir profesores y diseñar cursos o autodirigir y autoevaluar sus estudios. Estos son ejemplos de sustitutos del liderazgo. ¿Cree usted que esto llevará a mejores resultados para los estudiantes que un enfoque tradicional? ¿Personalmente le gustaría tener ese tipo de enfoque alterno en su escuela? Explique sus respuestas.

Preguntas para aplicación

8. Considere la siguiente lista de situaciones de liderazgo. Para cada situación, describa con detalle los tipos de poder de que dispone el líder. Si el líder fuera el mismo, pero la situación cambiara (por ejemplo, si usted pensara en el presidente como el jefe de su familia más que del ejército) ¿Cambiarían sus respuestas? ¿Por qué?
   - El presidente de un país es el comandante en jefe del ejército.
   - Un piloto de aerolínea comercial está a cargo de un vuelo en particular
   - Los fans admiran a una estrella de cine.
   - Su profesor es el jefe de la clase
9. Piense acerca de una decisión que le afectaría como estudiante. Utilice el enfoque del árbol de decisiones de Vroom para decidir si el gerente o administrador que toma esa decisión debe incluir estudiantes en la misma. ¿Qué partes del modelo parecen más importantes en la toma de esa decisión? ¿Por qué?
10. Describa un momento cuando usted o alguien que conozca haya sido parte de un grupo interno o un grupo externo. ¿Cuál fue la relación entre cada uno de los grupos y el líder? ¿Cuál fue la relación entre los miembros de los dos distintos grupos? ¿Cuál fue el resultado de la situación para el líder? ¿Para los miembros de los dos grupos? ¿Para la organización?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE DIAGNÓSTICO

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades de diagnóstico le permiten a un gerente visualizar la respuesta más apropiada para una situación. En este ejercicio se muestra cómo pueden ser útiles cuando un gerente debe decidir qué tipo de poder es el más apropiado en distintas situaciones.

Antecedentes

La obra *Enrique V*, de William Shakespeare, interpretada por primera vez en 1599, explora los temas de la guerra, el liderazgo, la hermandad y la traición en una forma que sigue siendo pertinente en la actualidad. La obra contiene el famoso discurso "el Día de San Crispín" que, a pesar de su brevedad, muchas personas, estudiosos de Shakespeare y no expertos por igual, consideran uno de los discursos más inspiradores escritos alguna vez.

Primero, necesitamos establecer la escena: en 1415 Inglaterra, bajo el liderazgo del rey Enrique IV, ha invadido Francia para recuperar el control de parte de sus tierras en disputa. Tenga presente que, para el público de Shakespeare, la legitimidad de la reclamación de Enrique hace que su causa y su guerra sean "justas". Al haber ganado varias batallas difíciles, el ejército inglés de 6000 integrantes marchó desde la costa hasta el interior de Francia y acampó afuera del pueblo francés Agincourt. En este punto en la campaña, los soldados están enfermos, tienen frío y están hambrientos y desalentados, y para empeorar las cosas, enfrentan a un ejército de 25 000 soldados bien descansados y equipados, y caballeros armados y a caballo. Por medio de una combinación de valor, estrategia y suerte, ganan una de las batallas más renombradas de la historia, perdieron sólo 200 hombres mientras infligieron más de 5000 bajas en el enemigo.

La pequeña escena en la que Enrique entrega su discurso del día de San Crispín ocurre justo antes de la batalla de Agincourt. Los oficiales de Enrique están entendiblemente descorazonados y temerosos de la batalla que se aproxima y él debe motivarlos. Ese es el propósito del discurso del Día de San Crispín.

Tarea

Vea la breve semblanza de Enrique V que su profesor mostrará en clase. (La película se hizo en 1989 y fue dirigida y protagonizada por Kenneth Branagh.) Además, lea la transcripción del discurso que su profesor le entregará. Luego responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipos de poder ejerce Enrique en su discurso? Dé ejemplos específicos de cada tipo.
2. En forma interesante, Enrique había sido un joven notoriamente obstinado antes de cambiar su vida y vivir a la altura de sus responsabilidades reales. ¿En qué formas el conocimiento de su pasado tiende a aumentar o disminuir su poder de referencia?
3. Desde luego, en la obra de Shakespeare, el discurso de Enrique inspira a sus soldados para lograr una victoria casi imposible. Usted puede o no encontrarlo inspirador, pero debe tener la capacidad de ver por qué los públicos lo han elogiado como suficientemente conmovedor para representar ese logro tan improbable. ¿Qué elementos del discurso hacen más por volverlo inspirador? Si usted lo encuentra inspirador, explique por qué. Si no, explique también.

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales le requieren pensar en forma abstracta. Este ejercicio lo introduce a un enfoque para evaluar las habilidades de liderazgo y relacionar la teoría del liderazgo con la práctica.

Antecedentes

En cualquier momento, no faltan publicaciones que ofrecen un consejo práctico sobre la administración y el liderazgo. La mayor parte de las listas de best sellers en 2008 incluía títulos como *Good to Great* de Jim Collins; *First, Break All the Rules* por Marcus Buckingham y *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* por John C. Maxwell. Algunos de estos libros, como *Winning*, por el ex CEO de General Electric, Jack Welch, son escritos por gerentes con años de experiencia. Otros son escritos por consultores, profesores o reporteros.

De acuerdo, muchos de estos libros no tienen fuertes bases teóricas, y varios son básicamente compendios de opiniones y sugerencias no respaldados por evidencia científica. Aun así, muchos tocan las ideas que pueden bien valer el tiempo que le toma a un gerente ocupado leerlas. Así, un tema real para los gerentes modernos es saber cómo analizar lo que leen en la prensa popular y cómo separar el trigo de la paja de la cultura popular. Este ejercicio le da algo de práctica en hacer justo eso.

Tarea

1. Visite el sitio web de la revista *Fortune* en www.fortune.com/fortune/quizzes/careers/boss_quiz.html. Tome la prueba de evaluación de liderazgo ideada por el experto en administración Stephen Covey. Luego observe la puntuación y comentarios de Covey.
2. Revise con cuidado cada pregunta y cada respuesta sugerida. ¿Ve alguna correlación entre las preguntas de Covey y los modelos teóricos del liderazgo analizados en este capítulo? ¿Qué modelo o modelos cree usted que utiliza Covey? ¿Qué detalles en sus preguntas, respuestas o ambos lo llevaron a esa conclusión?
3. Use Internet para investigar los antecedentes de Covey, la capacitación y la experiencia. ¿La información que ha recabado le da pistas sobre las actitudes de Covey y sus opiniones acerca del liderazgo? ¿Ve usted alguna conexión entre las actitudes de Covey y los reactivos de esta prueba? Explique.
4. Con base en lo que ha aprendido de este ejercicio, ¿cuánta confianza tiene de que la prueba de Covey sea una medición precisa de la capacidad de liderazgo? Explique.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Cuándo pararse sobre su cabeza y otros consejos de la cima

No es fácil dirigir una empresa en estos días. Aparte de la recesión global (al menos por el momento), la pasión por las operaciones eficientes significa que hay menos trabajadores para hacer más trabajo. La globalización significa mantenerse actualizado en las diferencias transculturales. Las industrias del conocimiento presentan desafíos de liderazgo únicos que requieren mejores habilidades de comunicación y una mayor flexibilidad. Los avances tecnológicos han abierto canales de comunicación sin precedentes. Ahora más que nunca, los líderes deben tener la capacidad de hacer prácticamente todo y más. Como el senador estadounidense y ex candidato presidencial John McCain lo plantea, "El liderazgo es un juego de futbol y usted es la pelota." Por fortuna, algunos líderes veteranos del ámbito corporativo estadounidense tienen algunos consejos para quienes aún quieren seguir su ruta cada vez más intricada.

Primero que nada, si usted cree que trabaja en exceso (si trabaja demasiadas horas y su horario es muy demandante), lo más probable es que esté en lo correcto. La mayoría de las personas, como los ejecutivos, tiene una sobrecarga de trabajo y, en algunas industrias, están particularmente sobrecargados de trabajo. Por ejemplo, las aerolíneas estadounidenses atienden ahora a 100 millones más de pasajeros cada año de los que atendían hace apenas cuatro años; con 70 000 trabajadores menos. "Solía administrar mi tiempo", dice un ejecutivo de aerolínea. "Ahora administro mi energía". De hecho, numerosos gerentes de alto rango se han percatado de que la energía es un factor clave en su capacidad para completar las tareas en los horarios difíciles. La mayoría de los altos líderes corporativos trabaja de 80 a 100 horas a la semana, y muchos han encontrado que los regímenes que les permiten reconstruirse y refrescarse les hacen posible mantener el paso.

Carlos Ghosn, quien en la actualidad es presidente de Renault y CEO de Nissan, cree en los descansos regulares. "No llevo mi trabajo a casa. Juego con mis cuatro hijos y paso tiempo con mi familia los fines de semana," comenta. "Me llegan buenas ideas como resultado de volverme más fuerte después de recargarme". La vicepresidenta de Google, Marissa Mayer, admite: "puedo salir adelante con cuatro a seis horas de sueño," pero también toma vacaciones de una semana tres veces al año. Muchos líderes reportan que jugar racquetbol, correr maratones, practicar yoga o sólo hacer ejercicio en forma regular les ayuda a recuperarse del exceso de trabajo.

Los líderes efectivos también toman el control del flujo de información, lo que significa manejar y no reducir el flujo, hasta que quede lo más parecido a un hilo como pueda. Por ejemplo, al igual que numerosos ejecutivos, Mayer no puede salir adelante sin múltiples fuentes de información: "siempre tengo mi laptop conmigo", comenta, y "adoro mi teléfono celular". El CEO de Starbucks, Howard Schultz, recibe un mensaje de correo electrónico por la mañana en el que se resumen los resultados de ventas del día anterior y lee tres periódicos al día. Mayer observa las noticias todo el día y Bill Gross, un gerente de cartera de garantías, vigila seis monitores que muestran los datos de inversiones en tiempo real.

Por otro lado, Gross se para de cabeza para forzarse a tomar un descanso de la comunicación. Cuando está de pie de nuevo, intenta encontrar tiempo para concentrarse. "Eliminar el ruido", dice, "es crucial... sólo levanto el teléfono tres o cuatro veces al día... no quiero estar conectado sino desconectado". Ghosn, cuyo horario requiere viajes intercontinentales semanales, emplea asistentes bilingües para filtrar y traducir la información: un asistente para información de Europa (donde está Renault), uno para información de Japón (donde está Nissan) y uno para información de Estados Unidos (donde Ghosn tiene que estar con frecuencia cuando no tiene que estar en Europa o en Japón). La diseñadora de ropa Vera Wang también emplea un asistente para filtrar información. El bombardeo de llamadas es tan enorme, dice, "que si sólo contestara llamadas no haría nada más... si me acercara al correo electrónico, tendría aún más deberes y estaría en un hospital mental con una camisa de fuerza puesta". No es de extrañar que Bill Gates integre el rol de su asistente en un sistema de organización de información de alta tecnología:

En mi escritorio tengo tres pantallas sincronizadas para formar un solo escritorio y puedo arrastrar cosas de una pantalla a la siguiente. Una vez que tienes un área grande, ya nunca lo dejas, porque tiene un impacto directo en la productividad.

La pantalla de la izquierda tiene mi lista de mensajes de correo electrónico. En la pantalla del centro está el correo electrónico específico que leo y respondo. Y mi buscador está en la pantalla de la derecha. Este arreglo me da la capacidad de dar un vistazo y ver lo nuevo que ha llegado mientras trabajo en algo y de llevar al frente un vínculo relacionado con un mensaje de correo electrónico y verlo mientras éste sigue frente a mí.

En Microsoft, el correo electrónico es el medio por elección... recibo unos 100 mensajes por día. Aplicamos filtros para mantenerlo en ese nivel. Los mensajes llegan directamente a mí de cualquier persona con la que alguna vez haya mantenido correspondencia, cualquier persona de Microsoft, Intel, HP y todas las otras empresas socias y de cualquier persona que yo conozca. Y siempre veo un resumen de mi asistente de cualquier otro mensaje de correo electrónico, de empresas que no están en mi lista de autorización o de individuos que no conozco...

Estamos ahora en el punto donde el desafío no es comunicarse en forma eficaz con el correo electrónico; es asegurar que pasa su tiempo en los correos que importan más. Uso herramientas como "in-box rules" y carpetas de búsqueda para marcar y mensajes de grupo con base en su contenido e importancia.

Al igual que la mayoría de los líderes de los trabajadores intelectuales, Gates también sabe lo importante que es motivar y retener a los individuos talentosos que (al menos bajo circunstancias

normales) tienen otras opciones de empleo. De hecho, una vez afirmó que si 20% de todas las personas más inteligentes de Microsoft abandonaran la empresa, se marchitaría hasta convertirse en un punto insignificante en el mapa corporativo. Entonces, es evidente que los ejecutivos que emplean miles de ese tipo de trabajadores están bajo una enorme presión por mantenerlos productivos y felices. Mayer reserva horas de oficina en un tiempo programado regularmente cada día para poder recibir las quejas de los empleados y sus preocupaciones. Schultz visita por lo menos unas 25 tiendas de Starbucks cada semana. Jane Friedman, CEO de HarperCollins, organiza numerosas fiestas. Los autores, explica, "son las personas más importantes de nuestra empresa, y realmente aprecian cuando el CEO se presenta en los eventos para celebrar sus libros".

En Boeing, el CEO Jim McNerney tiene la meta de hacer que su gente esté 15% mejor cada año. La clave, dice, es un proceso de dos pasos. Primero, enfoca su atención en las personas que muestran el mayor potencial de cambio, aprecian el trabajo en equipo y tienen más valor. Segundo, retira todos los obstáculos burocráticos que les dificultarían hacer aquello que quiere tanto que hagan. (McNerney aparentemente recuerda lo que alguna vez dijo el experto en administración Peter Drucker: "La mayor parte de lo que llamamos administración consiste en dificultar a las personas que hagan su trabajo".)

¿Y qué hay del liderazgo durante una recesión? ¿Qué ajustes tiene que hacer cuando el dinero es escaso, los mercados son volátiles y la moral necesita impulso? La economía actual, dice el CEO de Neiman Marcus, Burt Tansky, "requiere que todos nosotros usemos cada rasgo de liderazgo que tengamos". Dennis Carey, un socio senior en Korn Ferry International, una empresa de búsqueda de ejecutivos, sugiere que los altos directivos empiecen por reconocer que liderar una circunstancia extrema significa cuestionar todo lo que hacen bajo circunstancias normales. "No se puede confiar en un general de tiempos de paz para que luche en una batalla", recuerda a los compañeros ejecutivos. "El CEO de tiempos de guerra se prepara para lo peor, a fin de que su empresa pueda tomar participación de mercado de quienes no se han preparado". Por ejemplo, contrate a las mejores personas de sus competidores y evite que se lleven a las suyas. O compre sus activos mientras se puedan obtener a precios de ganga.

Jack Hayhow, fundador y director de operaciones de Opus Training, agrega que los líderes necesitan asegurarse de que sus empleados sepan por qué hacen los cambios: "Exprese con claridad a su personal que estamos en una recesión... y que poco de lo que han asumido como cierto en el pasado lo será en el futuro. Dígales: 'Deben entender que esto ya no son las actividades rutinarias...' Déjeles saber si ya no puede garantizar sus empleos." "Mi sugerencia", dice Hayhow, "sería algo como: 'dejen de preocuparse por lo que no pueden controlar y enfóquense en lo que sí pueden. Encuentren formas de contribuir... y haga que sea realmente difícil para la empresa despedirlo...' Si tiene personas que argumenten o discutan, muéstreles la puerta."

Hayhow también se percata de que "cuando las cosas van tan mal como están (en una recesión), la motivación es crucial... Si crea un entorno que lleve a las personas a motivarse a sí mismas", afirma, "podrá motivar en estos tiempos cambiantes". ¿Cómo crea ese entorno? "Empiece por compaginar el talento con la tarea", dice Hayhow. "Juegue con base en las fortalezas de sus empleados. Descifre quién hace qué y asegúrese de que pasan su tiempo donde puedan emplear mejor sus talentos". Y no olvide "dar a las personas cierta elección... Cuando las personas tienen alguna elección sobre lo que hacen o cómo lo hacen están más comprometidas y entusiastas acerca de la tarea". Deje que los empleados decidan cómo hacer algo, "o incluso con quién trabajar para hacer la tarea".

Numerosos líderes van un paso más allá y usan el tiempo de crisis como una oportunidad para repensar el sistema de compensación de la empresa. Por ejemplo, en Boeing, McNerney reemplazó un viejo sistema de bonos basado en algo que los gerentes no pueden controlar (el precio de las acciones de la empresa) con un sistema basado en algo que sí pueden, las utilidades: recompensa a las personas que mejoran la rentabilidad de la empresa al administrar mejor su capital. Así, si un gerente puede descifrar cómo generar $10 millones en utilidades al gastar $1 millón en lugar de $2 millones, él o ella ahora logrará quedarse con parte de los ahorros. Un psicólogo organizacional agrega que si tiene el puesto principal en su empresa, "lo último que quiere hacer es que las personas perciban que lo hace por su propio beneficio". Por ejemplo, en diciembre de 2008, cuando Frederick W. Smith, el fundador de FedEx, se vio forzado a hacer amplios recortes de sueldos, empezó por él mismo y redujo su cheque de nómina 20 por ciento.

Jim Donald, el ex CEO de Starbucks, hace una recomendación muy sencilla: "Comunicar, comunicar, comunicar. En especial en los tiempos de crisis", aconseja, "asegúrese de que su mensaje llegue a todos los niveles, desde el más bajo hasta el más alto". Kip Tindell, que ha sido CEO de Container Store desde su fundación en 1978, está de acuerdo. Esa es la razón por la que sus gerentes "corren como pollos sin parar en el intento de comunicar todo a cada empleado en todo momento". Admite que es una tarea imposible, pero también está convencido de que el esfuerzo es más importante que nunca en momentos de crisis. También afirma que su empresa está en una mejor posición de salir de la tormenta económica "porque estamos muy dedicados a la noción de que la comunicación y el liderazgo son lo mismo." Al menos, dice, "somos afortunados de estar sin la paranoia que va con los empleados que sienten que no saben lo que sucede."

Preguntas

1. Todas las opiniones expresadas por los líderes en este caso implican ciertas formas de comportamiento del líder que serían consistentes con ellos. De estas opiniones, ¿cuáles son las más consistentes con el comportamiento del líder centrado en el puesto? ¿Cuáles serían más consistentes con el comportamiento del líder centrado en el empleado?
2. De todos los líderes citados en este caso, ¿cuál cree que es probable que sea el más carismático? Explique.
3. De todos los líderes citados en este caso, ¿para quién le gustaría más y para quién le gustaría menos trabajar? Explique sus respuestas.

4. De todos los líderes citados en este caso, ¿en la empresa de quién es más probable que usted invirtiera? ¿En la empresa de quién sería menos probable que invirtiera? Explique sus respuestas.
5. Usted es el propietario-gerente de un (elija dos) fabricante de motores pequeños/servicio de tintorería comercial/compañía de banquetes para eventos de alto nivel/oficina de declaración de impuestos. Como sabe, estamos en una recesión y le gustaría recibir consejos de cómo ser líder en tiempos difíciles. ¿Cuál de los líderes citados en este caso sería su primera opción como fuente de consejos? Explique sus elecciones.

Referencias

Geoffrey Colvin, "Catch a Rising Star", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, http://money.cnn.com el 18 de mayo de 2009; Bill Gates, "How I Work", *Fortune*, 20 de marzo de 2006, http://money.cnn.com el 18 de mayo de 2009; Colvin, "Star Power", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, http://money.cnn.com el 18 de mayo de 2009; Jerry Useem, "Making Your Work Work for You", *Fortune*, 20 de marzo de 2006, http://money.cnn.com el 18 de mayo de 2009; Peter Cohan, "Six Small Biz Tipos from a CEO Who Flies Right", *BloggingStocks*, 4 de enero de 2009, www.bloggingstocks.com el 18 de mayo de 2009; Emily Thornton, "Managing through a Crisis: he New Rules", *BusinessWeek*, 8 de enero de 2009; Anthony Portuesi, "Leading in a Recession: An Interview with Jack Hayhow", *Driven Leaders*, 24 de febrero de 2009, http://drivenleaders.com el 19 de mayo de 2009; Jim Donald, "Guest Post: Former Starbucks CEO's Tips for Tough Times", *Fortune*, 1 de abril de 2009, http://postcards.blogs.fortune.cnn.com el 18 de mayo de 2009 y Ellen Davis "Retail Execs Offer Insights on Leadership in Tough Economic Times", NRF Annual 2009 Convention Blog, 15 de enero de 2009, http://annual09.nrblogs.com el 19 de mayo de 2009.

USTED DECIDE

Dentro del ciclo de liderazgo en Intel

1. Del perfil de los cinco CEO de Intel, ¿el estilo de liderazgo de quién se parece más al suyo? ¿Con cuál de los cinco CE presentados le gustaría más trabajar? ¿Con quien le gustaría menos trabajar?
2. Intel parece basarse mucho en el mentoring y en el desarrollo del liderazgo a largo plazo desde dentro. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de dicho enfoque? Intel también parece haber progresado en un patrón de alternancia de estilos de liderazgo. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este enfoque?
3. ¿Qué factores en el entorno de Intel contribuyeron a su necesidad de "un hombre de acción" como CEO en la década de 1980?
4. Usted es responsable de una unidad de trabajo que necesita un líder de mente fuerte y tiene dos candidatos. Por desgracia uno es el mejor gerente, pero no es particularmente orientado a las tareas, mientras que el otro sí lo es, pero no es un gerente tan efectivo. ¿A cuál elegiría?
5. ¿Le gustaría trabajar para Intel? ¿Por qué?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Por definición, los líderes son orientados a los empleados más que al puesto.

2. V F Un enfoque situacional del liderazgo intenta establecer consistencia del comportamiento entre una situación y otra.

3. V F Según la teoría CMP, la situación más favorable desde el punto de vista del líder es una en la que las tareas del empleado sean altamente estructuradas.

4. V F Según la teoría de trayectoria-meta, un empleado con un locus de control externo quizá prefiere un liderazgo participativo.

5. V F El enfoque del árbol de decisiones de Vroom ayuda a los gerentes a saber cuánto deben participar los subordinados en la toma de decisiones.

6. Obie sigue al líder de su empresa porque se identifica con él y comparte sus actitudes acerca de la misma. A este respecto, el líder de Obie ejerce un poder _____.
   a. legítimo
   b. de recompensa
   c. experto
   d. coercitivo
   e. de referencia

7. Los estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos tipos similares de comportamiento de liderazgo: centrado en el empleado y centrado en el puesto. Sin embargo, había algunas diferencias. Por ejemplo, en la Estatal de Ohio, los investigadores concluyeron que _____.
   a. relativamente pocos líderes estaban orientados a los empleados
   b. los líderes menos exitosos estaban orientados al trabajo
   c. los líderes orientados a los empleados demandaban sueldos más altos que los orientados al trabajo
   d. un líder podía exhibir niveles altos de ambos tipos de comportamiento
   e. un líder era orientado a los empleados u orientado al puesto, pero no ambas cosas

8. Como a dos de cinco gerentes de departamento en Cosset's Electronics Emporium, Lucky y Grace, se les asignó el proyecto especial de reorganizar el piso de ventas, recibieron considerable libertad para decidir cómo hacerlo. Lucky y Grace tal vez son miembros del _____ de Cosset.
   a. grupo interno
   b. programa de intercambio de liderazgo
   c. árbol de decisiones
   d. equipo FODA
   e. grupo delegado

9. Al aspirar a ser un líder realmente estratégico en ETO Corporation, Ike sabe que debe _____.
   a. elevar las barreras de entrada y aumentar la producción de ETO
   b. alcanzar una alineación superior entre ETO y su entorno
   c. mejorar los niveles de capital humano y financiero de ETO
   d. aumentar la rentabilidad de los accionistas de ETO
   e. reducir la dependencia de los proveedores de ETO

10. Beau usa todos los días pantalones de vestir y corbata para trabajar, incluso los viernes, cuando todos los demás visten de manera menos formal en jeans y camisas casuales. Se viste de esa forma porque se siente mejor consigo mismo, y porque se imagina que no puede dañarle al momento de las promociones. Al ejercer un poco de política de oficina, Beau practica _____.
   a. comportamiento centrado en el puesto
   b. independencia sartorial
   c. manejo de la impresión
   d. incentivo no solicitado
   e. comportamiento de trayectoria-meta

CAPÍTULO 18

Administración de las relaciones interpersonales y la comunicación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza interpersonal de las organizaciones.
2. Describir el rol y la importancia de la comunicación en el trabajo del gerente.
3. Identificar las formas básicas de comunicación en las organizaciones.
4. Analizar la comunicación informal, incluidas sus diversas formas y tipos.
5. Describir cómo se puede manejar el proceso de comunicación para reconocer y superar las barreras.

PRIMERO LO PRIMERO

Lo contrario de la comunicación en persona

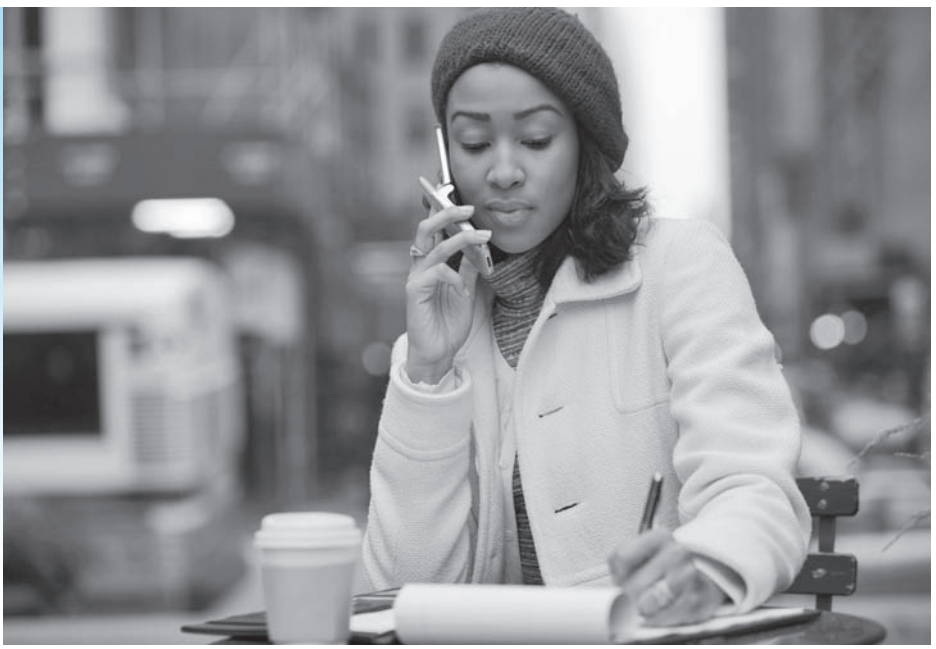
Noticia: las entrevistas son *estresantes*. La ropa de vestir incómoda, la necesidad de lograr una buena impresión inmediata, las preguntas inesperadas. Seguro que las entrevistas telefónicas son más fáciles, ¿correcto? Equivocado. Una entrevista de trabajo es una entrevista de trabajo, y las entrevistas realizadas por teléfono plantean toda la serie de desafíos de una entrevista cara a cara y algo más.

> "[En las entrevistas telefónicas] no lo pueden ver. Utilice esto como ventaja suya."
>
> —COLLEGEGRAD.COM

> "Como los entrevistadores no tienen una imagen de su rostro para distinguirlo de los demás, necesita dibujar imágenes con sus palabras."
>
> —JOB APPLICATION AND INTERVIEW ADVICE, SITIO WEB PROFESIONAL DE RH

Cada entrevista, ya sea que se realice en persona o por teléfono, requiere del mismo tipo y nivel de preparación. Su parte es venderse (aunque no, como veremos, venderse en exceso), cuente algunas historias interesantes en las que usted sea el personaje principal, permanezca tranquilo, anticipe las preguntas y tenga listas las respuestas y luego formule preguntas pertinentes. Por desgracia, muchos buscadores de empleo tienen la impresión de que las entrevistas telefónicas son de alguna manera menos formales o rigurosas y requieren de menor preparación. Es una impresión equivocada. Debe tomar en serio las entrevistas telefónicas, porque en la actualidad muchas corporaciones las utilizan para hacer un filtro previo de solicitantes y, lo más importante, porque varios departamentos de recursos humanos (RH) se basan en exclusiva en ellas.

Necesita recordar que hablar por teléfono es un cierto tipo de comunicación y que, como tal, plantea algunos desafíos de comunicación y requiere de ciertas habilidades de comunicación. También requiere un poco de sentido común, así que aquí tenemos algunos consejos de cómo resolver algunos de los problemas frecuentes que tienden a acompañar a las entrevistas telefónicas.



Las entrevistas telefónicas se vuelven una forma cada vez más común de que los empleadores se comuniquen con empleados potenciales. Esta joven mujer aparece aquí cuando habla por su teléfono celular con un posible empleador.

© ARENACREATIVE | DREAMSTIME.COM

Problema 1: Programación. Los entrevistadores con frecuencia llaman en momentos mutuamente acordados. Sin embargo, en ocasiones quieren evaluar la capacidad de un candidato de pensar por sí mismo y buscan respuestas no preparadas. En ese caso, la llamada puede llegar en un horario no programado o incluso inconveniente; digamos, cuando los hijos gritan por la cena o su compañero de habitación tiene una fiesta.

Solución. Si el entrevistador llama en un horario cuando la conversación es realmente imposible, tendrá que llamarlo de regreso. Sin embargo, tenga en mente que algunos entrevistadores se decepcionan con esta petición, así que si la llamada es un poco difícil pero no imposible, lo mejor es continuar la entrevista. Está bien pedir un momento para cerrar la puerta, y simplemente hágalo. Dé unos cuantos respiros y tome de nuevo el teléfono.

Problema 2: *Preparación*. Las entrevistas telefónicas requieren de la misma preparación que las entrevistas en persona, pero sí tienen un beneficio potencial: "No lo pueden ver", señala un consejero de CollegeGrad.com, un sitio web líder para los buscadores de empleos de entrada. "Use este hecho para ventaja personal." Por ejemplo, incluso mientras está en el teléfono, haga lo que pueda por relajarse. (Sin embargo, no se relaje por completo, no se recueste en un sillón ni siga comiendo papas fritas.)

Solución. Prepare notas (sí, está bien usar notas) sobre los puntos que quiera abarcar y asegúrese de arreglarlas cerca del teléfono para que realmente las pueda usar. También está bien decir: "¿puede darme un minuto para revisar mis notas?" Referirse a sus notas recuerda al entrevistador que usted está preparado. También debe tener papel y bolígrafo a la mano para que pueda tomar notas. Tenga a la mano su currículo también en caso de que haya alguna pregunta sobre él. Finalmente, vístase de manera profesional. No, el entrevistador no lo puede ver, pero los estudios revelan que los candidatos a los puestos suenan más articulados e inteligentes cuando se visten de manera apropiada para el trabajo.

Problema 3: *Ruido*. Cuando se trata del proceso de comunicación, ruido significa cualquier tipo de distracción: intentar hablar mientras hace tareas múltiples en su computadora, así como tener que lidiar con los ruidos de una televisión cercana. Como la persona en el otro extremo de la línea no está presente para que usted se enfoque, las conversaciones telefónicas están especialmente sujetas a todo tipo de ruido, incluida una mala conexión o la muerte súbita de una batería de teléfono celular, así como el simple ruido del ambiente.

Solución. Cierre la puerta e intente hacer tan poco ruido innecesario como pueda. Si tiene una mala conexión, pídale al entrevistador que hable fuerte. Si la batería de su teléfono celular no está cargada, no está preparado para ningún tipo de comunicación telefónica, mucho menos una entrevista para el empleo que quiere o necesita. (En otras palabras, mantenga su teléfono cargado.) También recuerde que usted puede llevar su propio ruido "psicológico" a una conversación telefónica: si usted piensa en un romance problemático o si está demasiado nervioso por la misma entrevista, es probable que pierda algo que necesite escuchar. Enfóquese en la actividad que tiene enfrente y preste atención a la conversación. Por último, no se puede dejar de mencionar que no debe comer, beber ni masticar goma de mascar durante una entrevista.

Problema 4: *Falta de señales de contexto*. Para bien o para mal, una conversación en persona se ve afectada por todo tipo de "señales de contexto": gestos, lenguaje corporal, expresión facial, vestido y demás. De hecho, sólo una pequeña porción del significado conversacional se determina sólo con palabras. Por otro lado, una entrevista telefónica permite sólo un elemento no verbal: tono de voz. Como todas las demás señales no verbales se eliminan, tanto el entrevistador como el entrevistado deben comunicar sus respectivos mensajes con un conjunto limitado de herramientas.

Solución. Incluso si el entrevistador no lo puede ver, sonría. Puede que no lo note, pero su discurso será diferente: realmente sonará más amigable y la información que comunica saldrá personal y dirigida a la persona al otro extremo de la línea. De hecho, numerosos expertos recomiendan que se sienta libre de usar gestos, expresiones y lenguaje corporal como si estuviera en una entrevista cara a cara. Tome un consejo de los profesionales de ventas por teléfono, que con frecuencia se ponen de pie o caminan por la habitación para sonar más cómodos y energéticos. Por último, si el entrevistador parece dudoso de algo, haga lo que probablemente haría si ambos estuvieran en la misma habitación: preguntar si tiene alguna pregunta o interés. De esta manera, puede abordar en forma directa cualquier cosa que no sea tan clara como debería y compensar hasta cierto grado la ausencia de las señales de contexto.

Ahora que está apropiadamente equipado para resolver los problemas más comunes que surgen en las entrevistas telefónicas, revisemos algo de lo que se debe y no se debe hacer. Primero, algunos consejos de lo que debe hacer de Job Application and Interview Advice, un sitio web editado por profesionales de administración y recursos humanos:

- *Sea positivo*. Su jefe actual puede ser un tonto, pero un entrevistador no quiere escuchar sobre eso. Hable de los aspectos positivos de su empleo actual y lo que busca en uno nuevo.
- *Sepa de lo que habla y sea específico*. En otras palabras, mantenga el interés del entrevistador al hacerse cargo de las señales de contexto. "Como los entrevistadores no tienen una imagen de su rostro para distinguirlo de los demás", dice un consultor de empleo, "necesita dibujar imágenes con sus palabras". Respalde las declaraciones generales con buenos ejemplos; las personas prefieren buenas historias (moderadas) a las disertaciones y dan

una mejor impresión de lo que usted ha hecho en su vida laboral.

- *Refiérase a sus notas*. Aquí está lo que dicen los profesionales: "Hemos entrevistado candidatos que han tomado notas. Muchos no necesitan referirse a ellas, lo cual está bien. Otros tienen problemas al responder las preguntas, pero no piden usar sus notas. Creemos que es porque se avergüenzan. Eso no debe ser. Muestra confianza y preparación pedir referirse a las notas".
- *Tome la iniciativa*. Si hay algo que usted sienta que es importante mencionar, pero que no surge, saque el tema. No desperdicie ninguna oportunidad de venderse. Para el fin de la conversación, simplemente diga algo como "no hemos tenido oportunidad de hablar de____. ¿Le importa si tomamos unos minutos para hablar de eso?"
- *Sepa cuando un tema ya se ha cubierto (y cuando la conversación ha terminado)*. No se sienta tentado a llenar los silencios y continuar hablando. Si hay un silencio después de que usted ha terminado de hablar acerca de algo, siéntase en libertad de decir algo como "¿eso responde su pregunta?"

Por último, revisamos algunas cosas que hay que evitar. Matt Aberham, que entrevista a probables gerentes de programa e ingenieros de Microsoft Online Services Business, ofrece una lista de cinco buenos consejos para una entrevista telefónica (al menos una de la que esté a cargo):

- *Mantenga el registro del tiempo*. Como la mayoría de las entrevistas se programa para 30-45 minutos, hay tiempo para cubrir varios temas con algo de profundidad y un par con detalles más profundos. Sin embargo, algunos temas, como su experiencia laboral, no necesitan más de, digamos, dos minutos. No importa de qué esté hablando, esté consciente de cuánto tiempo lleva hablando de eso. Es preferible ser conciso; si el entrevistador quiere saber más, él o ella se lo dejarán saber.
- *Responda la pregunta en lugar de intentar venderse*. No tema discutir áreas en las que necesite (y desee) mayor información. Venderse no es como vender un automóvil usado, cuando es entendible que intentará hablar de otras cosas que no son las fallas de producto. "No busco que me vendan", dice Aberham. "Quiero obtener un punto de vista preciso de tu experiencia."
- *Hable de "mí" y no de "nosotros"*. Como regla, sus habilidades de trabajo en equipo son importantes para un empleador potencial, pero la empresa lo entrevista a usted, no a su equipo. No tenga el hábito de decir "nosotros" en lugar de "yo" a lo largo de la entrevista, a menos que intente mostrar cómo dirigió un grupo para alcanzar sus metas. Tome "propiedad" de lo que usted haya hecho. "Mostrar propiedad", explica Aberham, "me ayuda a descifrar si... sus contribuciones son apropiadas para el trabajo que pensamos que usted haga".
- *Sea concreto y no abstracto*. No proporcione una respuesta hipotética a una pregunta específica. "La forma más rápida de fracasar con una pregunta tipo 'cuénteme de alguna vez cuando...'", aconseja Aberham, "es darme una respuesta de 'Esto es lo que haría en esa situación...' Si le pido describir una situación que nunca ha manejado, avíseme y elegiré una pregunta distinta".
- *No pregunte, "Así que, ¿cómo lo hice?"* A los entrevistadores por lo general no les importa darle cierta retroalimentación acerca de la concordancia entre sus habilidades y experiencia y las necesidades del empleador, pero rara vez están listos al otro lado de una entrevista telefónica para decirle lo que harán a continuación acerca de usted. Y a Aberham en particular no le agrada cuando la única pregunta que tienen para él es "¿Cómo lo hice?[1]

Las empresas continúan su búsqueda de formas eficaces para comunicarse con sus empleados, así como los buscadores de empleo, clientes e inversionistas. La idea de entrevistas telefónicas a quienes buscan empleo puede parecer extraña para algunas personas, pero muchas empresas encuentran que este método de filtrar posibles empleados es eficiente y eficaz. Desde luego, como se señaló, hay ventajas y desventajas en las entrevistas telefónicas. La comunicación siempre ha sido una parte vital del trabajo gerencial. De hecho, los gerentes en todo el mundo están de acuerdo en que la comunicación es una de sus tareas más importantes. Para ellos es importante comunicarse con los demás con el

fin de comunicar su visión y metas para la organización. Y es importante que los demás se comuniquen con ellos para entender mejor lo que sucede en su entorno y la forma en que su organización puede ser más efectiva.

Este capítulo es el primero de dos que se enfoca en los procesos interpersonales en las organizaciones. Primero establecemos la naturaleza interpersonal de las organizaciones y luego analizamos la comunicación, una de las formas básicas de interacción entre las personas. Comenzamos por examinar la comunicación en el contexto del puesto del gerente. Luego se identifican y analizan formas de comunicación interpersonal, de grupo y organizacional. Luego de analizar los medios informales de comunicación, se describe cómo se puede la comunicación organizacional manejar en forma eficaz. En el siguiente capítulo se analizan otros elementos de las relaciones interpersonales: los procesos de grupo y de equipo y el conflicto.

LA NATURALEZA INTERPERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES

En el capítulo 1 se señala qué tanto del trabajo de un gerente tiene que ver con reuniones programadas y no programadas, llamadas telefónicas, correo electrónico y actividades relacionadas. De hecho, una gran cantidad de lo que todo los gerentes hacen tiene que ver con interactuar con otras personas, tanto en forma directa como indirecta, y dentro y fuera de la organización. El horario a continuación es un día típico del presidente de una empresa con sede en Houston, parte de una empresa más grande con oficinas corporativas en California. Mantuvo una bitácora de sus actividades durante varios días para que usted pudiera apreciar mejor la naturaleza del trabajo gerencial.

6:00 - 6:30 A.M. Leer y responder el correo electrónico desde casa; revisar los titulares de las noticias.

7:45 - 8:15 A.M. Llegar a trabajar; revisar el correo en papel clasificado por su asistente.

8:15 - 8:30 A.M. Revisar el *Wall Street Journal*; leer y responder correo electrónico.

8:30 - 9:00 A.M. Reunirse con representantes laborales y el gerente de planta para resolver disputas laborales menores.

9:00 - 9:30 A.M. Revisar el reporte interno; leer y responder el nuevo correo electrónico.

9:30 - 10:00 A.M. Reunirse con dos nuevos ejecutivos de marketing para revisar la campaña de publicidad; instruirlos a mandar aprobaciones por fax a la agencia de publicidad.

10:00 - 11:30 A.M. Reunirse con el comité ejecutivo de la empresa para analizar la estrategia, temas presupuestales y la competencia (este comité se reúne en forma semanal).

11:30 A.M. - 12:00 P.M. Enviar varios mensajes por correo electrónico; leer y responder mensajes nuevos.



© YURI ARCURS | DREAMSTIME.COM

Por su misma naturaleza, las organizaciones se construyen sobre las relaciones interpersonales. Desde el piso de ventas hasta la suite ejecutiva, gran parte del trabajo que se realiza en una organización incluye a personas que interactúan y se comunican entre sí. Por ejemplo, estas personas planean una conferencia nacional para profesionales de la educación que trabajan en el desarrollo de la currícula. Mientras que parte de su trabajo se podría manejar en forma remota por el correo electrónico y demás, reunirse en un lugar y trabajar cara a cara les ha ayudado a completar la planeación con mayor rapidez y agrega riqueza adicional al proceso.

12:00 - 1:15 P.M. Almuerzo con el vicepresidente de finanzas y dos ejecutivos de otra subsidiaria de la corporación matriz. El tema principal de discusión es el equipo de basquetbol Rockets de Houston. Hacer tres llamadas desde el celular en el camino al almuerzo y recibir una llamada de regreso a la oficina.

1:15 - 1:45 P.M. Reunirse con el director de recursos humanos y su asistente acerca de una inspección reciente de la OSHA; establecer una fuerza de trabajo para investigar los problemas identificados y sugerir soluciones.

1:45 - 2:00 P.M. Leer y responder el nuevo correo electrónico.

2:00 - 2:30 P.M. Conferencia telefónica con otros cuatro presidentes.

2:30 - 3:00 P.M. Reunión con el vicepresidente de finanzas acerca de un tema confidencial que surgió en el almuerzo (no programado).

3:00 - 3:30 P.M. Trabajar solo en la oficina; leer y responder el nuevo correo electrónico; enviar varios mensajes por correo electrónico.

3:30 - 4:15 P.M. Reunirse con un grupo de representantes de ventas y el agente de compras de la empresa.

4:15 - 5:30 P.M. Trabajar solo en la oficina.

5:30 - 7:00 P.M. Jugar racquetbol en un club deportivo cercano con el vicepresidente de marketing.

9:00 - 9:30 P.M. Leer y responder el correo electrónico desde casa; enviar un correo electrónico a su asistente acerca de una reunión de emergencia que se deberá programar para el día siguiente.

¿Cómo pasó su tiempo este gerente? La mayor parte lo pasó en trabajar, comunicarse e interactuar con otras personas. Y este horario diario reducido no incluye otras llamadas telefónicas breves, conversaciones breves con su asistente y con otros gerentes. Es claro que las relaciones interpersonales, la comunicación y los procesos de grupo son una parte dominante de todas las organizaciones y una parte vital de todas las actividades gerenciales.[2]

Dinámica interpersonal

La naturaleza de las relaciones interpersonales en una organización es tan variada como los mismos miembros individuales. En un extremo, las relaciones interpersonales pueden ser personales y positivas. Esto ocurre cuando las dos partes se conocen entre sí, tienen respeto y afecto mutuo y disfrutan al interactuar. Es probable que dos gerentes que se han conocido durante años, que juegan juntos golf el fin de semana y que son amigos personales cercanos interactúen en el trabajo en forma positiva. En el otro extremo, la dinámica interpersonal puede ser personal pero negativa. Esto es más probable cuando las partes se desagradan, no tienen respeto mutuo y no disfrutan interactuar. Suponga que un gerente ha peleado en forma abierta durante años por bloquear la promoción de otro gerente dentro de la organización. Sin embargo, a pesar de las objeciones del primer gerente, el otro es promovido al mismo nivel. Cuando los dos deban interactuar, lo más probable es que será en forma negativa.

La mayoría de las interacciones cae en estos dos extremos, mientras los miembros de la organización interactúan de manera profesional enfocada principalmente en alcanzar las metas. La interacción trata con el trabajo que se enfrenta, es relativamente formal y estructurada y está dirigida a las tareas. Dos gerentes pueden respetar el trabajo del otro y reconocer la competencia profesional que cada uno aporta al trabajo. Sin embargo, pueden también tener pocos intereses en común y poco de qué hablar además del trabajo que realizan. Estos tipos distintos de interacciones pueden ocurrir entre los individuos, los grupos, o entre individuos y grupos, y pueden cambiar con el tiempo. Por ejemplo,

los dos gerentes en el segundo escenario podrían decidir enterrar el hacha y adoptar una forma desapegada y profesional. Los dos gerentes en el tercer ejemplo podrían encontrar más terreno en común del que anticiparon y evolucionar hacia una interacción personal y positiva.

Resultados de las conductas interpersonales

Una diversidad de cosas puede suceder como resultado de las conductas interpersonales. Por ejemplo, recuerde del capítulo 16 que numerosas perspectivas sobre la motivación sugieren que las personas tienen necesidades sociales. Las relaciones interpersonales en las organizaciones pueden ser una fuente principal de satisfacción de las necesidades para muchas personas. Para una persona con una fuerte necesidad de afiliación, las relaciones interpersonales de alta calidad pueden ser un elemento positivo importante en el lugar de trabajo. Sin embargo, cuando esta misma persona es confrontada con relaciones de trabajo de mala calidad, el efecto puede ser de igual intensidad en la otra dirección.

Las relaciones interpersonales también sirven como una base sólida para el respaldo social. Suponga que un empleado recibe una mala evaluación de desempeño o se le niega una promoción. Los demás en la organización pueden dar respaldo porque comparten un marco de referencia común, una comprensión de las causas y las consecuencias de lo que sucedió. Las buenas relaciones interpersonales en una organización también pueden ser una fuente de sinergia. Las personas que se apoyan entre sí y que trabajan bien juntas pueden lograr mucho más que las personas que no se respaldan entre sí y que no trabajan bien juntas. Otro resultado que ya se había implicado es el conflicto; las personas pueden dejar un intercambio interpersonal al sentirse enojados u hostiles. Pero un hilo en común se entreteje a través de todos estos resultados: la comunicación entre las personas en la organización.[3]

Revisión del concepto

¿QUÉ TIPOS DE INTERACCIONES INTERPERSONALES SE PUEDEN IDENTIFICAR EN LOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES?

¿QUÉ TANTO DE SU VIDA DIARIA INCLUYE INTERACTUAR CON OTRAS PERSONAS?

COMUNICACIÓN Y TRABAJO DEL GERENTE

Como lo prueba la bitácora diaria que presentamos antes, un día típico de un gerente incluye hacer trabajo de escritorio, asistir a reuniones programadas y hacer y recibir llamadas telefónicas, leer y responder correspondencia (impresa y electrónica), asistir a reuniones no programadas y hacer recorridos.[4] La mayoría de estas actividades incluye comunicación. De hecho, los gerentes por lo general emplean la mitad de su tiempo en alguna forma de comunicación. La comunicación incluye siempre a dos o más personas, así que todo entra en juego, otros procesos conductuales como la motivación, el liderazgo y las interacciones de grupo y de equipo. Los altos directivos deben manejar la comunicación en forma eficaz si tienen la intención de ser verdaderos líderes.

Definición de comunicación

Imagine tres gerentes que trabajan en un edificio de oficinas. El primero está completamente solo, pero sin embargo le grita a un subordinado que vaya a ayudarle. Nadie aparece, pero

continúa gritando. El segundo habla con un subordinado por el teléfono celular, pero una mala señal ocasiona que el subordinado malentienda algunos números importantes que el gerente le proporciona. Como resultado, el subordinado envía 1 500 cajas de huevo a 150 Fifth Street, cuando debió enviar 150 cajas de huevo a 1 500 Fifteenth Street. El tercer gerente habla en su oficina con un subordinado que escucha y entiende con claridad lo que se dice. Cada uno de estos gerentes intenta comunicarse, pero con resultados diferentes.

Comunicación es el proceso de transmitir información de una persona a otra. ¿Alguno de nuestros tres gerentes se comunicó? El último lo hizo y el primero no. ¿Y el segundo? De hecho se comunicó. Transmitió información y la información se recibió. El problema fue que el mensaje transmitido y el recibido no fueron iguales. Las palabras que pronunció el gerente fueron distorsionadas por la estática y el ruido. Entonces, la **comunicación efectiva** es el proceso de enviar un mensaje en forma tal que el mensaje recibido sea tan cercano en significado como sea posible al mensaje pretendido. Aunque el segundo gerente participó en la comunicación, no fue efectivo.

Nuestra definición de comunicación eficaz está basada en las ideas de significado y consistencia de significado. *Significado* es la idea que desea comunicar el individuo que inicia el intercambio de comunicación. En la comunicación efectiva, el significado se transmite en forma tal que la persona que lo recibe lo entiende. Por ejemplo, considere estos mensajes:

1. La temperatura alta será hoy de sólo 40 grados.
2. Hoy hará frío.
3. Ceteris paribus.
4. Xn lgp bo5cz4ik ab19.

Es probable que usted entienda el significado del primer enunciado. El segundo enunciado puede parecer claro al principio, pero de alguna manera es menos claro que el primer enunciado porque frío es una condición relativa y la palabra puede significar distintas cosas para diferentes personas. Menos aún entienden el tercer enunciado, ya que está escrito en latín. Ninguno de ustedes entiende el cuarto enunciado porque está escrito en un código secreto que su autor desarrolló cuando era niño.

El rol de la comunicación en la administración

Señalamos antes la diversidad de actividades que llenan el día de un gerente. Las reuniones, llamadas telefónicas y la correspondencia son una parte necesaria del trabajo de cada gerente, y todo incluye comunicación. Para entender mejor los vínculos entre comunicación y administración, recuerde la diversidad de roles que los gerentes deben llenar. Cada uno de los diez roles gerenciales básicos que se analizan en el capítulo 1 (vea la tabla 1.2) serían imposibles de realizar sin comunicación.[5] Los roles interpersonales incluyen interactuar con los supervisores, subordinados, compañeros y otros fuera de la organización. Los roles de decisión requieren que los gerentes busquen información para usar en la toma de decisiones y luego comunicar esas decisiones a los demás. Los roles informativos se enfocan en específico en adquirir y diseminar información.

comunicación
Proceso de transmitir información de una persona a otra

comunicación efectiva
Proceso de enviar un mensaje en forma tal que el mensaje recibido sea tan cercano en significado como sea posible al mensaje pretendido

La comunicación también se relaciona directamente con las funciones administrativas básicas de planeación, organización, dirección y control. Por ejemplo, la revisión del entorno, la integración de los horizontes de planeación del tiempo y la toma de decisiones, todo necesita comunicación. La delegación, la coordinación y el cambio y desarrollo de la organización también conllevan comunicación. Desarrollar sistemas de recompensas e interactuar con los subordinados como parte de la función del líder sería imposible sin alguna forma de comunicación. Y la comunicación es esencial para establecer estándares, monitorear el desempeño y emprender acciones correctivas como parte del control. Entonces, es claro que la comunicación es una parte dominante de prácticamente todas las actividades gerenciales.[6]

El proceso de comunicación

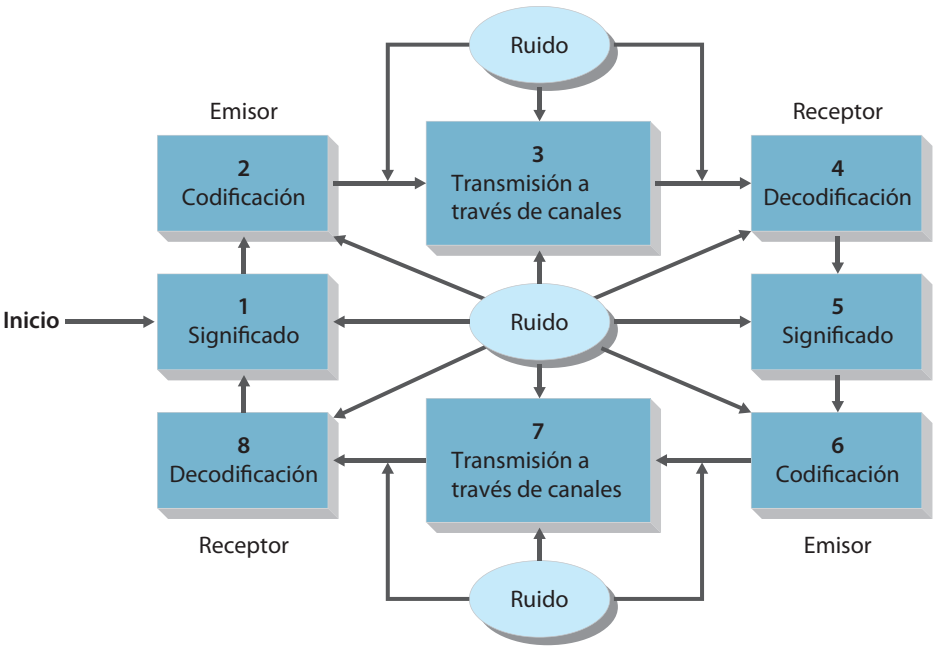
En la figura 18.1 se ilustra la forma en que por lo general la comunicación se realiza entre las personas. El proceso de comunicación comienza cuando una persona (el emisor) quiere transmitir un hecho, una idea, opinión u otra información a alguien más (el receptor). Este hecho, idea u opinión tiene significado para el emisor, ya sea simple y concreto o complejo y abstracto. Por ejemplo, Linda Porter, una representante de marketing en Canon, recientemente obtuvo una nueva cuenta y quería decirle a su jefe acerca de eso. Este hecho y su motivación por decirle a su jefe representaban significado.

El siguiente paso es codificar el significado en una forma apropiada para la situación. La codificación podría adoptar la forma de palabras, expresiones faciales, gestos o incluso expresiones artísticas y acciones físicas. Por ejemplo, la representante de Canon podría haber dicho "acabo de conseguir la cuenta de Acme", "tenemos buenas noticias de Acme", "acabo de echar a perder el día de Xerox", "Acme acaba de tomar la decisión correcta" u otras cosas. En realidad eligió el segundo mensaje. Es claro que el proceso de codificación está influido por el contenido del mensaje, la familiaridad del emisor y el receptor y otros factores situacionales.

Después de que el mensaje se ha codificado, se transmite a través del canal o medio apropiado. El canal por el cual este mensaje codificado se transmite a usted es la página impresa. Los canales comunes en las organizaciones incluyen reuniones, correo electrónico, memorandos, cartas, informes y llamadas telefónicas. Linda Porter podría haber escrito a su jefe una nota, enviarle un mensaje de correo electrónico, llamarle por teléfono o pasar por

Figura 18.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Como se muestra en la figura, el ruido puede interrumpir el proceso de comunicación en cualquier paso. Por consiguiente, los gerentes deben entender que una conversación en la oficina próxima, una máquina de fax sin papel y las preocupaciones del receptor puede todo entorpecer los mejores intentos del gerente por comunicarse.



Los números indican la secuencia en la que se realizan los pasos.

su oficina para comunicar las noticias. Debido a que tanto ella como el jefe estaban fuera de la oficina cuando recibió la noticia, ella llamó y le dejó un mensaje en su correo de voz.

Después de que el mensaje es recibido se decodifica de regreso a una forma que tenga significado para el receptor. Como señalamos antes, la consistencia de este significado puede variar en forma drástica. Al escuchar acerca del trato con Acme, el gerente de ventas en Canon podría tener un pensamiento "Esto significará una gran promoción para ambos", "Éstas son excelentes noticias para la empresa" o "De nuevo ella se promociona demasiado". Sus sentimientos reales estuvieron cerca de la segunda declaración. En muchos casos, el significado exhorta una respuesta y el ciclo continúa cuando se envía un nuevo mensaje por los mismos pasos de regreso al emisor original. El gerente puede haber llamado al representante de ventas para ofrecer felicitaciones, escribir una nota personal de elogio, ofrecer elogio por correo electrónico o enviar una carta de reconocimiento formal. El jefe de Linda le escribió una nota personal.

El "ruido" puede interrumpir la comunicación en algún lugar en el camino. Puede ser el sonido de alguien que tose, un camión que pasa por el lugar o dos personas que hablan en un lugar cercano. También puede incluir interrupciones como una carta perdida en el correo, una línea de teléfono muerta, una llamada de celular interrumpida, un correo electrónico mal enrutado o infectado con un virus o uno de los participantes en una conversación a quien le llaman antes de haber completado el proceso de comunicación. Si la nota escrita por el jefe de Linda se hubiese perdido, ella se habría sentido no valorada. Como sí la recibió, sus acciones reforzaron en forma positiva no sólo sus esfuerzos en Acme sino también sus esfuerzos por mantenerlo informado. Otra forma de ruido podría ser dificultades para entender los mensajes debido a las barreras de lenguaje.

Revisión del concepto

DISTINGUIR ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

RECUERDE UN INTERCAMBIO DE COMUNICACIÓN EN EL QUE HAYA PARTICIPADO Y ANALÍCELO EN TÉRMINOS DEL MODELO EN LA FIGURA 18.1.

FORMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los gerentes necesitan entender varios tipos de comunicación que son comunes en las organizaciones en la actualidad.[7] Éstas incluyen comunicación interpersonal, comunicación en redes y equipos, comunicación organizacional y comunicación electrónica.

La comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal adopta una de dos formas: oral y escrita. Como se verá, cada una tiene fortalezas y debilidades claras.

Comunicación oral La comunicación oral tiene lugar en conversaciones, discusiones de grupo, llamadas telefónicas y otras situaciones en las que la palabra hablada se usa para expresar significado. Un estudio (realizado antes de la llegada del correo electrónico) demostró la importancia de la comunicación oral al encontrar que la mayoría de los gerentes empleaba entre 50 y 90% de su tiempo en hablar con las personas.[8] La comunicación oral es tan dominante por varias razones. La principal ventaja de la comunicación oral es que promueve una retroalimentación rápida e intercambio en forma de preguntas o acuerdos verbales, expresiones faciales o gestos. La comunicación oral también es fácil (todo lo que tiene que hacer el emisor es hablar) y puede hacerse con poca preparación

comunicación oral
Conversación cara a cara, discusiones de grupo, llamadas telefónicas y otras circunstancias en las que la palabra hablada se usa para transmitir el significado

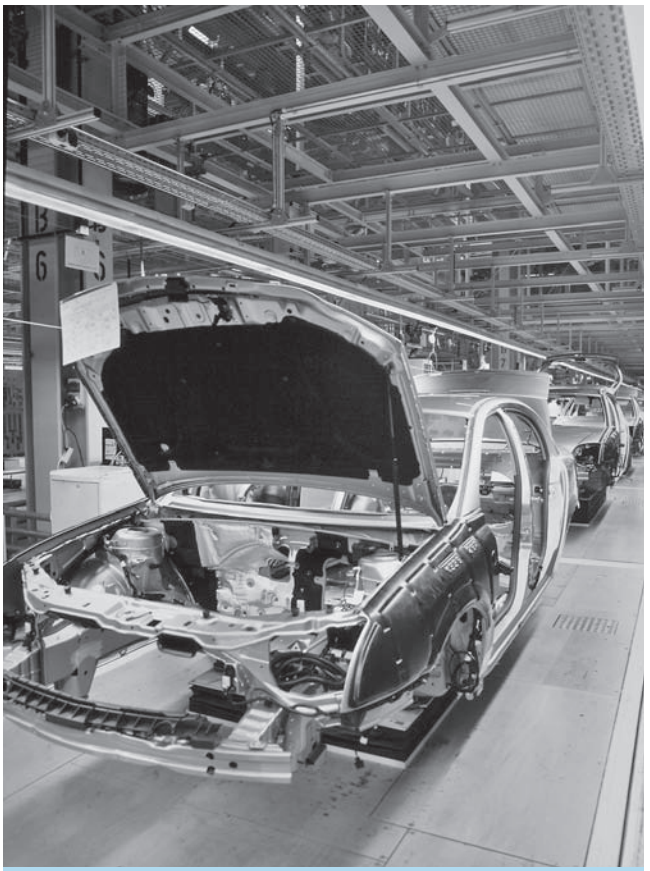
(aunque una preparación cuidadosa es aconsejable en ciertas situaciones). El emisor no necesita papel y lápiz, impresora, ni ningún otro equipo. En otra encuesta, 55% de los ejecutivos muestreados sintieron que sus habilidades en comunicación escrita eran regulares o malas, así que elegían la comunicación oral para evitar avergonzarse.[9]

Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas. Puede sufrir imprecisión si el orador elige las palabras equivocadas para comunicar el significado o si deja fuera detalles relevantes, si el ruido interrumpe el proceso o si el receptor olvida parte del mensaje.[10] En una discusión de dos sentidos (o de dos vías), rara vez hay tiempo para una respuesta pensada y considerada o para presentar muchos hechos nuevos y no hay un registro permanente de lo que se ha dicho. Además, aunque la mayoría de los gerentes se sienten cómodos al hablar con personas en forma individual o en grupos pequeños, menos de ellos disfrutan hablar con públicos más grandes.[11]

Comunicación escrita "Ponerlo por escrito" en una carta, reporte, memorando, nota escrita a mano o correo electrónico puede resolver muchos de los problemas inherentes a la comunicación oral. Sin embargo, y tal vez de manera sorprendente, la **comunicación escrita** no es tan común como uno se pudiera imaginar ni es una forma de comunicación muy respetada por los gerentes. Una muestra de gerentes indicó que sólo 13% del correo impreso que recibieron fue de uso inmediato para ellos.[12] Más de 80% de los gerentes que respondieron a otra encuesta indicaron que la comunicación escrita que recibieron fue de calidad regular o mala.[13]

La mayor desventaja de las formas tradicionales de comunicación escrita es que inhiben la retroalimentación y el intercambio. Cuando un gerente envía a otro una carta, debe ser escrita o dictada, impresa, enviada por correo, recibida, enrutada, abierta y leída. Si hay un malentendido, puede tomar varios días en reconocerse y mucho más en rectificarse. Aunque desde luego, el uso del correo electrónico es mucho más rápido, tanto el emisor como el receptor deben aún tener acceso a una computadora o algún otro aparato, y el receptor debe abrir y leer el mensaje para que en realidad sea recibido. Una llamada telefónica podría arreglar todo el asunto en sólo unos minutos. Así la comunicación escrita con frecuencia inhibe la retroalimentación y el intercambio, y por lo general es más difícil y consume más tiempo que la comunicación oral.

Desde luego, la comunicación escrita ofrece algunas ventajas. Con frecuencia es bastante exacta y proporciona un registro permanente del intercambio. El emisor puede tomarse el tiempo para recabar y asimilar la información, y prepararla y revisarla antes de transmitirla. El receptor puede tomarse el tiempo para leerla en forma cuidadosa y referirse a ella de manera repetida, según lo necesite. Por estas razones, es preferible la comunicación escrita cuando participan detalles importantes. En ocasiones es importante para una o ambas partes tener un registro escrito disponible como evidencia de lo que sucedió exactamente. Julie Regan, fundadora de Toucan-Do, una compañía de importaciones con sede en Honolulu, confía fuertemente en las cartas de negocios formales al establecer



© RAINER PLENDL | DREAMSTIME.COM

Las personas en las organizaciones usan muchas formas distintas de comunicación. Durante años, Toyota usó un proceso que llamaba comprensión tácita para pasar el conocimiento técnico de un trabajador a otro. Bajo este modelo, pocas cosas estaban escritas; la información se compartía de manera verbal desde los trabajadores senior hasta los trabajadores junior. Pero como Toyota ha crecido y movido sus operaciones de manufactura a otros países, este sistema ha demostrado ser menos eficaz. Así, por primera vez, la empresa está creando sus manuales de cómo hacer las cosas y desarrolla ensayos de práctica para transferir el conocimiento a los trabajadores en el extranjero.

comunicación escrita
Memorandos, cartas, reportes, notas y otras circunstancias en las que la palabra escrita se usa para transmitir significado

contactos y comprar mercancía de vendedores en el sudeste de Asia. Ella cree que esas cartas le dan la oportunidad de pensar en forma cuidadosa lo que quiere decir, personalizar su mensaje a cada individuo y evitar malentendidos posteriores.

Elegir la forma correcta ¿Qué forma de comunicación interpersonal debe utilizar el gerente? El mejor medio se determinará por la situación. Con frecuencia se prefiere la comunicación oral o el correo electrónico cuando el mensaje es personal, no rutinario y breve. La comunicación escrita más formal es mejor cuando el mensaje es más impersonal, rutinario y extenso. Y, dado el rol predominante que han tenido los correos electrónicos en diversos casos recientes en la corte, los gerentes siempre deben utilizar la discreción al enviar mensajes por vía electrónica.[14] Por ejemplo, los mensajes privados por correo electrónico que se hacen públicos durante procedimientos legales han tenido roles importantes en los litigios de Enron, Tyco, WorldCom y Morgan Stanley.[15]

"No mando demasiados correos electrónicos. Prefiero estar cara a cara siempre que sea posible."

—A.G. LAFLEY, EX PRESIDENTE DEL CONSEJO, PROCTER & GAMBLE
(citado en *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, inserción de liderazgo)

El gerente también puede combinar los medios para capitalizar las ventajas de cada uno. Por ejemplo, una llamada telefónica rápida para establecer una reunión es fácil y consigue una respuesta inmediata. Hacer seguimiento de la llamada con un correo electrónico de recordatorio o una nota escrita a mano ayuda a asegurar que el receptor recordará la reunión y proporciona un registro de que se ha concertado la misma. La comunicación electrónica, que se analiza más adelante con mayor detalle, difumina las diferencias entre la comunicación oral y escrita y puede ayudar a que cada una se vuelva más efectiva.

Comunicación en las redes y en los equipos de trabajo

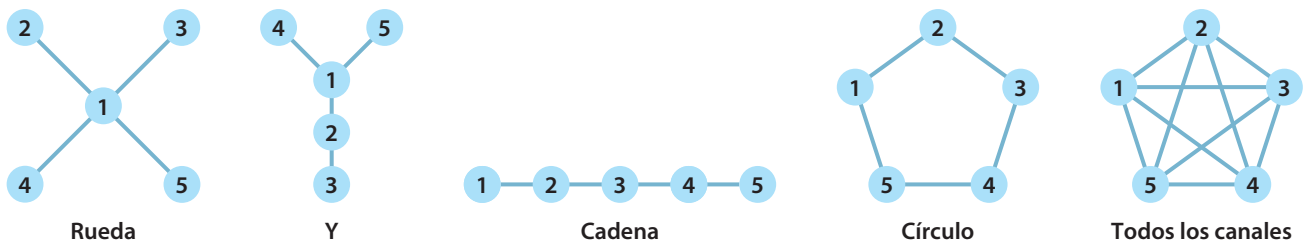
Aunque la comunicación entre los miembros de los equipos en una organización es claramente de naturaleza interpersonal, la investigación sustancial también se enfoca en específico en la forma en que se comunican entre sí las personas en las redes y los equipos de trabajo. Una **red de comunicación** es el patrón a través del cual se comunican los miembros de un grupo o equipo. Los investigadores que estudian la dinámica de grupo han descubierto varias redes típicas en grupos y equipos que consisten en tres, cuatro y cinco miembros. Las redes de representantes entre los miembros de equipos de cinco integrantes se muestran en la figura 18.2.[16]

red de comunicación
Patrón por medio del cual se comunican los miembros de un grupo

En el patrón de rueda, toda la comunicación fluye a través de una persona central, quien quizás es el líder del grupo. En un sentido, la rueda es la red más centralizada porque una persona recibe y disemina toda la información. El patrón Y es ligeramente

Figura 18.2 TIPOS DE REDES DE COMUNICACIÓN

La investigación sobre las redes de comunicación ha identificado cinco redes básicas para grupos de cinco personas. Estas redes varían en términos de flujo de información, posición del líder y eficacia para distintos tipos de tareas. Los gerentes podrían esforzarse por crear redes centralizadas cuando las tareas de grupo son simples y rutinarias. En forma alterna, los gerentes pueden fomentar grupos descentralizados cuando las tareas de grupo son complejas y no rutinarias.



menos centralizado; dos personas están cerca del centro. La cadena ofrece un flujo aún más nivelado de información entre los miembros, aunque dos personas (las que están a cada extremo) interactúan con sólo otra persona. Esta ruta se cierra en el patrón del círculo. Por último, la red de todos los canales, la más descentralizada, permite un flujo libre de información entre todos los miembros del grupo. Todos participan de igual forma y el líder del grupo, si hay uno, no es probable que tenga un poder excesivo.

La investigación realizada en las redes sugiere algunas conexiones interesantes entre el tipo de red y el desempeño del grupo. Por ejemplo, cuando la tarea del grupo es relativamente simple y rutinaria, las redes centralizadas tienden a desempeñarse con la mayor eficiencia y precisión. El líder dominante facilita el desempeño al coordinar el flujo de información. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados contables registra las facturas entrantes y las distribuye para pago, un líder centralizado puede coordinar las cosas en forma eficiente. Cuando la tarea es compleja y no rutinaria, tal como tomar una decisión importante acerca de la estrategia organizacional, las redes descentralizadas tienden a ser más eficaces, porque los canales de comunicación abiertos permiten más interacción y una compartición más eficiente de la información pertinente. Los gerentes deben reconocer los efectos de las redes de comunicación en el desempeño organizacional y del grupo y deben intentar estructurar las redes en forma apropiada.

Comunicación organizacional

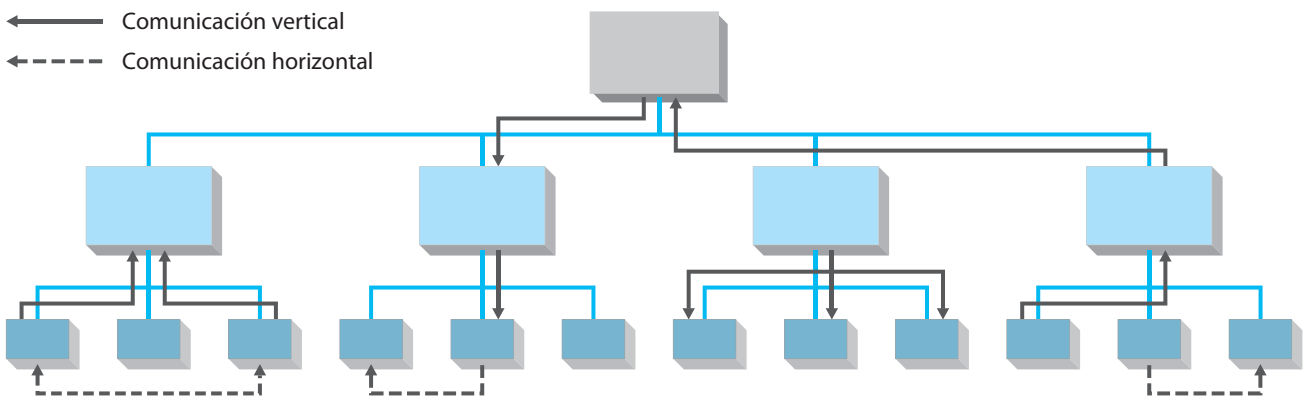
Otras formas de comunicación en las organizaciones son aquéllas que fluyen entre las unidades o grupos organizacionales. Cada una de éstas incluye comunicación oral o escrita, pero también cada una se extiende a patrones amplios de comunicación a lo largo de la organización.[17] Como se muestra en la figura 18.3, dos de estas formas de comunicación siguen los vínculos verticales y horizontales en la organización.

comunicación vertical
Comunicación que fluye en forma ascendente y descendente de la organización, en líneas de reporte formales; tiene lugar entre los gerentes y sus superiores y los subordinados, y puede incluir varios niveles de la organización

Comunicación vertical La comunicación vertical es aquella que fluye en forma ascendente y descendente de la organización en líneas de reporte formales; es decir, es la comunicación que tiene lugar entre los gerentes y sus superiores y subordinados. La comunicación vertical puede incluir sólo dos personas o fluir por diferentes niveles organizacionales.

Figura 18.3 COMUNICACIÓN FORMAL EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación formal en las organizaciones sigue las relaciones de reporte oficiales o los canales prescritos. Por ejemplo, la comunicación vertical que aquí se muestra con líneas sólidas fluye entre los niveles en la organización, e incluye a los subordinados y sus gerentes. La comunicación horizontal que se muestra en líneas punteadas fluye entre las personas al mismo nivel y se usa para facilitar la coordinación.



La *comunicación ascendente* consiste en mensajes de los subordinados a los superiores. Este flujo es de los subordinados a su superior directo, luego al superior directo de esa persona, y así en forma ascendente en la jerarquía. De manera ocasional, un mensaje podría pasar por alto a un superior en particular. El contenido típico de la comunicación ascendente son las solicitudes, información que el gerente de nivel inferior cree que es de importancia para el gerente de nivel superior, responde solicitudes del gerente de nivel superior, sugerencias, quejas e información financiera. La investigación ha revelado que la comunicación ascendente está más sujeta a la distorsión que la comunicación descendente. Los subordinados tienen la probabilidad de retener o distorsionar la información que los haga ver mal. Pero entre más sea el grado de diferencia en estatus entre el superior y el subordinado y mayor el grado de desconfianza, es más probable que el subordinado suprima o distorsione la información.[18] Por ejemplo, los subordinados podrían elegir retener información a su jefe acerca de problemas si ellos piensan que las noticias los hará enojar y si creen que ellos mismos pueden resolver el problema sin que el jefe se llegue a enterar.

La *comunicación descendente* ocurre cuando la información fluye hacia abajo en la jerarquía de los superiores a los subordinados. El contenido típico de estos mensajes es la directiva de cómo se debe hacer algo, la asignación de responsabilidades nuevas, la retroalimentación del desempeño y la información general que el gerente de nivel superior piense que será de valor para el gerente de nivel inferior. La comunicación vertical puede y debe ser en dos direcciones. En otras palabras, dar y recibir comunicación con retroalimentación activa es probable que sea más eficaz que una comunicación de un sentido.[19]

Comunicación horizontal Mientras que la comunicación vertical incluye a un superior y a un subordinado, la comunicación horizontal incluye colegas y compañeros al mismo nivel de la organización. Por ejemplo, un gerente de operaciones podría comunicar a un gerente de marketing que los niveles de inventario están bajos y que las fechas de entrega proyectadas deben extenderse dos semanas. La comunicación horizontal probablemente ocurre más entre los gerentes que entre los no gerentes.

Este tipo de comunicación sirve para varios propósitos.[20] Facilita la coordinación entre las unidades interdependientes. Por ejemplo, un gerente en Motorola alguna vez investigaba las estrategias de las compañías japonesas de semiconductores en Europa. Encontró una gran cantidad de información pertinente para su asignación. También descubrió información adicional que era potencialmente importante para otro departamento, así que la pasó a un colega en ese departamento, quien la usó para mejorar sus propias operaciones. La comunicación horizontal también se puede usar para la solución de un problema conjunto, como cuando dos gerentes de planta en Northrop Grumman se reunieron para trabajar en un método nuevo para mejorar la productividad. Por último, la comunicación horizontal tiene un rol importante en los equipos de trabajo con miembros tomados de varios departamentos.

Comunicación electrónica

Por último, como ya lo señalamos, la comunicación electrónica ha asumido mucha más importancia para los gerentes en los tiempos recientes. Tanto los sistemas de información formal como la tecnología de información personal han vuelto a moldear la forma en que los gerentes se comunican entre sí. En la sección de *Tecnología de administración* se muestra cómo algunas corporaciones hacen uso de una forma relativamente nueva de comunicación electrónica: el blog.

comunicación horizontal
Comunicación que fluye en forma lateral dentro de la organización; incluye colegas y compañeros al mismo nivel de la organización, y puede incluir individuos de varias unidades organizacionales

Sistemas de información formales La mayoría de las empresas más grandes maneja por lo menos una porción de su comunicación por medio de sistemas de información. Algunas empresas van tan lejos como crear una posición de director ejecutivo de información o CIO. General Mills, Xerox y Burlington Industries tienen esa posición. El director ejecutivo de información es responsable de determinar las necesidades de

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

El negocio de la opinión brutalmente honesta

¿Teléfonos celulares y aparatos de fax? Tecnología de su abuelo. ¿Video conferencias? Ya se ha hecho. ¿Internet? Noticias viejas. ¿Correo electrónico? Intente alejarse de él. ¿PDA? ¿BlackBerry? El tema estándar del gerente actual.

Es claro que la explosión en la tecnología de comunicación digital durante los últimos 25 años ha creado muchos medios nuevos. Las corporaciones ahora se basan ampliamente en estas tecnologías nuevas y han cambiado la forma en que trabajamos. Los equipos virtuales, las fuerzas de trabajo globales, el outsourcing, el inventario justo a tiempo, éstas son algunas de las herramientas de negocios ampliamente aceptadas y los métodos que nunca hubiesen existido sin los nuevos avances en la tecnología de la comunicación. Hoy, otra tecnología nueva es lo más moderno de las estrategias de comunicación de negocios: las bitácoras web, también llamadas *blogs*.

Un blog es cualquier publicación basada en la Web que consiste en muchos artículos publicados en forma periódica, por lo general en orden cronológico revertido. Los blogs son similares a los diarios personales en los que los bloggers expresan pensamientos u opiniones durante un periodo, pero la mayoría de los blogs permite a los lectores agregar sus propios comentarios en respuesta a las publicaciones originales. Los blogs permiten a grupos de personas, ya sea que estén o no conectadas de otra forma, compartir pensamientos, y para algunos lectores los blogs publicados en forma profesional (o semiprofesional) en realidad complementan o reemplazan los medios de noticias tradicionales. Los blogs también pueden funcionar mucho como los rumores cara a cara para comunicar información que en otros lugares se suprime.

En la actualidad, organizaciones tan diversas como General Motors, Dallas Cowboys, Microsoft y Stonyfield Farm (productos lácteos orgánicos) mantienen blogs corporativos populares; Microsoft respalda 237 blogs (en el último recuento). ¿Qué hacen las corporaciones con los blogs? Naturalmente, los usan para comunicarse con los clientes y empleados, pero han encontrado una diversidad de otros usos para ellos también. Por ejemplo, una firma de investigación de clientes llamada Umbria cobra a empresas como Electronic Arts, SAP y Sprint $60 000 al año por realizar revisiones rutinarias de 20 millones de blogs. Los datos son valiosos para los comercializadores corporativos, en particular porque los bloggers con frecuencia son adoptantes tempranos del producto y las opiniones de los blogs se muestran en forma rápida. Sin embargo, los comercializadores deben estar preparados para el tipo de aportación que recibirán por su dinero: "La blogósfera", advierte el CEO de Umbria, Howard Kaushansky "se desborda de opiniones brutalmente honestas".

Con una lista de encuesta de apenas 20 millones de blogs y 10% de participación, Umbria es en realidad un jugador muy pequeño en el mercado de la investigación. Los competidores más grandes en el mercado de $20 millones incluyen Intelliseek, con alrededor de un tercio del mercado, y BuzzMetrics, que no revela cuántos negocios realiza. Sin embargo, parece haber espacio para más competidores. Según el motor de búsqueda Technorati, hay por lo menos 112.8 millones de blogs ahí (sin contar otros 72.8 millones en China) con alrededor de 175 000 nuevos blogs que surgen todos los días. Los bloggers ponen más de 1.6 millones de publicaciones por día o más de 18 actualizaciones por segundo.

Referencias: Matthew Boyle, "Do's and Dont's of Corporate Blogging", *Fortune*, 28 de febrero de 2006, http://money.cnn.com el 25 de mayo de 2009; Justin Martin, "What Bloggers Think of Your Business", *Fortune*, 7 de diciembre de 2005, http://money.conn.com el 25 de mayo de 2009; Anne Helmond, "How Many Blogs Are There? Is Someone Still Counting?" The Blog Herald, 11 de febrero de 2008, www.blogherald.com el 25 de mayo de 2009; y Adam Thierer, "Need Help... How Many Blogs Are There Out There?" The Technology Liberation Front, 6 de mayo de 2008, http://techliberation.com el 25 de mayo de 2009.

procesamiento de información y los requerimientos de la organización, y luego establecer sistemas que faciliten una comunicación organizacional suave y eficiente.

Parte de los esfuerzos del director de información también incluyen la creación de uno o más sistemas formales de información que vinculan a todos los gerentes pertinentes, departamentos e instalaciones en la organización. La mayor parte de la planeación de los recursos de la empresa desempeña este rol en forma muy eficaz. A falta de ese sistema, por ejemplo, el gerente de marketing puede necesitar llamar a un gerente de almacén para averiguar qué cantidad de un producto en particular está en inventario antes de prometer fechas de embarque a un cliente. Un sistema de información formal eficaz permite al gerente de marketing obtener los datos en forma más rápida y quizá con mayor precisión al conectarse en forma directa a un sistema de información computarizado. Debido a un mayor énfasis e importancia en estos tipos de sistemas de información, se estudian con mayor detalle en el capítulo 22.

Tecnología electrónica personal En los años recientes, la naturaleza de la comunicación organizacional ha cambiado en forma drástica, principalmente debido a los avances en la tecnología de comunicación personal electrónica, y el futuro promete aún más cambios. Las máquinas de escribir electrónicas y las fotocopiadoras fueron de los primeros descubrimientos. Por ejemplo, la fotocopiadora hizo posible que el gerente pudiera tener un informe escrito a máquina y distribuirlo a grandes números de otras personas en extremadamente poco tiempo. Las computadoras personales han acelerado aún más el proceso. Las redes de correo electrónico, Internet, intranets corporativas, sitios de redes sociales, sistemas de comunicación inalámbrica y otros descubrimientos llevan la tecnología de comunicación aún más lejos.

También se vuelve más común hacer teleconferencias en las que los gerentes permanecen en su propia ubicación (como oficinas en distintas ciudades), pero son vistos en monitores de televisión o de computadora cuando se "reúnen". Un gerente en Nueva York puede enviar una carta o memorando por el tablero de su computadora personal, señalar y hacer clic con un mouse y enviarlo a cientos o incluso miles de colegas en todo el mundo en cuestión de segundos. Se puede recuperar con facilidad información altamente detallada de bancos de datos electrónicos grandes. Esto ha dado pie a una versión nueva de un viejo arreglo de trabajo: industria de cabaña. En una industria de cabaña, las personas trabajan en casa (en su "cabaña") y en forma periódica llevan los productos de sus labores a la empresa. El trabajo a distancia es la etiqueta que se da a la nueva industria de cabaña electrónica. En el teletrabajo, las personas trabajan en casa en sus computadoras y transmiten su trabajo a sus empresas vía línea telefónica o modems por cable.

Los teléfonos celulares y las máquinas de facsímil han hecho más fácil que los gerentes se comuniquen entre sí. Muchos ahora usan teléfonos celulares para hacer llamadas mientras se trasladan hacia y del trabajo, y los llevan en sus portafolios para poder recibir llamadas mientras almuerzan. Las máquinas de facsímil facilitan que las personas usen los medios de comunicación escritos y obtengan retroalimentación rápida. E incluso los dispositivos de cómputo personales más nuevos, como BlackBerry e iPhones, revolucionan aún más la forma en que las personas se comunican entre sí.

Sin embargo, los psicólogos comienzan a asociar algunos problemas con estos avances de la comunicación. Para empezar, es probable que los gerentes que rara vez están en sus oficinas "reales" se atrasen en sus campos y que sean victimizados por la política organizacional, porque no están presentes para mantenerse al día con lo que sucede y protegerse a sí mismos. Salen de los rumores organizacionales y se pierde gran parte de la comunicación informal que se realiza. Es más, el uso de la comunicación electrónica a costa de las reuniones cara a cara y las conversaciones dificulta construir una cultura sólida, desarrollar relaciones de trabajo fuertes y crear una atmósfera de apoyo mutuo de confianza y cooperación.[21] Finalmente, la comunicación electrónica también abre nuevas vías para un comportamiento disfuncional de los empleados, como transferir material obsceno u ofensivo a los demás. Por ejemplo, el *New York Times* una vez despidió a 10% de sus empleados en una de las sucursales de oficina por enviar mensajes inapropiados de correo electrónico en el trabajo.[22]

¿Cuáles son las principales formas de comunicación que utilizan los gerentes en las organizaciones modernas?

¿Qué tipos de comunicación electrónica ha utilizado en las últimas 24 horas?

Revisión del concepto

COMUNICACIÓN INFORMAL EN LAS ORGANIZACIONES

Las formas de comunicación organizacional en la sección previa representan mecanismos de comunicación planeados y relativamente formales. Sin embargo, en muchos casos, parte de la comunicación que se realiza en una organización trasciende estos canales formales y en lugar de eso sigue cualquiera de varios métodos informales. En la figura 18.4 se presentan numerosos ejemplos de comunicación informal. Las formas comunes de comunicación informal en las organizaciones incluyen la cadena de rumores, la administración de "dirigir caminando" (wandering around) y la comunicación no verbal.

La cadena de rumores

La **cadena de rumores** es una red de comunicación informal que puede permear una organización completa. Se encuentra en todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, pero no siempre siguen los mismos patrones ni necesariamente coinciden con los canales formales de autoridad y comunicación. La investigación ha identificado distintos tipos de cadenas de rumores.[23] Los dos más comunes se ilustran en la figura 18.5. La *cadena de chismes* ocurre cuando una persona difunde el mensaje con muchas otras personas. Cada una, a su vez, puede ya sea mantener la información confidencial o pasarla a los demás. Es probable que la cadena de chismes lleve información personal. El otro rumor común es el de *cadena de cluster*, en el que una persona pasa la información a algunos individuos

cadena de rumores
Red de comunicación informal entre las personas en una organización

Figura 18.4 COMUNICACIÓN INFORMAL EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación informal en las organizaciones puede o no seguir las relaciones de reporte oficiales o los canales prescritos. Puede cruzar por diferentes niveles y distintos departamentos o unidades de trabajo, y puede o no tener algo que ver con el negocio organizacional oficial.

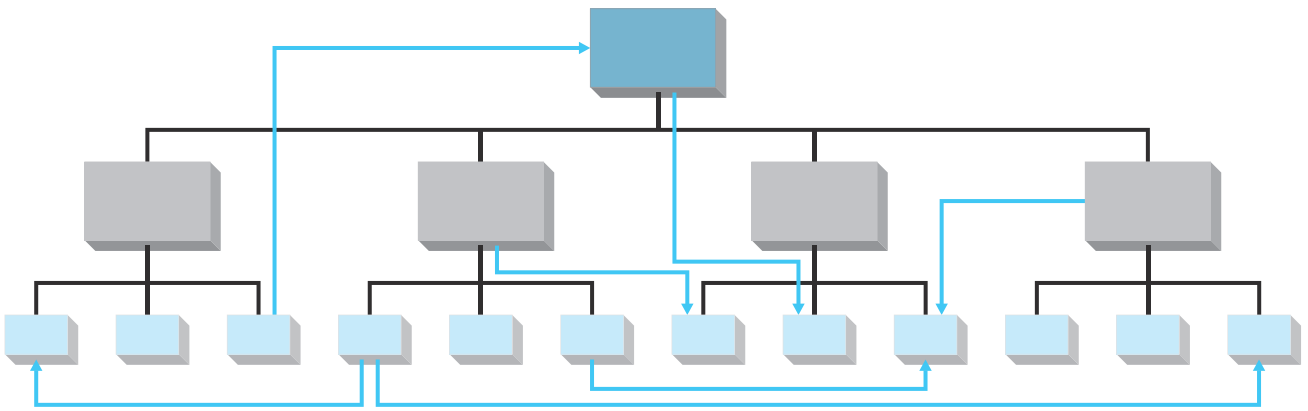
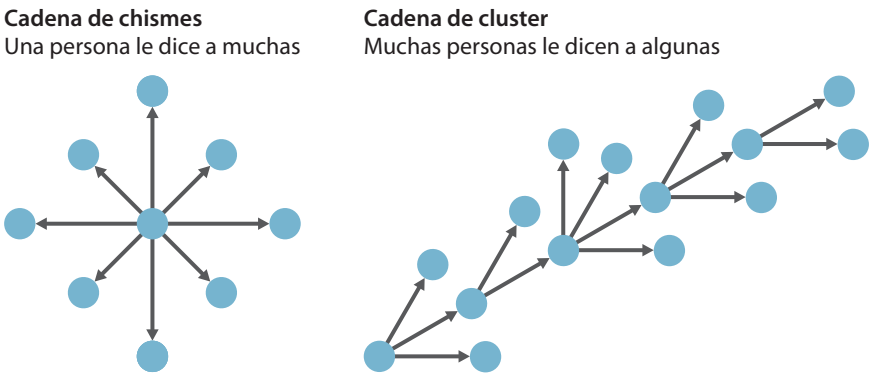


Figura 18.5 CADENAS DE RUMORES COMUNES QUE SE ENCUENTRAN EN LAS ORGANIZACIONES

Las dos cadenas de rumores más comunes en las organizaciones son la cadena de chismes (en la que una persona comunica los mensajes a muchas otras) y la cadena de cluster *(en la que muchas personas pasan mensajes a otras).*



Fuente: De Keith Davis y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Eighth Edition, 1989. Copyright © 1989 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reimpreso con autorización.

seleccionados. Algunos de los receptores pasan la información a otros individuos; el resto se la guardan.

Hay cierto desacuerdo en cuanto a qué tan precisa es la información que se transmite por los rumores, pero la investigación revela cada vez más que es bastante precisa, en especial cuando la información se basa en hechos más que en especulaciones. Un estudio reveló que los rumores pueden ser entre 75 y 95% exactos.[24] Ese mismo estudio también reportó que la comunicación informal aumenta en muchas organizaciones por dos razones básicas. Un factor que contribuye es el aumento reciente en actividades de fusiones, adquisiciones y tomas. Como esa actividad puede afectar mucho a las personas dentro de una organización, lo que sigue es que pueden pasar más tiempo hablando de ello.[25] El segundo factor que contribuye es que cada vez más corporaciones mueven instalaciones del centro de las ciudades a los suburbios, los empleados tienden a hablar cada vez menos a otros fuera de la organización y cada vez más entre ellos.

"Especialmente en este clima con la seguridad laboral, cada vez que se habla del presupuesto mis orejas se levantan."

—EMPLEADO ANÓNIMO QUE TRABAJA EN UN ENTORNO DE CUBÍCULOS
(citado en *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2009, p. B7)

En forma más reciente, otro estudio observó los efectos de la recesión y las pérdidas de empleos a gran escala en la comunicación informal. Más de la mitad de los participantes en la encuesta reportaron un aumento abrupto en los chismes y rumores en sus organizaciones. La misma encuesta también reportó un aumento en la cantidad de escuchas secretas en la mayoría de las empresas.[26]

Los intentos por eliminar los rumores son infructuosos, pero por fortuna el gerente tiene cierto control sobre ellos. Al mantener abiertos los canales de comunicación y responder en forma vigorosa a la información imprecisa, el gerente puede minimizar el daño que pueden ocasionar los rumores, los cuales en realidad pueden ser un activo. Por ejemplo, al averiguar quiénes son las personas clave en los rumores, el gerente puede controlar de manera parcial la información que reciben y usar los rumores para sondear las reacciones de los empleados a las ideas nuevas, como un cambio en las políticas de recursos humanos o en los paquetes de prestaciones. El gerente puede también obtener información valiosa de los rumores y usarla para mejorar la toma de decisiones.[27]

Administración de "dirigir caminando"

Otra forma cada vez más popular de comunicación informal se llama, en forma interesante, **administración de "dirigir caminando"**.[28] La idea básica es que algunos gerentes se mantienen en contacto con lo que sucede al caminar por ahí y hablar con las personas: subordinados inmediatos, subordinados lejos en la jerarquía organizacional, personal de reparto, clientes o cualquier persona que participe con la empresa de alguna forma. Por ejemplo, Bill Marriott con frecuencia visita las cocinas, puertos de embarque y las áreas de trabajo de custodia siempre que da un paseo por un hotel Marriott. Afirma que, al hablar con los empleados a lo largo del hotel, obtiene ideas nuevas y tiene una mejor sensación de la empresa completa. En forma similar, cuando Larry Kellner, CEO de Continental Airlines, viaja, enfatiza hablar con los asistentes de vuelo y con otros pasajeros para obtener aportaciones continuas sobre la forma de administrar la empresa en forma más efectiva.

Una forma relacionada de comunicación organizacional que en realidad no tiene un término específico es un intercambio informal que sucede fuera del entorno de trabajo normal. Los empleados que asisten a un día de campo de la empresa, que juegan en el equipo de futbol de la misma o que hacen viajes de pesca juntos, casi siempre pasarán parte de su tiempo hablando de trabajo. Por ejemplo, los ingenieros de Texas Instruments (TI) en las instalaciones de TI en Lewisville, Texas, con frecuencia asisten a un bar local después del trabajo. En cualquier tarde hablan acerca de los Dallas Cowboys, el contrato gubernamental más reciente recibido por la empresa, el clima, su jefe, el precio de las acciones de la empresa, política local y problemas en el trabajo. No hay una agenda establecida, y los temas clave de la discusión varían entre un grupo y otro y de un día a otro. Aun así, las reuniones sociales tienen un rol importante. Promueven una cultura sólida y mejoran la comprensión de cómo la organización funciona.

Comunicación no verbal

La **comunicación no verbal** es un intercambio de comunicación que no usa palabras o que las usa para llevar más significado que la definición estricta de las palabras mismas. La comunicación no verbal es una forma poderosa pero poco comprendida de comunicación en las organizaciones. Con frecuencia se basa en las expresiones faciales, movimientos corporales, contacto físico y gestos. Un estudio reveló que hasta 55% del contenido de un mensaje se transmite por medio de las expresiones faciales y postura corporal, y que otro 38% se deriva de la inflexión y el tono. Las palabras mismas representan sólo 7% del contenido del mensaje.[29]

> "No se equivoquen. Puedo decirles a todos el color de la ropa interior que usan."
>
> —EX CEO DE WALMART, LEE SCOTT, LO QUE SIGNIFICABA QUE SABÍA QUIÉN EN UN GRUPO DE EJECUTIVOS ESTABA DE SU LADO
>
> (citado en *Fortune*, 2 de marzo de 2009, p. 72)

La investigación ha identificado tres tipos de comunicación no verbal que practican los gerentes: imágenes, entornos y lenguaje corporal.[30] En este contexto, las imágenes son los tipos de palabras que las personas eligen utilizar. "Al diablo con los torpedos, adelante a toda máquina" y "aunque haya algunos peligros potenciales, debemos proceder con este curso de acción" pueden comunicar el mismo significado. Pero la persona que usa la primera expresión puede ser percibida como no conformista, un héroe valiente, un individualista o un aventurero imprudente y temerario. La persona que usa la segunda puede describirse como agresiva, fuerte, diligente o de mente estrecha y resistente al cambio. En una reunión reciente de ejecutivos de Walmart, el ex presidente del consejo Lee Scott anunció: "puedo decirles a todos el color de la ropa interior que usan". ¿Qué quiso decir con esto? Había un tema político que dividía al grupo y Scott quería que los que asistieran supieran que estaba consciente de qué ejecutivos había en cada lado del tema.[31] En pocas palabras, nuestra elección de las palabras comunica mucho más que sólo el significado estricto de las palabras mismas.

El entorno de la comunicación también desempeña un rol importante en la comunicación no verbal. Las fronteras, la familiaridad, el territorio doméstico y otros

administración de "dirigir caminando"
Enfoque de la comunicación que incluye que el gerente literalmente camine por ahí y tenga conversaciones espontáneas con los demás

comunicación no verbal
Cualquier intercambio de comunicación que no use palabras o las use para llevar más significado de la definición estricta de las palabras mismas

elementos del entorno son todos importantes. Se ha escrito mucho acerca de los símbolos del poder en las organizaciones. Todo comunica información útil de una oficina, su tamaño y ubicación, los tipos de muebles y la facilidad de acceso de la persona a la misma. Por ejemplo, H. Ross Perot coloca su escritorio de manera que siempre esté entre él y un visitante. Esto lo mantiene a cargo. Cuando quiere un diálogo menos formal, se mueve alrededor del frente del escritorio y se sienta a un lado del visitante. Michael Dell, de Dell Computer, tiene su escritorio frente a una ventana lateral para que cuando gire al saludar a un visitante, nunca haya nada entre ellos.

Una tercera forma de comunicación no verbal es el lenguaje corporal.[32] La distancia de alguien a la que nos colocamos mientras hablamos tiene un significado. En Estados Unidos colocarse demasiado cerca de alguien con quien se habla generalmente señala familiaridad o agresión. Las personas inglesas y las alemanas se colocan mucho más lejos que los estadounidenses al hablar, mientras que los árabes, los japoneses y los mexicanos se colocan más juntos.[33] El contacto visual es otro medio eficaz de la comunicación no verbal. Por ejemplo, un contacto visual prolongado podría sugerir ya sea hostilidad o interés romántico. Otros tipos de lenguaje corporal incluyen movimiento de cuerpo y de manos, pausas en el discurso y forma de vestir.

El gerente debe estar consciente de la importancia de la comunicación no verbal y reconocer su impacto potencial. Dar a un empleado buenas noticias acerca de una recompensa con señales no verbales equivocadas puede destruir el valor del reforzamiento de la recompensa. De igual forma, regañar a un empleado pero proporcionar señales no verbales inconsistentes puede limitar la eficacia de las sanciones. El tono del mensaje, dónde y cómo se entrega el mismo, las expresiones faciales y los gestos, todo puede amplificar o debilitar el mensaje, o cambiarlo por completo.

Revisión del concepto

¿Cuáles son los tres tipos fundamentales de comunicación informal que tienen lugar en una organización?

Dedique 30 minutos en observar a otras personas y señale los diversos tipos de comunicación no verbal que muestran.

MANEJO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En vista de la importancia y la magnitud de la comunicación en las organizaciones, es vital que los gerentes entiendan cómo administrar el proceso de comunicación.[34] Ellos deben entender cómo maximizar los beneficios potenciales de la comunicación y cómo minimizar los posibles problemas. Comenzamos nuestro análisis de la comunicación al considerar los factores que podrían interrumpir la comunicación efectiva y la forma de tratar con ellos.

Barreras a la comunicación

Varios factores pueden interrumpir el proceso de comunicación o servir como barreras para una comunicación efectiva.[35] Como se muestra en la tabla 18.1, éstos se pueden dividir en dos clases: barreras individuales y barreras organizacionales.

Numerosas barreras pueden interrumpir la comunicación efectiva. Algunas de estas barreras incluyen características y procesos individuales. Otras son funciones del contexto organizacional en que la comunicación tiene lugar.

Barreras individuales Diversas barreras individuales pueden interrumpir una comunicación efectiva. Un problema común son las señales en conflicto o inconsistentes.

Tabla 18.1 BARRERAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Barreras individuales	Barreras organizacionales
Señales en conflicto o inconsistentes	Semántica
Credibilidad acerca del tema	Estatus o diferencias del poder
Renuencia a comunicarse	Percepciones diferentes
Habilidades deficientes de escucha	Ruido
Predisposiciones acerca del tema	Sobrecarga
	Diferencias del lenguaje

Un gerente envía señales en conflicto cuando dice el lunes que las cosas se deben hacer de cierta forma, pero luego el miércoles prescribe un procedimiento completamente diferente. Las señales inconsistentes son enviadas por un gerente que dice que tiene una "política de puertas abiertas" y quiere que sus subordinados acudan, pero mantiene su puerta cerrada y se irrita cada vez que alguien pasa a verlo.

Otra barrera es la falta de credibilidad. El problema de credibilidad surge cuando el emisor no se considera una fuente confiable de información. Puede que no se confíe en él o puede no ser percibido como conocedor acerca del tema que se trata. Cuando un político es atrapado cuando retiene información o cuando un gerente toma una serie de malas decisiones, después disminuye el grado al que se le escuchará y se le creerá. En casos extremos, las personas pueden hablar acerca de que algo de lo que evidentemente saben poco o nada.

Algunas personas simplemente están renuentes a iniciar un intercambio de comunicación. Esta renuencia puede ocurrir por varias razones. Un gerente quizás esté renuente a decir a los subordinados acerca de un recorte inminente de presupuesto, porque sabe que estarán descontentos con eso. De igual manera, un subordinado puede estar renuente a transmitir información ascendente por temor a represalias o porque siente que el esfuerzo será inútil.

Los malos hábitos de escucha pueden ser una barrera importante para la comunicación efectiva. Algunas personas son simplemente malos escuchas. Cuando alguien habla con ellas, pueden estar soñando despiertas, mirando alrededor, leyendo o escuchando otra conversación. Como no se concentran en lo que se dice, pueden no comprender parte o todo el mensaje. Incluso pueden pensar que en realidad están prestando atención, sólo para percatarse más tarde que no pueden recordar partes de la conversación.

Los receptores también pueden llevar ciertas predisposiciones al proceso de comunicación. Pueden haber tomado ya su decisión y tenerla establecida en cierta forma. Por ejemplo, un gerente puede haber escuchado que



© EDHAR YRALAITS | DREAMSTIME.COM

La comunicación es una parte tan importante de la forma en que funcionan las organizaciones, que en ocasiones es útil emplear profesionales externos para ayudar a mejorar el proceso de la comunicación. Por ejemplo, John Rendon dirige una firma de relaciones públicas que ayuda a las organizaciones a comunicarse en forma más eficaz con los grupos de interés externos. Algunos de sus clientes más interesantes han sido el Departamento de Defensa Estadounidense, la familia real de Kuwait, Monsanto Chemical Company, el ejército colombiano y la CIA.

"... una meta de ajuste de personal relacionada con la sinergia..."

—PALABRAS USADAS EN UNA CONFERENCIA DE PRENSA DE NOKIA PARA ANUNCIAR LA REDUCCIÓN DE 9 000 EMPLEOS
(citado en *BusinessWeek*, 22 de diciembre de 2008 p. 15)

su nueva jefa es desagradable y es difícil trabajar con ella. Cuando ella lo llama para una reunión de presentación, puede acudir a la misma predispuesto a que le desagrade y dar por descontado lo que ella tenga que decir.

Barreras organizacionales Otras barreras a la comunicación efectiva incluyen el contexto organizacional en el que la comunicación tiene lugar. Los problemas de semántica surgen cuando las palabras tienen significados diferentes para distintas personas. Las palabras y frases como *utilidad*, *mejores resultados* y *rendimiento sobre la inversión* pueden tener significados positivos para los gerentes, pero significados menos positivos para los trabajadores.

También pueden surgir problemas de comunicación cuando personas de diferente poder o estatus intentan comunicarse entre sí. El presidente de la empresa puede desechar la sugerencia de un empleado operativo al pensar: "¿Cómo podría alguien en ese nivel ayudarme a manejar mi empresa?" O cuando el presidente sale a inspeccionar una planta nueva, los trabajadores pueden estar renuentes a ofrecer sugerencias debido a su estatus más bajo. El vicepresidente de marketing puede tener más poder que el vicepresidente de recursos humanos; en consecuencia, no presta demasiada atención al informe de personal enviado por el departamento de recursos humanos.

Si las personas perciben una situación en forma diferente, pueden tener dificultad para comunicarse entre sí. Cuando dos gerentes observan que un tercer gerente no ha pasado mucho tiempo en su oficina últimamente, uno puede creer que él ha acudido a varias reuniones y otro podría pensar que él "se esconde". Si necesitan hablar acerca de él de manera oficial, pueden surgir problemas porque uno tiene una impresión positiva y el otro una negativa.

Los factores del entorno pueden también interrumpir una comunicación efectiva. Como se mencionó, el ruido puede afectar la comunicación de muchas maneras. De manera similar, una sobrecarga puede ser un problema cuando al receptor se le envía más información de la que él o ella puede manejar de manera eficaz. Muchos gerentes informan que reciben tantos mensajes de correo electrónico cada día que en ocasiones se sienten abrumados.[36] Y cuando el gerente asigna a un subordinado muchos trabajos sobre los cuales accionar, y al mismo tiempo la familia y amigos del subordinado le dicen que haga otras cosas, puede resultar una sobrecarga y reducir la eficacia de la comunicación.

Por último, mientras las empresas se vuelven cada vez más globales, diferentes idiomas pueden crear problemas. Para contrarrestar esto, algunas empresas adoptan un "idioma oficial". Por ejemplo, cuando la compañía química alemana Hoechst se fusionó con la francesa Rhone-Poulenc, la nueva empresa adoptó el inglés como su idioma oficial. De hecho, el inglés se vuelve cada vez más el idioma de negocios estándar en todo el mundo.[37]

Mejorar la efectividad de la comunicación

Si consideramos cuántos factores pueden interrumpir la comunicación, resulta afortunado que los gerentes puedan recurrir a diversas técnicas para mejorar la efectividad de la comunicación.[38] Como se muestra en la tabla 18.2, estas técnicas incluyen tanto las habilidades individuales como las organizacionales.

Como la comunicación es tan importante, los gerentes han desarrollado varios métodos para superar las barreras a la comunicación efectiva. Algunos de estos métodos incluyen habilidades individuales, mientras que otros se basan en las habilidades organizacionales.

Habilidades individuales La habilidad individual más importante para mejorar la efectividad de la comunicación es ser un buen escucha.[39] Serlo requiere que el individuo esté preparado para escuchar, no interrumpir al orador, que se concentre en las palabras y el significado que se intenta comunicar, sea paciente y formule preguntas según sea

Tabla 18.2 SUPERAR LAS BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Habilidades individuales	Habilidades organizacionales
Desarrollar habilidades de buen escucha	Seguimiento
Alentar la comunicación de dos sentidos	Regular los flujos de información
Estar consciente del lenguaje y el significado	Entender la riqueza de los medios
Mantener la credibilidad	
Ser sensible al punto de vista del receptor	
Ser sensible al punto de vista del emisor	

apropiado.[40] Tan importantes son las habilidades de buen escucha que las empresas como Delta, IBM y Boeing realizan programas para capacitar a sus gerentes para ser mejores escuchas. En la figura 18.6 se ilustran las características de los malos frente a los buenos escuchas.

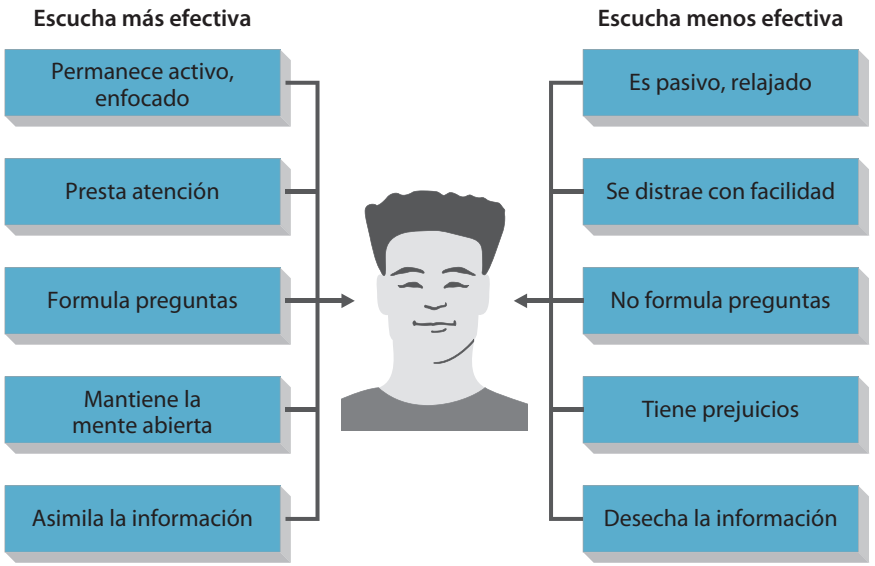
Además de ser un buen escucha, otras habilidades individuales pueden promover una comunicación efectiva. La retroalimentación, una de las más importantes, se facilita por la comunicación en dos sentidos. Una comunicación en dos sentidos permite al receptor formular preguntas, solicitar una aclaración y expresar opiniones que dejan saber al emisor si él o ella han sido entendidos. En general, entre

"Ser un buen escucha por tanto tiempo como lo pueda soportar es lo más importante que puede hacer un nuevo líder."

—HENRY SCHACHT, EX CEO, LUCENT TECHNOLOGIES
(citado en *Fortune*, 24 de enero de 2005, p. 112)

Figura 18.6 HABILIDADES DE ESCUCHA MÁS Y MENOS EFECTIVAS

Las habilidades efectivas de escucha son una parte vital de la comunicación en las organizaciones. Hay varias barreras que pueden contribuir a las habilidades de escucha deficientes por parte de los individuos en las organizaciones. Por fortuna, también hay diversas prácticas para mejorarlas.



más complicado sea el mensaje, más útil es la comunicación en dos sentidos. Además, el emisor debe estar consciente de los significados que los diferentes receptores pudieran otorgar a diversas palabras. Por ejemplo, al abordar a los accionistas, un gerente podría usar con frecuencia la palabra *utilidades*. Sin embargo, al abordar a los líderes laborales puede elegir usar la palabra *utilidades* con menor frecuencia.

Más aún, el emisor debe intentar mantener la credibilidad. Esto puede lograrse al no pretender ser un experto cuando no se es, al "hacer la tarea" y revisar los hechos y al ser lo más preciso y honesto que le sea posible. El emisor también puede intentar ser sensible al punto de vista del receptor. Un gerente que debe decir a una subordinada que ella no ha sido recomendada para una promoción tiene que reconocer que ella se sentirá frustrada y descontenta. El contenido del mensaje y su método de entrega debe elegirse en consecuencia. A su vez, el gerente debe estar preparado para aceptar un grado razonable de hostilidad y amargura sin enojarse.[41]

Finalmente, el receptor también debe intentar ser sensible al punto de vista del emisor. Suponga que un gerente acaba de recibir algunas malas noticias; por ejemplo, que su puesto será eliminado el año próximo. Otros deben entender que estará decepcionado, enojado o incluso deprimido durante un tiempo. Por tanto, deben hacer un esfuerzo especial de no ofenderse demasiado si se enoja con ellos y podrían buscar señales de que necesita alguien con quien hablar.[42]

Habilidades organizacionales Tres habilidades organizacionales útiles pueden mejorar también la efectividad de la comunicación tanto para el emisor como para el receptor: hacer seguimiento, regular el flujo de información y entender la riqueza de los distintos medios. Hacer seguimiento incluye simplemente revisar en un momento posterior para asegurarse de que un mensaje fue recibido y entendido. Después de que un gerente envía un informe a un colega, él podría llamar unos días después para asegurarse de que el informe llegó. Si así fue, el gerente podría preguntar a su colega si tiene alguna pregunta al respecto.

Regular el flujo de información significa que el emisor o el receptor toma medidas para asegurarse de que no ocurra una sobrecarga. Para el emisor esto podría significar no pasar demasiada información por el sistema a la vez. Para el receptor podría significar llamar la atención al hecho de que se le pide hacer muchas cosas a la vez. Muchos gerentes limitan el flujo entrante de información al eliminar en forma periódica la lista de diarios y reportes rutinarios que reciben o capacitar a su asistente para filtrar las llamadas y a los visitantes. De hecho, ahora algunos ejecutivos reciben tanto correo electrónico que lo tienen enrutado a un asistente. Esa persona lo revisa, desecha los que no son útiles (tipo "spam"), responde los de rutina y transfiere al ejecutivo sólo los que requieren su atención personal.

Ambas partes deben entender la riqueza asociada con los diferentes medios. Cuando un gerente despedirá a un subordinado, el mensaje debe entregarse en persona. Un canal de comunicación cara a cara da al gerente la oportunidad de explicar la situación y de responder preguntas. Cuando el propósito del mensaje es otorgar un incremento en la remuneración, la comunicación escrita puede ser apropiada porque quizá sea más objetiva y precisa. El gerente podría entonces hacer seguimiento a la nota por escrito con una felicitación personal.

Revisión del concepto

¿Cuáles son las principales barreras a la comunicación en las organizaciones y cómo pueden superarse de manera más eficaz?

Piense en dos situaciones recientes en las que haya encontrado una barrera a la comunicación. ¿Cómo se superó o se podría haber superado?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir la naturaleza interpersonal de las organizaciones.
   - La comunicación es el proceso de transmitir información de una persona a otra.
   - La comunicación efectiva es el proceso de enviar un mensaje en forma tal que el mensaje recibido sea tan cercano en significado como sea posible al mensaje pretendido.
2. Describir el rol y la importancia de la comunicación en el trabajo del gerente.
   - La comunicación es una parte dominante e importante del mundo del gerente.
   - El proceso de comunicación consiste en un emisor que codifica el significado y lo transmite a uno o más receptores que reciben el mensaje y lo decodifican en un significado.
   - En la comunicación en dos sentidos, el proceso continúa con los roles inversos.
   - El ruido puede interrumpir cualquier parte del proceso en general.
3. Identificar las formas básicas de comunicación en las organizaciones.
   - Existen varias formas de comunicación interpersonal. La comunicación interpersonal se enfoca en la comunicación entre un número pequeño de personas.
   - Dos formas importantes de comunicación interpersonal, oral y escrita, ambas ofrecen ventajas y desventajas únicas.
   - El gerente debe evaluar las ventajas y desventajas de cada una al elegir un medio de comunicación.
   - Las redes de comunicación son patrones recurrentes de comunicación entre los miembros de un grupo o equipo de trabajo.
   - La comunicación verbal entre superiores y subordinados puede fluir en forma ascendente o descendente.
   - La comunicación horizontal incluye compañeros y colegas (o pares) en la organización.
   - Las organizaciones también usan los sistemas de información para administrar la comunicación.
   - La comunicación electrónica tiene un efecto profundo en la comunicación gerencial y organizacional.
4. Analizar la comunicación informal, incluidas sus diversas formas y tipos.
   - Hay una gran cantidad de comunicación informal en las organizaciones.
   - La cadena de rumores es la red de comunicación informal entre las personas en una organización.
   - La administración de "dirigir caminando" (*wandering around*) es un método informal popular de comunicación.
   - La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, movimiento corporal, contacto físico, gestos e inflexiones y tono.
5. Describir cómo se puede manejar el proceso de comunicación para reconocer y superar las barreras.
   - La administración de los procesos de comunicación debe reconocer las barreras para la comunicación efectiva y entender cómo superarlas.
   - Las barreras se pueden identificar en los niveles individual y organizacional.
   - Tanto las habilidades individuales como las organizacionales pueden emplearse para superar estas barreras.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. Describa la diferencia entre la comunicación y una comunicación eficaz. ¿Cómo un emisor puede verificar que una comunicación fue efectiva? ¿Cómo un receptor puede verificar que la comunicación fue efectiva?
2. ¿Qué forma de comunicación interpersonal es la mejor para una retención a largo plazo? ¿Por qué? ¿Qué forma es la mejor para superar los sutiles matices del significado? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias de la comunicación oral y escrita? ¿Qué tipos de situaciones requieren el uso de métodos orales? ¿Qué situaciones requieren comunicación escrita?
4. Describa las barreras individuales y organizacionales para una comunicación efectiva. Para cada barrera, describa una acción que podría emprendear un gerente para reducir los problemas ocasionados por esa barrera.

Preguntas para análisis

5. "Las amistades personales no tienen lugar en el trabajo". ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración y por qué?
6. ¿En qué puntos del proceso de comunicación pueden ocurrir los problemas? Proporcione ejemplos de cómo el ruido puede interferir con el proceso de comunicación. ¿Qué pueden hacer los gerentes para reducir los problemas y el ruido?
7. ¿Cómo es probable que los dispositivos electrónicos de comunicación (teléfonos celulares, correo electrónico y sitios web) afecten el proceso de comunicación en el futuro? Describa las ventajas y desventajas de estos tres dispositivos sobre los métodos de comunicación tradicionales, como las conversaciones cara a cara, notas escritas y llamadas telefónicas.

Preguntas para aplicación

8. ¿Qué formas de comunicación ha experimentado hoy? ¿Qué forma de comunicación tiene que ver en una conversación cara a cara con un amigo? ¿Una llamada telefónica de un cliente? ¿Un semáforo o una señal de cruce? ¿Una fotografía de un cigarro en un círculo con una línea cruzada? ¿Un área alrededor de maquinaria definida por una línea amarilla pintada en el piso?
9. Lleve un registro de sus propias actividades sobre el curso de unas horas de tiempo libre para determinar qué formas de comunicación encuentra. ¿Qué formas fueron las más comunes? Si usted hubiera registrado sus comunicaciones en el trabajo, ¿en qué sería diferente la lista? Explique por qué ocurren las diferencias.
10. Para cada una de las siguientes situaciones, mencione qué forma de comunicación utilizaría. Luego haga la misma pregunta a alguien que haya estado en la fuerza de trabajo durante por lo menos diez años. Para cualquier diferencia que pueda ocurrir, solicite al trabajador que le explique por qué su elección es mejor que la de usted. ¿Está de acuerdo con su evaluación? ¿Por qué?
    - Describir cambios complejos en la forma en que se calculan y se aplican las prestaciones de cuidados médicos a cada empleado de una empresa grande
    - Hacer a su jefe una pregunta rápida acerca de cómo quiere que se haga algo
    - Decir a los clientes que una nueva promoción de dos por uno está disponible en su tienda
    - Amonestar a un empleado por ausentismo excesivo en el trabajo
    - Recordar a los trabajadores que no se acepta fumar en sus instalaciones

DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades técnicas son necesarias para entender o desempeñar el tipo de trabajo específico que realiza una organización. Este ejercicio le ayudará a desarrollar y aplicar las habilidades técnicas al usar Internet para recabar información para tomar decisiones importantes.

Antecedentes

La gerencia de un minorista grande quiere impulsar el enorme poder de compra de la empresa para adquirir productos al mayoreo a precios relativamente bajos. El plan requiere que las tiendas en lo individual ordenen cantidades específicas de un solo almacén y centro de distribución y, como gerente de operaciones de la empresa, es su trabajo identificar ubicaciones potenciales para la nueva instalación.

Primero, usted sabe que necesitará mucho terreno; el almacén mismo ocupará más de cuatro acres cuadrados. Además, como los embarques entrantes llegarán por tren y camión, necesitará estar cerca de los ferrocarriles y de carreteras importantes. Desde luego, el precio del terreno es importante y el costo de la vida debe ser relativamente bajo. Finalmente, quiere condiciones climáticas relativamente benignas para que las interrupciones a los embarques sean mínimas.

La experiencia ha revelado que las comunidades de pequeñas a medianas trabajan mejor. Más aún, como la empresa ya mantiene almacenes en el oeste y el este, el nuevo quizás estará ubicado en el área central o en el centro sur del país. Su jefe quiere que identifique tres o cuatro ubicaciones posibles.

Tarea

Con toda esta información en mente, haga lo siguiente:

1. Use Internet para identificar hasta diez posibles ubicaciones.
2. Por medio de la información adicional recabada de Internet, estreche su conjunto de diez ubicaciones a tres o cuatro.
3. Continúe el uso de Internet y averigüe tanto como pueda acerca de tres o cuatro finalistas en su lista y esté listo para analizar las ventajas y desventajas en lo que se relaciona con su criterio de selección.

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades interpersonales* se refieren a la capacidad de comunicarse, entender y motivar a los individuos y los grupos. Esta demostración en clase le da cierta práctica para entender los roles que desempeñan los elementos verbales y no verbales en la interacción entre dos personas.

Antecedentes

Como más de la mitad de la información cara a cara en cualquier intercambio se comunica por medios no verbales, el lenguaje corporal es un factor significativo en toda comunicación interpersonal. Por ejemplo, considere el impacto de un bostezo o un ceño fruncido (ya no digamos un puño agitado). Sin embargo, al mismo tiempo la mayoría de las personas presta relativamente poca atención consciente a los elementos no verbales de un intercambio, en especial los más sutiles. Y si usted equivoca la interpretación del conjunto completo de señales que alguien le envía, no es probable que reciba el mensaje de esa persona de la forma en que era pretendido.

En este ejercicio examinará algunas interacciones entre dos personas de las cuales hemos eliminado el sonido; en otras palabras, sólo tendrá señales visuales para ayudarle a descifrar el significado de los mensajes que se envían y reciben. Luego se le pedirá examinar esas mismas interacciones con las señales visuales y verbales intactas.

Tarea

1. Observe los segmentos de video silencioso que su profesor muestra al grupo. Para cada segmento, describa la naturaleza de la relación y la interacción entre los dos individuos. ¿En qué señales no verbales confió para llegar a sus conclusiones?
2. A continuación observe los mismos segmentos de video con audio incluido. Describa la interacción una vez más, esta vez indique cualquier señal verbal en la que haya confiado.
3. ¿Qué tan precisas fueron sus evaluaciones cuando tuvo sólo información visual? Explique por qué fue o no fue preciso en su evaluación de la situación.
4. ¿Qué le muestra este ejercicio acerca del rol de los factores no verbales en la comunicación interpersonal? ¿Qué consejo le daría ahora a los gerentes acerca de la importancia de estos factores?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

¿Qué sucede en la agencia de publicidad?

- Un anuncio de televisión contemporáneo de Toyota: *Un padre le explica el motor híbrido de Toyota a su hijo. "El automóvil funciona con gasolina y electricidad", dice. "Mira. Mira aquí. [Look. Look here.] Usa ambos." El hijo responde: "Como tú, con el inglés y el español". "Sí", replica el padre.*

Al tiempo que cambia la constitución de la sociedad estadounidense, las organizaciones se han percatado de que necesitan cambiar las formas en las

que se comunican con diversas bases de clientes. Podría resultar una sorpresa, pero este anuncio de televisión de Toyota refleja un cambio revolucionario en la forma en que las empresas estadounidenses abordan a los compradores potenciales de las distintas culturas. Por ejemplo, alguna una vez asumieron que los latinos que vivían en Estados Unidos eran migrantes, no hablaban inglés y se aferraban a los valores del viejo mundo. Sin embargo, en la actualidad están muy conscientes del hecho de que más de la mitad de los 45.5 millones de latinos nacieron en ese país. Como el padre y el hijo en la descripción de Toyota de la vida latina, la mayoría de los oradores en español saben inglés y mezclan elementos no sólo de ambos idiomas sino también de las culturas latina y estadounidense. "Este grupo no se trata de la nostalgia del país de origen", dice Jaime Fortuño, socio director de Azafrán, una agencia con sede en Nueva York.

También hubo un tiempo en el que los anunciantes se basaban en los anuncios principales, anuncios dirigidos al centro del mercado donde se esperaba encontrar al consumidor "típico". Pero el poder de compra de las minorías ha aumentado, las empresas han puesto más energía en el desarrollo de anuncios enfocados, anuncios dirigidos a grupos específicos de consumidores y con frecuencia entregados a través de medios enfocados en el idioma. Por ejemplo, en la actualidad una corporación no se preocupa mucho por presupuestar $100 millones al año para anuncios con temas latinos. Desde 2004, alrededor de un tercio de los anuncios enfocados para los latinos han sido presentados en español, y esa proporción aumenta por una buena razón. El poder de compra de los latinos crece a una tasa anual compuesta de 8.2%, en comparación con el 4.9% de los no latinos. De $220 000 millones en 1990, el gasto latino alcanzará casi $1 billón en 2009, un aumento de 347% en comparación con el 148.5% de todos los consumidores. (Por cierto, el gasto de los asiático-estadounidenses, también aumentará 347%.)

- Un anuncio de batería Energizer contemporáneo: *En español, un hombre dice: "Cuando perdí mi brazo, obtuve uno nuevo. De un tipo japonés. Ahora no puedo evitar que tome fotografías". En forma compulsiva toma fotografías por todas partes: de él en la ducha, en la cama, en el baño de hombres; hasta que se suscita una pelea.*

Los anunciantes también reconocen diferentes segmentos de clientes latinos, así como desde hace mucho han reconocido los segmentos del mercado principal. Otra señal de los tiempos: cuando se trata de humor fuera de tono y en ocasiones irreverente, los anuncios enfocados a los públicos latinos están alcanzando a los anuncios principales, lo que significa que los anunciantes principales se sienten cada vez más cómodos en comunicarse con los consumidores pertenecientes a minorías.

- Un anuncio contemporáneo de Verizon: *Una mujer joven intenta descargar un videoclip de música por medio de una conexión lenta de marcación. Para aumentar su frustración, la canción de José José, "La nave del olvido", se queda atorada en línea "espera un poco, un poquitoooo...". En español, un anunciante exalta las virtudes de Verizon High Speed Internet.*

"Un alto porcentaje de consumidores latinos", explica Marquita Carter, directora de marketing multicultural de Verizon, "aún usa una conexión de marcación". El anuncio se transmitió en la televisión y radio de habla hispana, en Boston, Nueva York, Filadelfia, Tampa y Washington, D.C., como parte de una campaña que incluye también anuncios en periódico y en línea en Dallas y Los Ángeles. Verizon es uno de los diez anunciantes principales en medios de habla hispana en el país y ha gastado $73.8 millones en los primeros tres trimestres de 2008 (20% arriba sobre el mismo periodo en 2007).

Otras empresas de las primeras diez incluyen a la número uno Procter & Gamble ($133.2 millones por los primeros tres trimestres de 2008, 13% arriba), AT&T, General Motors, McDonald's, Toyota y Johnson & Johnson. El gasto total para el periodo superó los $4 000 millones, un aumento de 2.7% sobre 2007.

La llamada Association of Hispanic Advertising Agencies (AHAA) piensa que debe ser aún más. "La industria publicitaria latina", reportó el sitio web de la organización en 2009, "crece cuatro veces más rápido que todos los demás sectores de publicidad". El gasto en publicidad de habla hispana de las principales 500 empresas estadounidenses representó 5.6% del total de gastos en todos los medios, pero los latinos, observa la AHAA, representan 15.1% del total de la población estadounidense.

Unos 9 000 miembros de ese 15.1% son extranjeros ilegales, pero en lo que respecta a John Gallegos, las empresas deben dirigir la publicidad también a ellos. "El tipo que acaba de cruzar la frontera con un coyote, ¿también a él lo quiero enfocar?", pregunta Gallegos, quien maneja Grupo Gallegos, una agencia del área de Los Ángeles. "Bueno, obtendrá un trabajo. Trabajará. Empezará a comprar productos y a contribuir a la economía. Así que aunque puede no ser viable para un Mercedes en la actualidad, puedo presentarle a personas que vinieron aquí en forma legal o ilegal, con nada y que ahora manejan un Mercedes. La publicidad es aspiracional. Quiero enfocarme hacia delante de donde mi público se encuentra hoy. A menos que sea el equivalente de carne para los hindúes, yo digo siempre que cualquier producto y servicio debe venderse a los latinos en este país".

- Un anuncio de Milk Board: *Mientras una abuela prepara un pastel tres leches en una cocina abarrotada, aparece un eslogan en la pantalla: "Familia, amor y leche".* Un nuevo anuncio de Milk Board: *Las personas que se transportan al trabajo se sostienen con los dientes de las barras del tren. El eslogan dice: "Toma leche" (en español).*

Grupo Gallegos creó el nuevo anuncio de Milk Board, así como uno que se desarrolla en un pueblo en el que la gravedad va y viene. Las personas locales no están nada sorprendidas de encontrarse flotando a unos 30 pies en el aire o de pronto desplomarse al suelo con un impacto rompedor de huesos. Por fortuna, ellos beben mucha leche, así que tienen huesos excepcionalmente fuertes y salen caminando sin daño alguno. "Se tiene que lanzar algo que no haya sido visto antes", dice el director de arte de Gallegos, Juan Pablo Oubiña, que no

le interesaba mucho el viejo anuncio de Milk Board "Familia, amor y leche" más que a un solo nivel. Le recordaba lo que se conoce como "publicidad de abuelita" por el término en español que en inglés se utiliza como "grandma." Es mejor que la publicidad tradicional para los latinos que soñaron las agencias no latinas (piense en hombres de negocios con sombrero), pero está impregnada de sus propios clichés; en particular latinos como alegres propietarios de casas en los suburbios que viven en cálidas familias de múltiples generaciones. "En cualquier equipo que dirijo", dice Oubiña, "nunca habrá una cocina con alguien que exclame: 'mmmm, qué delicia'".

Grupo Gallegos, que también tiene cuentas con empresas como Fruit of the Loom, Comcast (servicio de Internet de alta velocidad) y Bally centros deportivos, fue cuidadoso al reconsiderar las palabras en español del muy conocido eslogan de Milk Board "Got Milk?". Para muchos hispanoparlantes, la traducción más sencilla "¿Tiene leche?" en apariencia se entendía algo así como "¿está lactando?" La frase de reemplazo "Toma leche" ("Have some milk") parece una solución evidente, pero como señaló un periodista la primera vez que vio el anuncio, "pude apreciar cuál había sido el desafío... estaba seguro de que preguntar a las personas en español si tenían leche era mala idea, ya que alguna vez aprendí de la peor forma que si usted usa español para preguntar a un abarrotero mexicano '¿Tiene huevos?' está preguntando acerca de sus testículos."

- Un anuncio de Southwest Airlines: *Un joven y viril latino en patines llega a un automóvil estacionado para admirar su imagen en la ventana. La ventana baja de manera inesperada para revelar dos hombres dentro del automóvil que también lo están admirando. "¿Quiere huir?", dice la frase graciosa, que va seguida de un precio bajo de aerolínea.*

"En la publicidad", observa Oubiña, "no es fácil ser diferente. Toma diez veces más trabajo". Y tener el lenguaje correcto no es en realidad la parte más difícil de los anuncios en español. Como este anuncio de Southwest de la agencia de propiedad latina Dieste Harmel & Partners, muchos de los más recientes anuncios vintage en español han tenido éxito al resultar atractivos para los públicos latinos al jugar en favor y en contra de los estereotipos, pero como lo observa un consultor de marketing latino, es un acto de malabarismo engañoso. "No sólo los estadounidenses están cómodos con los estereotipos positivos como un medio para ser políticamente correctos", dice Jennifer Woodard, "sino también muchos latinos". El problema de la creación de estereotipos, nos recuerda, es que por lo general tiene dos aspectos: los anunciantes tienden a basarse en los estereotipos porque asumen que de alguna manera reflejan la corriente principal y los consumidores que son estereotipados tienden a conformarse con los estereotipos, porque dominan las imágenes de sí mismos que están disponibles para ellos en los medios.

- Anuncio para Fox Sports Net: *Al regresar a casa de un viaje de compras, una mujer latina detecta un olor desagradable en la casa. La cámara la sigue mientras ella sigue a su nariz hasta que se percata de que su esposo está tan inmerso en un juego televisado de futbol soccer que lo ve a través de la puerta abierta del baño más cercano.*

Este anuncio (otra creación de Grupo Gallegos) hace un buen trabajo al jugar en favor y en contra de los estereotipos, porque rebota el estereotipo de los latinos obsesionados con el futbol soccer en lo que Woodard describe como "un gran ejemplo de tomar una rebanada de la vida de un esposo y esposa, sin importar la cultura y llevar el anuncio hacia el entretenimiento". Sin embargo, compare este anuncio con la apropiación mucho más común del mismo estereotipo en la publicidad de la televisión dirigida a los latinos. "Vea algunas horas", sugiere el ejecutivo de la agencia Tommy Thompson, "... y cuente cuántos anuncios ve con el tema del futbol soccer. Y no hablo de la temporada de la Copa del Mundo ni durante la transmisión de partidos de futbol soccer, donde por el contexto tiene sentido. Casi parece que el futbol soccer es la única forma de conectarse con los televidentes latinos. Por ejemplo, ¿qué tiene que ver el futbol soccer con un seguro de vida? ¿En realidad no hay otras ideas que se relacionen con las necesidades de los latinos de un seguro de vida que se puedan comunicar sin el futbol soccer?"

> "Vamos, ¿cuántas cenas familiares y balones de futbol soccer podemos ver cada noche?"
>
> —TONY DIESTE, CEO, DIESTE HARMEL

Thompson, fundador y presidente de iNSPIRE! con sede en Dallas, argumenta que los anunciantes deben enfocarse en "lo que hace funcionar al mercado meta en lo que se relaciona con una marca o categoría en particular". Es un consejo que ya se ha puesto en práctica en anuncios como los de Verizon y Energizer descritos antes. Por ejemplo, para el anuncio de Energizer, Gallegos recibió originalmente la tarea de hacer la marca "icónica" para los consumidores latinos; darle de inmediato un valor simbólico familiar para que los hispanoparlantes pudieran pensar en el movimiento perpetuo y decir "como el conejito de Energizer", de igual forma que los angloparlantes piensan en el movimiento perpetuo y dicen "like the Energizer bunny". En Grupo Gallegos, la lluvia de ideas sobre una cuenta nueva comienza siempre con "Okay, *aquí está el problema que tenemos* cuando en realidad empezamos a ver la marca", y el equipo Gallegos se percató muy rápido que la mayoría de los latinos no asocian las baterías con el movimiento perpetuo (ni con nada más); para ellos, una batería es una batería. Así que Gallegos ideó un anuncio en el que un hombre mexicano camina por la calle y comparte su idea de que es inmortal, después de lo cual un anuncio espectacular de dos pisos cae sobre su cabeza. Al ser inmortal, explica, necesita una batería de larga duración para su cámara.

- Anuncio de Virgin Mobile Telecoms: *Un hombre con orejas de cocker spaniel que se mueven con el viento mientras lleva a su novia en un automóvil convertible. Aparece un eslogan: "No soy normal" (en español)".*

Preguntas

1. Usted es asistente del director de marketing de un fabricante de muebles de alto nivel, y su empresa se prepara para entrar a nuevos mercados en California y el sureste. Ingresar a nuevos mercados, en especial uno de este tamaño, es costoso y su jefe ha decidido renunciar a la publicidad en español como parte de la estrategia de entrada de la empresa al mercado. Usted se inclina por no estar de acuerdo. ¿Qué le diría a su jefe para hacerle cambiar de opinión?
2. Usted es un alto directivo en una fábrica grande cuya fuerza de trabajo es aproximadamente 40% latina. Los negocios han disminuido por la recesión y usted ha averiguado que hay un rumor que circula acerca de despidos. En particular, muchos de los empleados que hablan español parecen pensar que serán los primeros en ser despedidos. ¿Cómo enfrentaría ese rumor?
3. Arnold Schwarzenegger, nacido en Austria y gobernador de California, hogar de 13.2 millones de latinos, aconsejó a los migrantes latinos que si querían aprender inglés más rápido, debían apagar su televisor en español... "Lo que sé es que cuando llegué a este país, rara vez hablaba en alemán con nadie". ¿Está de acuerdo con el consejo de Schwarzenegger a los migrantes a Estados Unidos? ¿Por qué?

Referencias

Cynthia Gorney, "How Do You Say 'Got Milk' en Español? *New York Times*, 23 de septiembre de 2007, www.nytimes.com el 22 de mayo de 2009; David Kiley, "Laughing Out Loud in Spanish", *BusinessWeek*, 13 de marzo de 2006, www.businessweek.com el 22 de mayo de 2009; Mark Maier, "Breaking Down Hispanic Stereotypes", Luce Performance Group, 11 de enero de 2009, www.luceperformancegroup.com el 22 de mayo de 2009; "Verizon's Newest Spanish-Language Advertising Campaign Features Latin American Balladist", Reuters, 6 de marzo de 2008, www.reuters.com el 22 de mayo de 2009; "Spanish-Language Ads Climb, African-American Advertising Drops", Nielsen Wire, 29 de enero de 2009, http://blog.nielsen.com el 22 de mayo de 2009; Caroll Trosclair, "Hispanic Advertising Trend in America", *Suite 101*, 13 de abril de 2009, http://advertising.suite101.com el 22 de mayo de 2009 y Tommy Thompson, "The Problem with 'Hispanic Insights'", *Advertising Age*, 14 de agosto de 2008, http://adage.com el 22 de mayo de 2009.

USTED DECIDE

Lo contrario de la comunicación en persona

1. Los expertos sugieren que usted se vista en forma profesional para una entrevista telefónica, aunque el entrevistador no pueda verlo. ¿Está de acuerdo en que esto es importante? ¿Por qué?
2. Al alistarse para una entrevista telefónica para un nuevo empleo, ¿cuáles son las tres o cuatro cosas para las que más quiere estar preparado? Si estuviera alistándose para entrevistar a alguien más para un trabajo, ¿cuáles son las tres o cuatro cosas más importantes para las que usted esperaría que esa persona estuviera preparada?
3. Matt Aberham advierte en contra de simplemente intentar "venderse" durante una entrevista telefónica. Usted está de acuerdo, pero también cree que venderse es una de las cosas que tiene que hacer como buscador de empleo. ¿Qué tipo de cosas considera como legítimas y eficaces al tratar de venderse a un entrevistador telefónico (o para el caso, un entrevistador en persona)?
4. Piense en uno o dos ejemplos de su vida que en particular le gustaría externar en una entrevista de trabajo? ¿Qué tipo de preguntas le permitirían "tomar la iniciativa" y asegurarse de que no se pierdan? ¿Cuánto tiempo cree que valdría la pena ocupar en cada incidente en una entrevista entre 30 y 45 minutos?
5. Vincular las cámaras de video con las computadoras se ha vuelto muy popular al establecer la conversación completa en línea. ¿Cómo se podría usar esta tecnología en conjunto con las entrevistas telefónicas? ¿Y qué pasa con otras formas de comunicación, como el envío de mensajes de texto?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F La comunicación efectiva elimina todo o la mayor parte del conflicto de las relaciones interpersonales.

2. V F En el paso de codificación del proceso de comunicación, el significado puede adoptar la forma de palabras, expresiones faciales o gestos.

3. V F Los gerentes que usan la tecnología de comunicación electrónica en forma amplia y que trabajan fuera de sus oficinas "reales" tienen más capacidad de evitar la política organizacional.

4. V F Una red de comunicación vincula los diferentes departamentos o unidades de una organización.

5. V F La investigación revela que la información que se transmite a través de la cadena de rumores organizacionales es bastante exacta.

6. La comunicación _____ es la forma más común de comunicación en las organizaciones.
   a. Oral
   b. Horizontal
   c. No verbal
   d. Electrónica
   e. Vertical

7. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de comunicación vertical?
   a. Ronnie transfiere información que escuchó de su jefe a las demás personas con las que comparte transporte al trabajo.
   b. Keith reprograma la conferencia telefónica de su supervisor de la 1:00 P.M. a las 3:00 P.M. el mismo día.
   c. Charlie informa a su jefe del problema de ausentismo en su departamento.
   d. El compañero de trabajo de Bill le envía un mensaje por correo electrónico para felicitarlo por su promoción.
   e. Mick decide pedir a su contraparte en otra fábrica que colabore en un plan para mejorar la productividad.

8. Como gerente de ventas de una empresa que importa calzado, Velma arregló una venta a una cadena de tiendas departamentales. Con el fin de verificar cuántos zapatos había en existencia, ella tuvo que contactar a su gerente de marketing, quien a su vez tuvo que contactar a los gerentes de almacén para obtener una cifra precisa. La empresa de Velma quizá podría utilizar _____ para establecer un sistema de información formal para vincular a todos los que participan en esas decisiones.
   a. un especialista en sistemas tecnológicos
   b. un director ejecutivo de empowerment
   c. un director de relaciones públicas
   d. un vicepresidente de comunicaciones
   e. un director de información

9. Adolph está harto de toda la información sin control que fluye a través de la cadena de rumores en su empresa. Para eliminar los rumores, él puede _____.
   a. reorganizar con frecuencia los equipos
   b. suprimir la comunicación horizontal
   c. mantener abiertas las líneas de comunicación
   d. no hacer nada porque es imposible
   e. fomentar una cultura que recompense la comunicación formal

10. Rip se quedó dormido en una conferencia de líderes en comunicación interpersonal. Si se hubiese mantenido despierto, habría aprendido que la habilidad más importante para mejorar la efectividad de la comunicación personal es _____.
    a. documentar todas las comunicaciones
    b. ser un buen escucha
    c. permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones
    d. hacer seguimiento a los mensajes lo antes posible
    e. estar alerta a las diferentes formas de comunicación

CAPÍTULO 19

MANEJO DE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Definir e identificar los tipos de grupos y equipos en las organizaciones, analizar las razones por las que las personas se unen a ellos y listar las etapas del desarrollo de los grupos y equipos.
2. Identificar y analizar cuatro características esenciales de los grupos y equipos.
3. Analizar el conflicto interpersonal e intergrupal en las organizaciones.
4. Describir la forma en que las organizaciones manejan el conflicto.

PRIMERO LO PRIMERO

Llenar los zapatos en Nike

> "El mensaje acerca de llenar los zapatos es que no se puede. Se tienen que diseñar zapatos nuevos."
>
> —STEPHEN MADER, BUSCADOR DE TALENTO EJECUTIVO

En ocasiones, un emprendedor exitoso se apega demasiado a su proyecto original, se identifica tan de cerca con la organización, sus productos y su gente que se vuelve casi imposible dejarlo ir. Desde luego, en ocasiones se suelta y luego se vuelve a asir. Eso fue lo que sucedió en Nike cuando el fundador Phil Knight forzó la salida del CEO William Perez sólo 13 meses después de haber elegido al ex director de S.C. Johnson para asumir su puesto. Al contratar a Perez, Knight hacía nada menos que su tercer esfuerzo de retirarse de la supervisión directa de la compañía de calzado y ropa deportiva más grande del mundo.

Es un "guión predecible," dice el profesor de Yale Jeffrey Sonnenfeld, que compara este drama corporativo recurrente con sagas de más importancia universal: "Es como Shakespeare o una tragedia griega o la Biblia". Los periodistas de negocios han dado al escenario familiar un título épico apropiado: "El regreso del fundador". Knight, quien había elegido a Perez para imbuir el tipo de disciplina organizacional y administrativa que nunca había sido su propio punto fuerte, dio un giro algo típico al golpe ejecutivo: Perez, explicó, no captó la cultura de la empresa ni hizo uso de los equipos gerenciales probados ya establecidos.

Desde su fundación en 1971, la cultura de Nike ha sido cuestión de leyenda. Siempre se ha tratado todo acerca de los atletas y los altos directivos que compiten como atletas. "Las primeras reuniones gerenciales de Nike", informa Daniel Roth de *Fortune*, "eran asuntos pendencieros, de ebrios. Cuando surgían las peleas... Knight rara vez interrumpía. Le gustaba ver la pasión". En la actualidad, la atmósfera en Nike aún es intensa y competitiva. Knight todavía está a favor de la pasión y, de acuerdo con Roth, aún llora en los eventos deportivos.

Al paso de los años, las personas internas de Nike han invitado a algunas superestrellas externas para unirse a sus juegos administrativos, pero en su mayoría, el talento gerencial de la empresa siempre ha sido de casa. La mentalidad de promover desde dentro, en combina-

La cultura en Nike ha estado basada en el trabajo en equipo y en la interacción entre los gerentes con fuerte impulso y los atletas de alto perfil. Pero estas mismas características también promueven el conflicto y han dificultado a la empresa de ropa deportiva más grande del mundo llevar personas de fuera para las principales posiciones.



© FABIOCONCETTA | DREAMSTIME.COM

ción con un fuerte programa de capacitación cruzada para los gerentes, se presta para el tipo de cohesión interna que agradan a Knight y a Nike. Como los nuevos ejecutivos amplían su experiencia al pasar por diversos departamentos, desarrollan conexiones con varias personas mayores en la empresa y la organización matricial de Nike significa que trabajan con varios altos directivos en cualquier momento. Un resultado de este enfoque a la doctrina interna de administración ha sido el desarrollo de una cultura que algunos observadores consideran como un poco demasiado exclusivista. "Las personas que no captan la cultura", aconseja Don Murray, un consultor en administración que ha colaborado muy de cerca con Knight y Nike por muchos años, "no se quedan mucho tiempo. Saben que no encajan. Eso es todo".

En cuanto a Knight personalmente, su enfoque siempre ha sido contratar personas brillantes, ambiciosas, que aman los deportes y luego darles mucha libertad. De acuerdo con el personal interno, en realidad él dice muy poco y aparentemente prefiere que sus ejecutivos interpreten sus silencios. Con base en la doctrina de la empresa, las instrucciones de Knight a uno de los altos directivos a quien se le había pedido iniciar una nueva división consistió en la advertencia "vende zapatos". "No es probable que él se siente y se lo explique", dice la ex ejecutiva de Nike Liz Dolan. "Él cree que usted lo puede descifrar." Aclara las cosas al agregar: "Se enfoca más en hablar con usted cara a cara para obtener lo mejor de usted". Algunas personas internas dicen que admiran a Knight como una figura paterna de inspiración, visionario, pero otros informan que realiza muy pocas reuniones y que presta muy poca atención a los detalles. No se inclina por tomar partido, por lo general se apoya en el mantra "me reservo el derecho de cambiar mi opinión mañana", y está feliz de dejar que sus ejecutivos tomen sus propias decisiones. "Han pasado 40 años de que la empresa ha crecido alrededor de mis idiosincrasias", dice Knight. "Ni siquiera saben ya que son idiosincrasias, y desde luego yo tampoco."

¿Y Bill Perez? Era tímido e introspectivo (irónicamente, en gran medida como Knight), pero aunque era novato en la industria de ropa y equipo deportivos, su experiencia en una empresa gigante de productos de consumo con líneas de producto diversas prometía ser un activo significativo para Nike, que estaba en el proceso de ampliar sus ofertas tanto de equipo deportivo como de ropa. Al haber supervisado numerosas adquisiciones en S.C. Johnson, Perez también parecía bien equipado para ayudar a Nike a crecer. "Habrá algo de un periodo difícil", reconoció Knight en el momento de la transición, "pero estoy comprometido con hacerlo funcionar".

Por desgracia, Perez aparentemente agitó las aguas casi desde el día uno. "Empezó a cuestionar a veteranos de 20 o 30 años a quienes nunca antes se les había cuestionado", dice un ejecutivo. También irritó a los ejecutivos de marketing al cuestionar anuncios ganadores de premios y adoptar un enfoque poco familiar en la evaluación de campañas. "No tenía un sentido intuitivo de Nike como una marca", se quejó un gerente de marketing. "Se basaba más en un enfoque de hoja de cálculo, analítico, contrario a tener un buen sentido de marketing creativo." Al poco tiempo, Perez se había enfrentado con numerosos ejecutivos, como Mark Parker y Charlie Denson, dos empleados de siempre de Nike quienes habían competido por el puesto de CEO antes de que Knight se decidiera por Perez.

De acuerdo con Perez, las personas internas en Nike eran irrazonablemente resistentes al cambio, y Knight, agrega, complicaba las cosas al interferir con sus esfuerzos por hacer su trabajo. "Prácticamente desde el día que llegué", recuerda, "Phil participaba en la empresa como siempre. Hablaba con mis subordinados directos. Era confuso para la gente y frustrante para mí". Knight respondió con culpar a Perez por su incapacidad para trabajar con los veteranos de Nike. "Creo que el no poder... abarcar esta empresa y esta industria", dijo, "llevó a una confusión por parte del equipo gerencial". También citó una incompatibilidad cultural: "Básicamente", Knight le dijo a los analistas y a los periodistas, "la distancia entre la empresa que Bill administraba en el negocio de los productos empacados y Nike y el nuevo tipo de negocio de equipo deportivo era demasiado grande. La brecha cultural", concluyó, "era realmente demasiado grande".

Cuando las cosas se calmaron, Parker y Denson habían sido designados presidente y CEO, respectivamente. En la actualidad, Parker tiene ambos puestos mientras que Knight, ahora de 71, continúa sus funciones como presidente del consejo. Numerosos observadores externos siguen siendo críticos del consejo de Knight y de Nike, en particular por perpetuar una cultura aislada que aparentemente es tan hostil con la sangre fresca como siempre ha sido. "Es casi como desear la muerte, llegar a esa empresa desde fuera", dice Stephanie Joseph, experta en consejos corporativos. Muchos observadores también continúan la crítica al consejo de administración por no tener la capacidad de visualizar a la empresa sin su fundador y establecer un plan firme de sucesión. Stephen Mader, un buscador de talento (headhunter) ejecutivo que cree que Nike necesita no sólo una mejor planeación de sucesión sino también una infusión de ideas nuevas, "El mensaje acerca de llenar los zapatos es que no se puede hacer. Se tienen que diseñar zapatos nuevos".[1]

Bajo el mando de Phil Knight, Nike estableció una cultura en la que el trabajo en equipo floreció y las utilidades fluyeron. Pero cuando llegó el momento (o así lo parecía) de incorporar sangre fresca e ideas nuevas, la cultura que había fomentado dicho éxito produjo un conflicto interpersonal e intergrupal. En este capítulo se estudian los procesos que llevan a los éxitos y los que siguen de ellos, y los problemas como los experimentados en Nike. En nuestro último capítulo establecimos la naturaleza interpersonal de las organizaciones. Aquí se amplía ese análisis al introducir primero los conceptos básicos de la dinámica de grupo y de equipo. En las secciones posteriores se explican las características de los grupos y los equipos en las organizaciones. Luego se describe el conflicto interpersonal e intergrupal. Se concluye con un análisis de cómo manejar el conflicto.

grupo
Consiste en dos o más personas que interactúan en forma regular para cumplir un propósito o meta en común

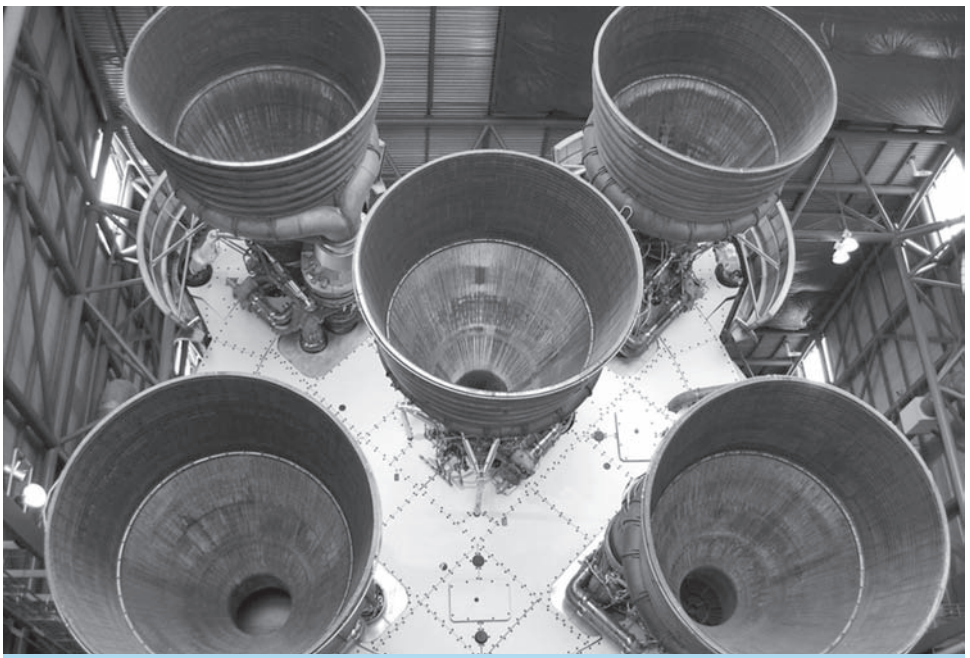
grupo funcional
Grupo permanente creado por la organización para lograr una cantidad de propósitos organizacionales con un horizonte de tiempo no especificado

GRUPOS Y EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los grupos son una parte omnipresente en la vida organizacional. Son la base de gran parte del trabajo que se realiza y evolucionan tanto dentro como fuera de las fronteras estructurales normales de la organización. Un grupo se define como dos o más personas que actúan de manera regular para lograr un propósito o un fin común.[2] El propósito de un grupo o equipo puede ir desde preparar una nueva campaña de publicidad hasta compartir información de manera informal, hasta tomar decisiones importantes y satisfacer las necesidades sociales.

Tipos de grupos y equipos

En general, tres tipos básicos de grupos se encuentran en las organizaciones: grupos funcionales, grupos informales o de intereses y grupos y equipos de tarea.[3] Éstos se ilustran en la figura 19.1.



© ENIKO BALOGH | DREAMSTIME.COM

Un grupo de tarea es el que la organización crea para lograr una gama relativamente estrecha de propósitos dentro de un horizonte de tiempo expresado o implícito. En el recuento de los daños del choque del transbordador espacial Columbia, numerosos grupos de tareas fueron organizadas para recolectar los desechos, analizar información e intentar determinar qué salió mal.

Grupos funcionales

Un grupo funcional es un grupo permanente creado por la organización para lograr un número de propósitos organizacionales con un horizonte de tiempo no especificado. El departamento de publicidad en Target, el departamento de administración en University of North Texas y el personal de enfermería en la Clínica Mayo son grupos funcionales. Por ejemplo, el departamento de publicidad en Target busca planear campañas de publicidad eficaces, incrementar las ventas, manejar promociones en tienda y desarrollar una identidad única para la empresa. Se asume que el grupo funcional seguirá existiendo después de que logre sus objetivos actuales; esos objetivos serán reemplazados por nuevos.

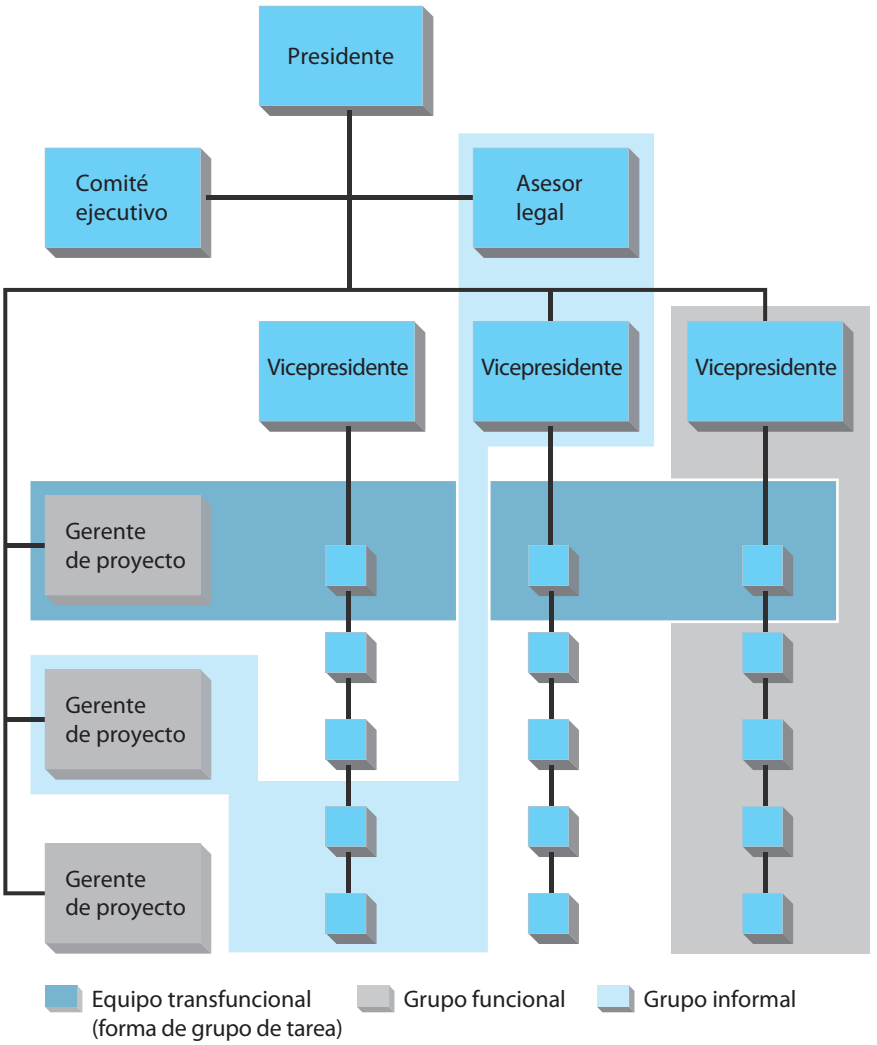


Figura 19.1
TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Cada organización tiene muchos tipos de grupos. En esta organización hipotética, un grupo funcional se muestra dentro del área vertical gris, un equipo transfuncional dentro del área horizontal azul oscuro y un grupo informal dentro del área azul claro.

Grupos informales o de intereses Un grupo informal o de intereses es creado por sus propios miembros para fines que pueden o no ser pertinentes para las metas organizacionales. También tiene horizontes de tiempo no especificados. Un grupo de empleados que almuerzan juntos cada día pueden analizar la productividad, malversación de fondos o política local y los deportes.[4] Mientras que los miembros del grupo disfruten comer juntos, quizá continuarán haciéndolo. Cuando los almuerzos dejen de ser agradables, buscarán otra compañía o una actividad distinta.

Los grupos informales pueden ser una fuerza poderosa que los gerentes no pueden ignorar.[5] Un autor describió la forma en que un grupo de empleados en una fábrica de muebles minó los esfuerzos de su jefe por aumentar la producción. En forma tácita acordaron producir una cantidad razonable de trabajo, pero no trabajar demasiado fuerte. Un hombre mantuvo oculta una pila de trabajo terminado como respaldo en caso de que se atrasara demasiado. En otro ejemplo, trabajadores automotrices describieron cómo dejaron fuera empaques y sellos y colocaron botellas de bebidas carbonatadas dentro de las puertas.[6] Desde luego, los grupos informales también pueden ser una fuerza positiva, como se demostró cuando los empleados de Continental Airlines trabajaron juntos para comprar una motocicleta nueva para Gordon Bethune, el CEO de la empresa en ese momento, para mostrar su respaldo y gratitud por su excelente liderazgo.

grupo informal o de intereses
Creado por sus miembros para fines que pueden o no ser pertinentes para los de la organización

En años recientes, Internet ha servido como plataforma para el surgimiento de cada vez más y más tipos de grupos informales o de intereses. Como ejemplo, Yahoo! incluye un amplio conjunto de grupos de intereses que reúne personas con intereses comunes. Y cada vez más, los trabajadores que pierden sus empleos a causa de despidos se unen en forma electrónica para ofrecer apoyo moral entre sí y facilitar la creación de redes mientras todos buscan empleos nuevos.[7]

Grupos de tarea Un **grupo de tarea** es un grupo creado por la organización para lograr una gama relativamente estrecha de propósitos dentro de un horizonte de tiempo explícito o implícito. La mayoría de los comités y fuerzas de tareas son grupos de tareas. La organización especifica la participación del grupo y asigna un conjunto de metas relativamente estrecho, como desarrollar un producto nuevo o evaluar un procedimiento de quejas propuesto. El horizonte de tiempo para lograr estos fines puede ser específico (se puede solicitar a un comité que haga una recomendación dentro de 60 días) o implícito (el equipo del proyecto se dispersará cuando se desarrolle el nuevo producto).

Los equipos son una forma especial de grupo de tarea que se ha vuelto cada vez más popular.[8] En el sentido aquí empleado, un **equipo** es un grupo de trabajadores que funciona como una unidad, con frecuencia con poca o ninguna supervisión, para realizar las tareas relacionadas con el trabajo, las funciones y las actividades. En la tabla 19.1 se listan y definen algunos de los diversos tipos de equipos que se emplean en la actualidad. Las formas anteriores de equipos incluían grupos de trabajo autónomos y círculos de calidad. En la actualidad, los equipos en ocasiones también se llaman *equipos autodirigidos*, *equipos transfuncionales* o *equipos de alto desempeño*. Numerosas empresas utilizan en la actualidad de manera rutinaria equipos para realizar la mayoría de sus operaciones diarias.[9] Aún más, los **equipos virtuales** (equipos conformados por personas de sitios de trabajo remotos que trabajan juntas en línea) también se vuelven cada vez más comunes.[10]

grupo de tarea
Grupo creado por la organización para alcanzar una gama relativamente estrecha de propósitos dentro de un horizonte de tiempo explícito o implícito

equipo
Grupo de trabajadores que funciona como una unidad, con frecuencia con poca o ninguna supervisión para realizar tareas, funciones y actividades relacionadas con el trabajo

equipo virtual
Equipo conformado por personas de sitios de trabajo remotos que trabajan juntas en línea

Las organizaciones crean equipos por varias razones. Para empezar, dan más responsabilidad del desempeño de la tarea a los trabajadores que en realidad las realizan. También otorgan empowerment a los trabajadores al atribuirles mayor autoridad y libertad de toma de decisiones. Además, permiten a la organización capitalizar sobre el conocimiento y la motivación de sus trabajadores. Por último, facilitan a la organización deshacerse de su burocracia y promover la flexibilidad y la sensibilidad. Ford usó equipos para diseñar sus nuevos modelos de Thunderbird y Focus. En forma similar, General Motors utilizó un equipo para desarrollar su nuevo modelo de Chevrolet Blazer.

Tabla 19.1 TIPOS DE EQUIPOS

Equipo de solución de problemas	El tipo de equipo más popular; incluye trabajadores del conocimiento que se reúnen para resolver un problema específico y luego se dispersan.
Equipo de administración	Consiste principalmente en gerentes de diversas funciones como ventas y producción; coordinan el trabajo entre otros equipos.
Equipo de trabajo	Un tipo de equipo cada vez más popular; los equipos de trabajo son responsables del trabajo diario de la organización; cuando se les otorga empowerment son equipos autodirigidos.
Equipo virtual	Un nuevo tipo de equipo de trabajo que interactúa por computadora; los miembros entran y salen de la red como se requiere y pueden tomar turnos para fungir como líder.
Círculo de calidad	Cada vez menos populares, los círculos de calidad incluyen trabajadores y supervisores; se reúnen en forma intermitente para analizar problemas en el lugar de trabajo.

Fuente: De *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, Copyright © 1994 Time Inc. Todos los derechos reservados.

Cuando una organización decide usar equipos, en esencia implementa una importante forma de cambio organizacional, como se analiza en el capítulo 13. Así, es importante seguir un enfoque lógico y sistemático de la planeación e implementar equipos en un diseño organizacional existente. También es importante reconocer que se puede encontrar resistencia, la cual es más probable en los gerentes de primera línea que cederán gran parte de su autoridad al equipo. Muchas organizaciones encuentran que deben cambiar la filosofía de administración completa de esos gerentes de ser supervisores a ser coaches o facilitadores.[11]

Después de establecer los equipos, los gerentes deben continuar el monitoreo de sus contribuciones y qué tan eficazmente funcionan. En las mejores circunstancias, los equipos se volverán grupos muy cohesivos con altos estándares de desempeño. Para alcanzar este estado, el gerente puede usar alguna o todas las técnicas que se describen más adelante en este capítulo para mejorar la cohesión. Si se implementan en forma adecuada y con el apoyo de los mismos trabajadores, es probable que los estándares o normas de desempeño sean relativamente altas. En otras palabras, si el cambio se implementa en forma adecuada, los participantes del equipo entenderán el valor y el potencial de los equipos y las recompensas que pueden esperar obtener como resultado de sus contribuciones. Por otro lado, los equipos mal diseñados e implementados harán un trabajo menos eficaz y pueden mermar la efectividad organizacional.[12]

"Si no se puede alimentar con dos pizzas a un equipo, es que es demasiado grande."

—JEFF BEZOS, FUNDADOR Y CEO DE AMAZON.COM
(citado en *Fortune*, 12 de junio de 2006, p. 122)

Por qué las personas se unen a los grupos y a los equipos

Las personas se unen a los grupos y a los equipos por diversas razones. Se unen a grupos funcionales simplemente en virtud de vincularse con organizaciones. Las personas aceptan empleo para ganar dinero o aplicar sus profesiones elegidas. Una vez dentro de la organización, se les asignan puestos y roles y se vuelven así miembros de grupos funcionales. A las personas en los grupos funcionales existentes se les dice o se les pide que sirvan en comités, fuerzas de tarea y equipos, o se ofrecen como voluntarios para hacerlo. Las personas se unen a grupos informales o de intereses por varios motivos, la mayoría de ellos bastante complejos.[13] De hecho, la necesidad de ser un jugador de equipo se ha vuelto tan fuerte en la actualidad que numerosas organizaciones en forma activa se resistirán a contratar a alguien que no quiera trabajar con otros.[14]

Atracción interpersonal Una razón por la que las personas eligen formar grupos informales o de intereses es que se sienten atraídas entre sí. Muchos factores diferentes contribuyen a la atracción interpersonal. Cuando las personas ven mucho de ellas, la sola proximidad aumenta la probabilidad de que se desarrolle una atracción interpersonal. La atracción aumenta cuando las personas tienen actitudes, personalidades o posiciones económicas similares.

Actividades de grupo Los individuos también pueden estar motivados a unirse a un grupo, porque las actividades del mismo les parecen atractivas. Correr, jugar bridge,



© JAMIE ROACH | DREAMSTIME.COM

Las personas se unen a grupos por una diversidad de razones. El Club Rotario en Duluth, Minnesota, patrocina la carrera anual Lake Superior Dragon Boat Race. Esta carrera se originó en la antigua China. Cada año, más de 80 equipos construyen barcos dragones y participan en la carrera. ¿Por qué se inscriben las personas? En parte debido a la camaradería de trabajar con los demás y en parte porque las ganancias que se obtienen ayudan a apoyar a las obras de caridad locales.

boliche, analizar poesía, jugar juegos de guerra y volar aviones a escala son actividades que algunas personas disfrutan. Muchas de ellas se disfrutan más cuando se participa como miembro de un grupo y la mayoría requiere más de una persona. Numerosas empresas grandes como Shell Oil y Apple Computer tienen una liga de futbol, softbol o boliche. Una persona se puede unir a un equipo de boliche no debido a una atracción en particular a los otros miembros del grupo, sino simplemente porque ser miembro del grupo le permite participar en una actividad agradable. Desde luego, si el nivel de atracción interpersonal del grupo es muy bajo, una persona puede elegir pasar por alto la actividad en lugar de unirse al grupo.

"Dénos personas que estén dedicadas a hacer que el equipo funcione, contrario a un grupo de personas talentosas con grandes egos, y ganaremos todas las veces."

—JOHN MCCONNELL, CEO, WORTHINGTON INDUSTRIES
(citado en *Fortune*, 12 de junio de 2006, p. 88)

Metas del grupo Las metas de un grupo pueden también motivar a las personas a unirse. El Sierra Club, que está dedicado a la conservación ambiental, es un buen ejemplo de este tipo de grupo de intereses. Varios grupos de recaudación de fondos son otra ilustración. Los miembros pueden o no sentirse personalmente atraídos a los otros recaudadores de fondos y quizá no disfrutan la actividad de tocar puertas para pedir dinero, pero se unen al grupo porque se comprometen con su meta. Los trabajadores se unen a sindicatos como el United Auto Workers porque apoyan sus metas.

Satisfacción de las necesidades Otra razón para unirse a un grupo es satisfacer la necesidad de afiliación. Los nuevos residentes en una comunidad pueden unirse a un club de recién llegados en parte como forma para conocer gente nueva y en parte sólo para estar con otras personas. De igual forma, las personas recién divorciadas con frecuencia se unen a grupos de apoyo como forma de tener compañía.

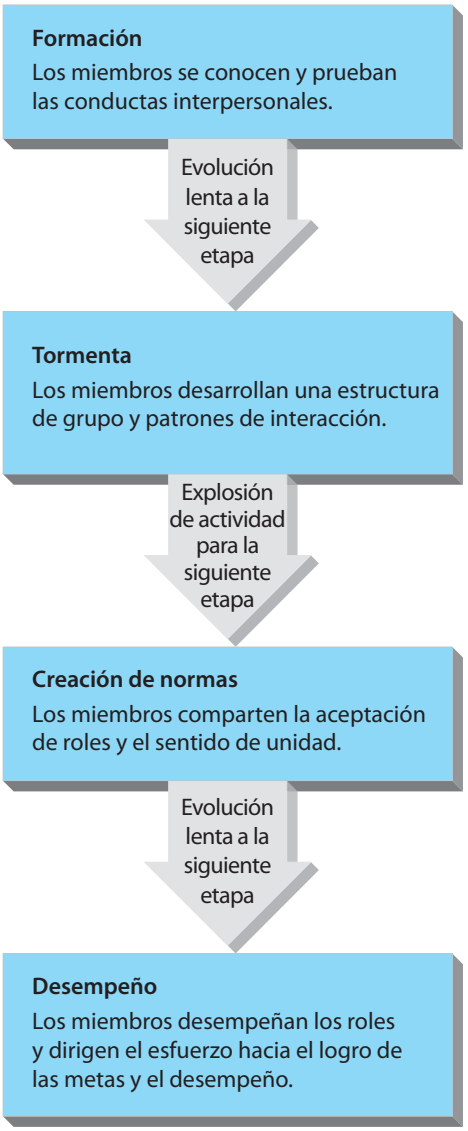
Beneficios instrumentales Una última razón por la que las personas se unen a los grupos es que la participación en ocasiones es vista como instrumental para proporcionar otros beneficios para el individuo. Por ejemplo, es bastante común que los estudiantes universitarios se incorporen en su último año a varios clubes o asociaciones profesionales, porque se piensa que listar esas participaciones en su currículo (hoja de vida) mejorará sus oportunidades de obtener un buen empleo. En forma similar, una gerente podría unirse a cierto club de tenis, no sólo porque se sienta atraída por sus miembros (aunque sí podría ser) y no sólo por la oportunidad de jugar tenis (aunque lo puede disfrutar). Las metas del club no son pertinentes y sus necesidades de afiliación pueden ser satisfechas de otras formas. Sin embargo, ella puede sentir que ser miembro de este club llevará a contactos de negocios importantes y útiles. La participación en el club de tenis es instrumental para establecer estos contactos. La participación en grupos cívicos como Junior League y Rotarios puede solicitarse por razones similares.

Etapas del desarrollo de grupos y equipos

Imagine las diferencias entre un conjunto de cinco personas que se acaban de reunir para formar un grupo o equipo y un grupo o equipo que ha funcionado como una maquinaria bien lubricada durante años. Los miembros de un grupo o equipo nuevo no están familiarizados con la forma en que funcionan juntos y tienen interacciones tentativas. En un grupo o equipo con experiencia considerable, los miembros están familiarizados con las fortalezas y debilidades de los demás y están más seguros en sus roles en el grupo. El primer grupo o equipo por lo general se considera inmaduro; el segundo, maduro. Para progresar de la fase inmadura a la fase madura, un grupo o equipo debe pasar por ciertas etapas del desarrollo, como se muestra en la figura 19.2.[15]

Figura 19.2 ETAPAS DEL DESARROLLO DE GRUPOS

Mientras los grupos maduran, tienden a evolucionar por cuatro etapas distintas del desarrollo. Los gerentes deben entender que los miembros del grupo necesitan tiempo para conocerse, aceptarse entre sí, desarrollar una estructura de grupo y sentirse cómodos con sus roles en el grupo antes de poder comenzar a trabajar en forma directa para alcanzar las metas.



El primer paso del desarrollo se llama *formación*. Los miembros del grupo o el equipo se conocen y empiezan a probar cuáles conductas interpersonales son aceptables y cuáles inaceptables para los demás miembros. Los miembros son muy dependientes de los demás en este punto para proporcionar señales acerca de lo que es aceptable. Se establecen las reglas básicas del grupo y puede surgir una estructura tentativa de grupo.[16] Por ejemplo, en Reebok, un equipo de merchandising fue creado para manejar su negocio de ropa deportiva. El líder del equipo y sus miembros apenas eran conocidos y tuvieron que emplear algunas semanas para conocerse.

La segunda etapa del desarrollo, que con frecuencia es lenta para surgir, es la llamada *tormenta*. Durante esta etapa puede haber una falta general de unidad y patrones de interacción desiguales. Al mismo tiempo, algunos miembros del grupo o equipo pueden comenzar a aplicarse para ser reconocidos como el líder de grupo o al menos a desempeñar un rol importante en moldear la agenda del grupo. En el equipo de Reebok, algunos miembros defendían una expansión rápida en el mercado; otros peleaban por un ingreso más lento. La primera facción ganó, con resultados desastrosos. Debido a las prisas, la calidad del producto fue pobre y las entregas se retrasaron. Como resultado, el líder del equipo fue despedido y un nuevo gerente fue nombrado a cargo.

La tercera etapa del desarrollo, llamada *creación de normas*, comienza con una explosión de actividad. Durante esta etapa, cada persona comienza a reconocer y aceptar su rol y a entender las reglas de los demás. Los miembros también empiezan a aceptarse entre sí y a desarrollar un sentido de unidad. Puede haber regresiones temporales a la etapa anterior. Por ejemplo, el grupo o equipo podría comenzar a aceptar a un miembro en particular como el líder. Si esta persona más tarde viola las normas importantes o pone en peligro de otra forma su reclamo de liderazgo, el conflicto podría surgir mientras el grupo rechaza a este líder y busca otro. El nuevo líder de Reebok transfirió a varias personas lejos del equipo y estableció un nuevo sistema y estructura para administrar las cosas. Los demás empleados aceptaron su nuevo enfoque y se establecieron para cumplir con sus puestos.

El *desempeño*, la etapa final del desarrollo del grupo o equipo, también es lenta para desarrollarse. El equipo en realidad comienza a enfocarse en el problema que se enfrenta. Los miembros desempeñan los roles que han aceptado, ocurre una interacción y los esfuerzos del grupo se dirigen hacia el logro de las metas. La estructura básica del grupo o equipo ya no es un tema, sino que se ha convertido en un mecanismo para cumplir con el propósito del grupo. El negocio de ropa deportiva de Reebok ahora crece de manera consistente y ha evitado de manera exitosa los problemas que lo plagaron en un principio.

Revisión del concepto

¿Cuáles son los tipos básicos de grupos y equipos en las organizaciones?

Identifique cuatro grupos a los que usted pertenezca y describa por qué se unió a cada uno.

CARACTERÍSTICAS DE GRUPOS Y EQUIPOS

Al tiempo que los grupos y los equipos maduran y pasan por las cuatro etapas básicas del desarrollo, comienzan a asumir cuatro características importantes: estructura de rol, normas, cohesión y liderazgo informal.[17]

Estructuras de roles

roles
Partes que los individuos desempeñan en los grupos para ayudar al grupo a alcanzar sus metas

estructura de roles
Conjunto de roles definidos e interrelaciones entre ellos que los miembros del grupo definen y aceptan

Cada individuo en un equipo tiene una parte o **rol** que desempeñar para ayudar al grupo a alcanzar sus metas. Algunas personas son líderes, algunas hacen el trabajo, algunas tienen interfases con otros equipos y demás. De hecho, una persona puede asumir un *rol de especialista de tarea* (concentrarse en lograr la tarea del grupo) o un *rol socioemocional* (proporcionar apoyo social y emocional a los demás en el equipo). Algunas personas, por lo general los líderes, desempeñan ambos roles; otras más deciden no tener ninguno. La **estructura de roles** del grupo es el conjunto de roles definidos y las interrelaciones entre esos roles que los miembros del grupo o equipo definen y aceptan. Cada uno de nosotros pertenece a muchos grupos y, por tanto, desempeña múltiples roles: en los grupos de trabajo, clases, familias y organizaciones sociales.[18]

Las estructuras de roles emergen como resultado de los episodios de roles, como se muestra en la figura 19.3. El proceso comienza con el rol esperado: lo que los demás

miembros del equipo esperan que el individuo haga. El rol esperado se traduce en el rol enviado: los mensajes y las señales que usan los miembros del equipo para comunicar el rol esperado al individuo. El rol percibido es lo que el individuo percibe que significa el rol enviado. Por último, el rol actuado es lo que el individuo hace en el rol. El rol actuado, a su vez, influye las expectativas futuras del equipo. Desde luego, los episodios de los roles rara vez se desenvuelven con esta facilidad. Cuando ocurren interrupciones importantes, los individuos pueden experimentar una ambigüedad del rol, conflicto del rol y sobrecarga del rol.[19]



ANA NANCE/REDUX

Los grupos desarrollan estructuras de roles, normas de comportamiento y algún nivel de cohesión. Por ejemplo, tome a estos empleados de Google. Mientras se reúnen para almorzar cada día en Googleplex Cafetería, algunos saben que pueden contar con encontrar ahí a sus amigos durante ciertos horarios del día. En otros casos, alguien dentro de cada grupo mandará un mensaje de texto o de correo electrónico a los demás de que es tiempo de almorzar. A su vez, este tiempo que pasan juntos ayuda a construir cohesión dentro de cada grupo.

Ambigüedad del rol La ambigüedad del rol surge cuando al rol asignado no queda claro. Si su profesor le dice que elabore un trabajo de clase pero se rehúsa a dar más información, quizás usted experimentará una ambigüedad del rol. No sabe cuál es el tema, qué tan extenso debe ser, qué formato utilizar o cuándo se debe entregarlo. En los entornos de trabajo, la ambigüedad del rol puede derivarse de malas descripciones de puestos, instrucciones vagas de un supervisor o señales poco claras de los compañeros de trabajo. Es probable que el resultado sea un subordinado que no sepa qué hacer. La ambigüedad del rol puede ser un problema significativo para el individuo que debe enfrentarla y para la organización que espera que el empleado se desempeñe.

Conflicto del rol El conflicto del rol ocurre cuando los mensajes y las señales que componen el rol enviado son claras pero contradictorias o mutuamente excluyentes.[20] Una forma común es el *conflicto entre roles*. Por ejemplo, si el jefe de una persona le dice que debe trabajar tiempo extra y los fines de semana para poder avanzar, y el cónyuge de esa misma persona le dice que se requiere más tiempo con la familia, puede resultar un conflicto. En una organización matricial, el conflicto entre roles con frecuencia surge entre los roles que alguien tiene en diferentes equipos, así como entre los roles de los equipos y los roles permanentes de una persona en un grupo funcional.

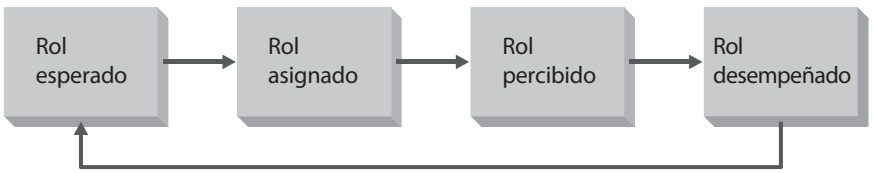
El *conflicto intrarroles* puede ocurrir cuando la persona recibe demandas en conflicto de distintas fuentes dentro del contexto del mismo rol. El jefe de una gerente puede decirle

ambigüedad del rol
Surge cuando el rol que se envía no queda claro y el individuo no sabe lo que se espera de él

conflicto del rol
Ocurre cuando los mensajes y las señales que componen el rol enviado son claras pero contradictorias o mutuamente excluyentes

Figura 19.3 EL DESARROLLO DE UN ROL

Los roles y sus estructuras dentro de un grupo evolucionan a través de una serie de episodios de roles. Las primeras dos etapas del desarrollo de roles son procesos de grupo, mientras los miembros del grupo dejan saber a los individuos lo que se espera de ellos. Las otras dos partes son procesos individuales, mientras los miembros nuevos del grupo perciben y desempeñan sus roles.



que necesita presionar más a los subordinados para cumplir las nuevas reglas de trabajo. Al mismo tiempo, sus subordinados pueden indicar que esperan que ella cambie las reglas. Así, las señales están en conflicto y la gerente puede no estar segura de qué curso seguir. El *conflicto intraemisor* ocurre cuando una fuente envía mensajes claros pero contradictorios. Esto podría surgir si el jefe dice una mañana que ya no puede haber más tiempo extra durante un mes, pero después del almuerzo le dice a alguien que se quede a trabajar tarde esa misma noche. El *conflicto persona-rol* resulta de una discrepancia entre los requerimientos del rol y los valores personales del individuo, las actitudes y las necesidades. Si a una persona se le dice que haga algo no ético o ilegal o si el trabajo es desagradable (por ejemplo, despedir a un amigo cercano), es probable que exista un conflicto entre la persona y el rol. El conflicto de rol de todos los tipos es de particular interés para los gerentes. La investigación ha revelado que un conflicto puede ocurrir en una diversidad de situaciones y conducir a diversas consecuencias adversas, como el estrés, el bajo desempeño y una rápida rotación.

Sobrecarga del rol Una consecuencia final de una estructura de roles débil es la sobrecarga del rol, que ocurre cuando las expectativas del rol exceden las capacidades del individuo. Cuando un gerente da a un empleado varias asignaciones importantes a la vez, mientras que aumenta la carga de trabajo regular de la persona, el empleado quizás experimentará la sobrecarga del rol. Una sobrecarga del rol también puede resultar cuando un individuo asume demasiados roles al mismo tiempo. Por ejemplo, una persona que intenta trabajar extrafuerte en su empleo, postularse para la elección del consejo escolar, servir en un comité en la iglesia, ser entrenador de béisbol de las ligas infantiles, mantener un programa de ejercicio activo y ser un miembro contribuyente a su familia quizás enfrentará una sobrecarga del rol.

"Algunos de los peores equipos que he visto son aquéllos en los que todos eran un probable CEO."

—DAVID NADLER, CONSULTOR
(citado en *Fortune*, 12 de junio de 2006, p. 88)

En un grupo o equipo funcional, el gerente puede tomar medidas para evitar la ambigüedad del rol, conflicto del rol o sobrecarga del rol. Tener expectativas claras y razonables y enviar señales claras y directas ayuda mucho para eliminar la ambigüedad del rol. Las expectativas consistentes que consideran los otros roles del empleado y un sistema de valores personal pueden minimizar el conflicto del rol. La sobrecarga del rol puede evitarse simplemente al reconocer las capacidades y los límites individuales. En grupos de amistad y de intereses, es probable que las estructuras de roles sean menos formales; por tanto, podría no ser tan grande la posibilidad de la ambigüedad del rol, el conflicto del rol o la sobrecarga del rol. Sin embargo, si uno o más de estos problemas ocurren, puede ser difícil manejarlos. Como es menos probable que los roles en la amistad y los grupos de intereses estén parcialmente definidos por una estructura de autoridad formal o por descripciones de puestos escritas, el individuo no puede acudir a esas fuentes para aclarar un rol.

Normas de comportamiento

Las normas son estándares de comportamiento que el grupo o el equipo acepta y espera de sus miembros. Por ejemplo, la mayoría de los comités desarrolla normas que gobiernan sus discusiones. Se percibe que una persona que habla demasiado lo hace para dar una buena impresión o para salirse con la suya. Los otros miembros pueden no hablarle mucho a esta persona, pueden no sentarse cerca, pueden mirarla con furia y de otra forma pueden "castigar" al individuo por violar la norma. Entonces, las normas definen las fronteras entre el comportamiento aceptable y el inaceptable.[21] Algunos grupos desarrollan normas que limitan las fronteras superiores del comportamiento para "facilitar la vida" del grupo (por ejemplo, no hacer más de dos comentarios en un comité de análisis o no producir más de lo que tiene que hacer). En general, estas normas son contraproducentes. Otros grupos pueden desarrollar normas que limitan las fronteras inferiores del comportamiento (por ejemplo, no acudir a las reuniones a menos que haya leído los informes que se analizarán

sobrecarga del rol
Ocurre cuando las expectativas del rol exceden las capacidades del individuo para desempeñarse

normas
Estándares de comportamiento que el grupo acepta y espera de sus miembros

o producir lo más posible). Estas normas tienden a reflejar motivación, compromiso y alto desempeño. Los gerentes usan normas para el mejoramiento de la organización. Por ejemplo, Kodak ha utilizado con éxito las normas de grupo para reducir las lesiones en algunas de sus plantas.[22] La sección *Ética en acción* va al campus a investigar un área en la que las normas predominantes pueden afectar el comportamiento ético de las personas que trabajan en forma nominal en un entorno orientado a los equipos.

Generalización de la norma Las normas de un grupo no siempre se pueden generalizar a otro grupo. Por ejemplo, algunos departamentos académicos tienen una norma que sugiere que los miembros del profesorado usen ropa formal en los días de clases. Las personas que no observan esta norma son "castigadas" con comentarios sarcásticos o incluso reprimendas formales. En otros departamentos, la norma puede ser ropa casual y la persona con la mala fortuna de usar ropa formal puede ser castigada con la misma vehemencia. Incluso dentro de la misma área de trabajo, grupos o equipos similares pueden desarrollar distintas normas. Un equipo puede luchar siempre por producir más de su cuota designada; otro puede mantener la productividad por debajo de su cuota. La norma de un equipo puede ser portarse amigable y cordial con su supervisor; la de otro puede ser permanecer frío y distante. Algunas diferencias se deben principalmente a la composición de los equipos.

Variación de la norma En algunos casos, también puede haber una variación a la norma dentro de un grupo o equipo. Una norma común es que se espera que el miembro con menor antigüedad de un grupo realice las tareas desagradables o triviales para el resto del grupo. Estas tareas podrían ser atender clientes que se sabe que dejan poca propina (en los restaurantes), tratar con clientes que se quejan (en una tienda departamental) o manejar una línea de mercancía de baja comisión (en un departamento de ventas). Otro ejemplo es cuando ciertos individuos, en especial los líderes informales, pueden violar algunas normas. Si el equipo se reunirá a las 8:00 a.m., cualquier persona que llegue tarde será reprendida por atrasar las cosas. Sin embargo, ocasionalmente, el líder informal puede llegar unos minutos tarde. Siempre y cuando esto no suceda con demasiada frecuencia, es probable que el grupo no haga nada al respecto.

Conformidad con la norma Cuatro conjuntos de factores contribuyen a la conformidad con la norma. Primero, los factores asociados con el grupo son importantes. Por ejemplo, algunos grupos o equipos pueden ejercer más presión por la conformidad que otros. Segundo, el estímulo inicial que urge el comportamiento puede afectar la conformidad. Entre más ambiguo sea el estímulo (por ejemplo, noticias de que el equipo será transferido a una nueva unidad), más presión habrá por conformarse. Tercero, los rasgos individuales determinan la propensión del individuo por conformarse (por ejemplo, las personas más inteligentes con frecuencia son menos sensibles a conformarse). Por último, los factores situacionales como el tamaño del equipo y la unanimidad influyen en la conformidad. Mientras un individuo aprende las normas del grupo, puede hacer varias cosas distintas. La más evidente es adoptar las normas. Por ejemplo, el nuevo profesor que nota que todos los demás hombres en el departamento llevan ropa formal para dar clase puede también empezar a usar traje. Una variación es intentar obedecer el "espíritu" de la norma mientras se retiene la individualidad. El profesor puede reconocer que la norma es en realidad usar corbata, así que podría tener éxito al usar una corbata con su camisa sport, jeans y tenis.

El individuo también puede ignorar la norma. Cuando una persona no se conforma, pueden suceder varias cosas. Al principio el grupo puede aumentar su comunicación con el individuo desviado para intentar regresarlo al camino. Si esto no funciona, la comunicación puede declinar. Con el tiempo, el grupo puede comenzar a excluir a la persona de sus actividades y, en efecto, aislarla. Finalmente, necesitamos considerar brevemente otro aspecto de la conformidad con la norma: la socialización. La **socialización** es una conformidad con la norma generalizada que ocurre mientras una persona hace la transición de ser una persona externa a ser una persona interna. Por ejemplo, un recién llegado a una

socialización
Conformidad con la norma generalizada que ocurre mientras una persona hace la transición de ser externo a ser interno en la organización

ÉTICA EN ACCIÓN

Cómo ser un maestro de la ambición en los negocios

Unas 300 universidades en Estados Unidos ofrecen títulos de maestría en administración de empresas (MBA). Todas estas instituciones, que por lo general se les llama B-schools (escuelas de negocios), enfatizan el mismo conjunto de habilidades: habilidades de negocios, habilidades cuantitativas o "duras", y habilidades de personas o "suaves". Esta última categoría incluye algún estudio de temas como liderazgo, ética y trabajo en equipo. Después de todo, las empresas en la actualidad se basan cada vez más en grupos y equipos, y parecería evidente que los aspirantes a líderes de negocios deban aprender a ser jugadores de equipo.

Sin embargo, en forma irónica, el entorno educativo en el que se enseñan ese tipo de habilidades "de personas" (el entorno de las escuelas de negocios) es altamente competitivo. De acuerdo con algunos críticos, en realidad es un buen entorno en el cual aprender y obtener recompensas por diversas formas de egoísmo y comportamiento poco ético. Entre los líderes del futuro, un comportamiento problemático incluye rehusarse a compartir las notas, retirar las lecturas requeridas de la biblioteca e incluso difundir rumores falsos. Una exitosa estudiante de un MBA admite un inteligente ardid para ganar una ventaja táctica previa al examen sobre sus compañeros de clase: "Antes de un examen", explica, "le haría una pregunta sin sentido a mis compañeros como, '¿cuál es el método del doctor Seus de la valuación de acciones?' Pasarían sus últimos minutos en pánico buscando de manera frenética entre sus notas mientras yo seguía segura".

Kerry Patterson, consultor sobre desempeño organizacional y liderazgo y profesor de un MBA en Brigham Young University, culpa a la cultura organizacional que predomina en la mayoría de las escuelas de negocios. "Los equipos de estudiantes son brutales entre sí", reporta, y agrega que "llamar equipo a un grupo de estudiantes no lo convierte en uno". Patterson está convencido de que el entorno típicamente universitario mismo desalienta las prácticas orientadas a los equipos y otras prácticas de colaboración. Como regla, señala, "los profesores trabajan en un sistema que desalienta la colaboración y el trabajo en equipo... Los profesorados en las universidades son apenas más cohesivos que seis personas que se acaban de conocer en un elevador".

Para reducir la tentación de recurrir a ese comportamiento cuestionablemente ético, algunas escuelas de negocios no revelan las calificaciones. Otras, como Harvard, revelan sólo categorías de logro, como los estudiantes que pertenecen al 20% superior, al 70% de en medio y al 10% inferior de una clase. La idea es que al reducir la presión de las calificaciones, las escuelas pueden alentar la disposición de los estudiantes a practicar el trabajo en equipo y otro comportamiento de colaboración. Numerosos observadores y partidarios de capacitación más eficaz en el comportamiento de colaboración creen que dichos enfoques al reporte de calificaciones en realidad reducen un comportamiento demasiado competitivo, pero aún no hay evidencia de hechos que los respalden.

Mientras tanto, algunos educadores creen que los cursos sin calificación alientan la dependencia en los demás y disminuyen el rigor académico. Además, un grupo pequeño pero creciente de expertos se preocupa de que un énfasis excesivo en el trabajo en equipo pueda enseñar a los estudiantes a buscar aceptación social y popularidad por encima de la honestidad y la eficacia. Algunos incluso se inclinan por estar de acuerdo con el entrenador de futbol Steve Spurrier de que "si a la gente le agradas demasiado, quizás es porque te están derrotando".

Referencias: Grant Allen, "Learning to Juggle", *BusinessWeek*, 24 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 29 de mayo de 2009; Jeffrey Gangemi, "Harvard: No More Grade Secrets", *BusinessWeek*, 16 de diciembre de 2005, www.businessweek.com el 29 de mayo de 2009; Gangemi, "Taking on the 'Cutthroat Culture's of B-School", *BusinessWeek*, 17 de mayo de 2006, www.businessweek.com el 29 de mayo de 2009 y Jeffrey Pfeffer, "You Don't Have to Be Well Liked to Succeed", Busines 2.0, 16 de mayo de 2006, http.//money.cnn.com el 29 de mayo de 2009.

organización gradualmente empieza a enterarse de las normas como vestimenta, horario de trabajo y las relaciones interpersonales. Mientras el recién llegado adopta estas normas, se está socializando en la cultura organizacional. Algunas organizaciones, como Texas Instruments, funcionan para administrar en forma activa el proceso de la socialización; otros lo dejan a la casualidad.

Cohesión Una tercera característica de equipo importante es la cohesión. La **cohesión** es el grado al que los miembros son leales y están comprometidos con el grupo. En un equipo altamente cohesivo, los miembros trabajan bien juntos, se respaldan entre sí y por lo general son efectivos para alcanzar las metas elegidas.[23] En contraste, un equipo que carece de cohesión no es muy coordinado, sus miembros no necesariamente se respaldan entre sí por completo y puede encontrar difícil alcanzar las metas. De interés particular son los factores que aumentan y reducen la cohesión y las consecuencias de la cohesión de equipo. Éstas se listan en la tabla 19.2.

Varios factores pueden influir en la cohesión de un grupo. Por ejemplo, un gerente puede establecer una competencia intergrupal, asignar miembros compatibles al grupo, crear oportunidades para el éxito, establecer metas aceptables y fomentar la interacción para aumentar la cohesión. Se pueden emplear otros factores para reducir la cohesión.

Factores que aumentan la cohesión Cinco factores pueden aumentar el nivel de cohesión en un grupo o equipo. Uno de los más fuertes es la competencia intergrupal. Cuando dos o más grupos están en competencia directa (por ejemplo, tres grupos de ventas que compiten por los principales honores de ventas o dos equipos de futbol que compiten por el campeonato de una conferencia), es probable que cada grupo se vuelva más cohesivo. Segundo, así como la atracción personal tiene un rol al ocasionar que se forme un grupo, así también la atracción parece mejorar la cohesión. Tercero, una evaluación favorable del grupo completo por externos puede aumentar la cohesión. Así, el que un grupo gane un concurso de ventas o un título de conferencia o recibir reconocimiento y elogio de un superior tiende a aumentar la cohesión.

En forma similar, si todos los miembros del grupo o del equipo están de acuerdo en sus metas, es probable que la cohesión aumente.[24] Y entre más frecuentemente los miembros del grupo interactúen entre sí, es más probable que el grupo se vuelva cohesivo. Un gerente que quiere fomentar un alto nivel de cohesión en un equipo podría hacerlo bien al establecer alguna forma de competencia intergrupal, asignar miembros al grupo que tengan probabilidad de atraerse entre sí, brindar oportunidades para el éxito, establecer metas que sea probable que todos acepten y permitir amplias oportunidades de interacción.[25]

cohesión
Grado al que los miembros son leales y están comprometidos con el grupo; el grado de atractivo mutuo dentro del grupo

Tabla 19.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COHESIÓN DE GRUPO

Factores que aumentan la cohesión	Factores que reducen la cohesión
Competencia intergrupal	Tamaño del grupo
Atracción personal	Desacuerdo sobre las metas
Evaluación favorable	Competencia intragrupal
Acuerdo sobre las metas	Dominio
Interacción	Experiencias desagradables

Factores que reducen la cohesión También hay cinco factores que se sabe que reducen la cohesión del grupo. Primero que todo, la cohesión tiende a disminuir mientras un grupo crece en tamaño. Segundo, cuando los miembros de un equipo están en desacuerdo con cuáles deben ser las metas del grupo, la cohesión puede disminuir. Por ejemplo, cuando algunos miembros creen que el grupo debe maximizar la producción y otros creen que la producción se debe restringir, la cohesión disminuye. Tercero, la competencia dentro del grupo reduce la cohesión. Cuando los miembros del grupo compiten entre ellos, se enfocan más en sus propias acciones y conductas que en las del grupo.

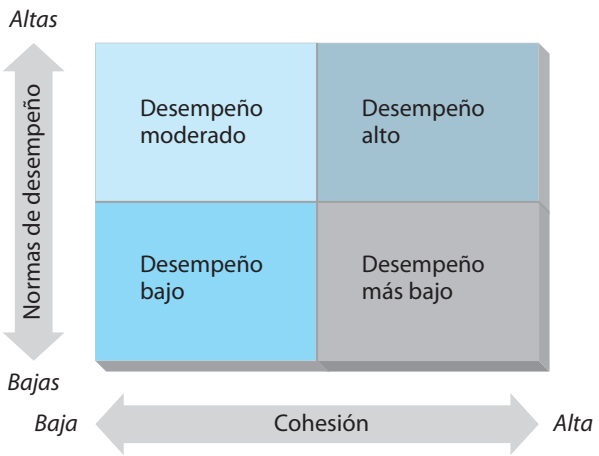
Cuarta, el dominio de una o más personas en el grupo o equipo puede ocasionar que la cohesión general disminuya. Otros miembros pueden sentir que no reciben una oportunidad de interactuar y de contribuir y, como consecuencia, pueden sentirse menos atraídos al grupo. Por último, las experiencias desagradables que resultan de una participación de grupo pueden reducir la cohesión. Un grupo de ventas que queda en último lugar en una competencia de ventas, un equipo deportivo que mantiene una larga racha perdedora y un grupo de trabajo amonestado por un trabajo de baja calidad, pueden volverse menos cohesivos como resultado de sus experiencias desagradables.

Consecuencias de la cohesión En general, mientras los equipos se vuelven más cohesivos, los miembros tienden a interactuar con más frecuencia, conformarse más con las normas y volverse más satisfechos con el equipo. La cohesión también puede influir en el desempeño del equipo. Sin embargo, el desempeño también es influido por las normas de desempeño del equipo. En la figura 19.4 se muestra cómo la cohesión y las normas del grupo interactúan para ayudar a moldear el desempeño del equipo.

Cuando tanto la cohesión como las normas de desempeño son altas, debe resultar un alto desempeño, porque el equipo quiere desempeñarse a un alto nivel (normas) y sus miembros trabajan juntos hacia ese fin (cohesión). Cuando las normas son altas y la

Figura 19.4 LA INTERACCIÓN ENTRE LA COHESIÓN Y LAS NORMAS DE DESEMPEÑO

La cohesión y las normas de desempeño interactúan para determinar el desempeño del grupo. Desde la perspectiva del gerente, una alta cohesión combinada con altas normas de desempeño es la mejor situación, y una alta cohesión con normas bajas de desempeño es la peor situación. Los gerentes que pueden influir en el nivel de cohesión y las normas de desempeño pueden mejorar en gran medida la efectividad de un grupo de trabajo.



cohesión es baja, el desempeño será moderado. Aunque el equipo quiere desempeñarse a un alto nivel, sus miembros no necesariamente trabajan bien juntos. Cuando las normas son bajas, el desempeño será bajo, sin importar si la cohesión de grupo es alta o baja. La situación menos deseable ocurre cuando se combinan normas bajas de desempeño con una alta cohesión. En este caso, todos los miembros del equipo adoptan el estándar de restringir el desempeño (que se debe a las bajas normas de desempeño) y el grupo está unido en sus esfuerzos por mantener ese estándar (lo que se debe a la alta cohesión). Si la cohesión fuese baja, el gerente podría mejorar las normas de desempeño al establecer metas altas y recompensar el logro de las metas o llevar nuevos miembros del grupo que sean personas de alto desempeño. Pero es probable que un grupo altamente cohesivo se resista a esas intervenciones.[26]

Liderazgo formal e informal

La mayoría de los grupos y equipos funcionales tienen un líder formal; es decir, uno designado por la organización o seleccionado o elegido por los miembros del grupo. Sin embargo, como los grupos de amistad y de intereses están conformados por los mismos miembros, cualquier líder formal debe ser elegido o designado por los miembros. Aunque algunos grupos sí designan ese líder (por ejemplo, un equipo de futbol puede elegir a un capitán), muchos no lo hacen. Es más, incluso cuando se designa un líder formal, el grupo o equipo también puede buscar en los demás un liderazgo. Un **líder informal** es una persona que participa en actividades de liderazgo, pero cuyo derecho de hacerlo no ha sido formalmente reconocido. El líder formal e informal en cualquier grupo o equipo puede ser la misma persona, o pueden ser diferentes personas. Señalamos antes la distinción entre el especialista de tareas y los roles socioemocionales dentro de los grupos. Es probable que un líder informal sea una persona capaz de desempeñar ambos roles en forma eficaz. Si el líder formal puede cumplir un rol pero no el otro, con frecuencia surge un líder informal para complementar las funciones del líder formal. Si el líder formal no puede realizar ninguno de los roles, uno o más líderes informales surgen para realizar ambos conjuntos de funciones.

¿El liderazgo informal es deseable? En muchos casos los líderes informales son muy poderosos, porque se basan en el poder experto o referente. Cuando trabajan por los mejores intereses de la organización, pueden ser un activo tremendo. Deportistas notables, como Ben Roethlisberger y Mia Hamm, son ejemplos clásicos de líderes informales. Sin embargo, cuando los líderes informales trabajan en contra de las metas de la organización, pueden ocasionar dificultades significativas. Dichos líderes pueden bajar las normas de desempeño, instigar salidas o huelgas, o interrumpir a la organización de alguna otra manera.

líder informal
Persona que participa en actividades de liderazgo, pero cuyo derecho de hacerlo no ha sido formalmente reconocido por la organización o el grupo

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE Y DESCRIBA LAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS.

ASUMA QUE SE LE ASIGNA ADMINISTRAR UN GRUPO ALTAMENTE COHESIVO CON BAJAS NORMAS DE DESEMPEÑO. ¿QUÉ HARÍA PARA INTENTAR CAMBIAR LAS COSAS?

CONFLICTO INTERPERSONAL E INTERGRUPAL

Desde luego, cuando las personas trabajan juntas en una organización, las cosas no siempre transcurren con suavidad. De hecho, el conflicto es un elemento inevitable de las relaciones interpersonales en las organizaciones. En esta sección observamos la forma en que el conflicto afecta el desempeño en general. También exploramos las causas del conflicto entre los individuos, entre los grupos y entre una organización y su entorno.



US AIR FORCE-DIGITAL VERSION C/SCIENCE FACTION/CORBIS

El conflicto es inevitable en cualquier organización. En algunos casos, como en el Congreso de Estados Unidos, el conflicto tiene un rol importante en la forma en que la organización funciona. Por ejemplo, es común que diferentes facciones dentro del Congreso se enfrenten por los gastos de defensa. Así, una coalición de senadores recientemente bloqueó los fondos adicionales para construir más aviones de combate F-22 Raptor. Los defensores del jet argumentan que es el más sofisticado y avanzado en el mundo y que se necesitan más. Pero los críticos argumentan que el F-22 fue diseñado para un tipo distinto de sistema de defensa del que se desarrolla en la actualidad y, por tanto, los aviones adicionales serían un desperdicio de dinero.

La naturaleza del conflicto

El **conflicto** es un desacuerdo entre dos o más individuos, grupos u organizaciones. Este desacuerdo puede ser relativamente superficial o muy fuerte. Puede ser de corta duración o existir durante meses o incluso años, y puede estar relacionado con el trabajo o ser personal. El conflicto puede manifestarse en una diversidad de formas. Las personas pueden competir entre sí, mirarse con furia, gritar o incluso retirarse. Los grupos se pueden unir para proteger a los miembros populares o para rechazar a los miembros no populares. Las organizaciones pueden buscar remedios legales.

La mayoría de las personas asume que el conflicto es algo que se debe evitar debido a que connota antagonismo, hostilidad, desagrado y disensión. De hecho, los gerentes y los teóricos de la administración tradicionalmente han visto el conflicto como un problema que debe evitarse.[27] Sin embargo, en los años recientes hemos llegado a reconocer que, aunque el conflicto puede ser un problema importante, ciertos tipos de conflicto también pueden ser benéficos.[28] Por ejemplo, cuando dos miembros de un comité de selección de un sitio están en desacuerdo por la mejor ubicación para una planta nueva, cada uno puede verse forzado a estudiar con mayor detalle y defender su alternativa preferida. Como resultado de un análisis y discusión más sistemáticos, los comités pueden tomar una mejor decisión y estar mejor preparados para justificarse con los demás que si todos estuviesen de acuerdo desde el inicio y aceptado una alternativa que tal vez hubiera sido menos analizada.

En tanto el conflicto se maneje de manera cordial y constructiva, es probable que sirva para un fin útil en la organización. Por otro lado, cuando las relaciones de trabajo se interrumpen y el conflicto ha alcanzado niveles destructivos, es probable que se vuelva disfuncional y que deba abordarse.[29] Más adelante en el capítulo se analizan las formas para manejar ese tipo de conflicto.

En la figura 19.5 se describe la relación general entre el conflicto y el desempeño para un grupo u organización. Si no hay absolutamente ningún conflicto en el grupo o en la organización, sus miembros pueden volverse complacientes y apáticos. Como resultado, el desempeño de grupo u organizacional y la innovación pueden comenzar a sufrir. Un nivel moderado de conflicto entre el grupo o los miembros organizacionales, por otro lado, puede incentivar la motivación, la creatividad, la innovación y la iniciativa y mejorar el desempeño. Pero demasiado conflicto puede producir resultados tan indeseables como la hostilidad y la falta de cooperación, que merman el desempeño. La clave para los gerentes es encontrar y mantener la cantidad óptima de conflicto que fomente el desempeño. Desde luego, lo que constituye un conflicto óptimo varía con la situación y las personas que participan.[30]

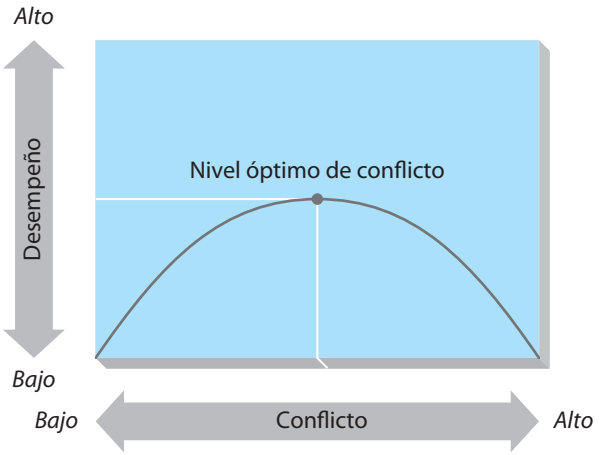
Causas del conflicto

conflicto
Un desacuerdo entre dos o más individuos o grupos

El conflicto puede surgir en las relaciones interpersonales e intergrupales. Ocasionalmente, el conflicto entre los individuos y los grupos puede ser generado por estrategias y prácticas organizacionales en particular. Una tercera arena del conflicto es entre una organización y su entorno.

Figura 19.5 LA NATURALEZA DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Demasiado conflicto o muy poco puede ser disfuncional para una organización. En cualquier caso, el desempeño puede ser bajo. Sin embargo, un nivel óptimo de conflicto que incentive la motivación, la creatividad, la innovación y la iniciativa puede resultar en niveles más altos de desempeño.



Conflicto interpersonal El conflicto entre dos o más individuos es casi seguro que ocurra en cualquier organización, dada la gran diversidad en las percepciones, metas, actitudes y demás entre sus miembros. Bill Gates, fundador y CEO de Microsoft, y Kazuhiko Nishi, ex socio de negocios de Japón, una vez terminaron una larga y lucrativa relación de negocios debido al conflicto interpersonal. Nishi acusó a Gates de volverse demasiado político mientras que Gates acusaba que Nishi se había vuelto demasiado impredecible y errático en su comportamiento.[31]

Una fuente frecuente de conflicto interpersonal en las organizaciones es lo que muchas personas llaman un *choque de personalidad*; es decir, cuando dos personas desconfían de los motivos de la otra, se desagradan o por alguna otra razón simplemente no pueden llevarse bien.[32] El conflicto también puede surgir entre personas que tienen diferentes creencias o percepciones acerca de cierto aspecto de su trabajo o su organización. Por ejemplo, un gerente podría querer que la organización requiriera que todos los empleados usaran software de Microsoft Office para promover la estandarización. Otro gerente podría creer que se debe permitir una diversidad de software con el fin de reconocer la individualidad. En forma similar, un gerente hombre puede estar en desacuerdo con su colega mujer acerca de si la organización es culpable de discriminar en contra de las mujeres en las decisiones de promoción. El conflicto también puede resultar del exceso de competitividad entre los individuos. Por ejemplo, dos personas que compiten por el mismo puesto pueden recurrir a un comportamiento político en un esfuerzo por lograr una ventaja. Si alguno de los competidores ve el comportamiento del otro como inapropiado, es probable que resulten acusaciones. Incluso después de haberse determinado "al ganador" del puesto, dicho conflicto puede continuar minando las relaciones interpersonales, en especial si las razones dadas al elegir a un candidato son ambiguas o están abiertas a explicaciones alternas. Robert Allen renunció como CEO de Delta Air Lines hace algunos años porque no estaba de acuerdo con otros ejecutivos clave acerca de la mejor forma de reducir los costos de la aerolínea. Después de comenzar a buscar un reemplazo para uno de sus rivales sin la aprobación del consejo de administración de la empresa, el conflicto resultante y la controversia no le dejaron más alternativa que irse.[33] Problemas similares han plagado a Boeing mientras sus altos directivos públicamente han estado en desacuerdo por asuntos de rutina, y en ocasiones han ido demasiado lejos para hacer ver mal al otro.[34]

Conflicto intergrupal El conflicto entre dos o más grupos organizacionales también es bastante común. Por ejemplo, los miembros de un grupo de marketing de la empresa pueden no estar de acuerdo con el grupo de producción sobre la calidad del producto y los programas de entrega. Dos grupos de ventas pueden no estar de acuerdo en cómo alcanzar las metas de ventas y dos grupos de gerentes pueden tener ideas distintas de cómo asignar mejor los recursos organizacionales.

Numerosos conflictos intergrupales surgen por causas organizacionales más que por causas interpersonales. En el capítulo 11 se describen tres formas de interdependencia de grupo: de conjunto, secuencial y recíproca. Así como una mayor interdependencia dificulta la coordinación, también aumenta el potencial del conflicto. Por ejemplo, recuerde que en la interdependencia secuencial, el trabajo pasa de una unidad a otra. Puede surgir un conflicto intergrupal si el primer grupo entrega demasiado trabajo (el segundo grupo se quedará atrás), muy poco trabajo (el segundo grupo no cumplirá sus metas) o una baja calidad del trabajo.

En una tienda departamental JCPenny surgió un conflicto entre los empleados del almacén y los asociados de ventas. Los asociados de ventas afirmaban que los empleados del almacén eran lentos para entregar la mercancía al piso de ventas para poderla etiquetar y acomodar en los anaqueles. A su vez, los empleados del almacén afirmaban que los asociados de ventas no les daban suficiente tiempo de proceso para entregar la mercancía y no entendían que tenían tareas adicionales además de llevar la mercancía al piso de ventas.

Al igual que las personas, los distintos departamentos con frecuencia tienen metas distintas. Más aún, estas metas con frecuencia pueden ser incompatibles. Una meta de marketing de maximizar las ventas, que en forma parcial se alcanza al ofrecer muchos productos en una amplia variedad de tamaños, formas, colores y modelos, quizás entre en conflicto con una meta de producción de minimizar los costos, que se alcanza en forma parcial por grandes corridas de producción de unos cuantos artículos. Reebok enfrentó recientemente esta misma situación. Un grupo de gerentes quería introducir una nueva línea de ropa deportiva tan pronto como fuera posible, pero otros gerentes se querían expandir en forma más deliberada y cuidadosa. Debido a que los dos grupos no pudieron conciliar sus diferencias de manera eficaz, el conflicto entre las dos facciones llevó a problemas de calidad y a retrasos en la entrega que plagaron a la empresa por meses.

La competencia por los recursos escasos también puede llevar a un conflicto intergrupal. La mayoría de las organizaciones, en especial las universidades, los hospitales, las agencias gubernamentales y las empresas en las industrias deprimidas, tienen recursos limitados. Por ejemplo, en un pueblo de Nueva Inglaterra, el departamento de trabajos públicos y la biblioteca luchaban por los fondos de una donación de construcción federal. Las divisiones de Buick, Pontiac y Chevrolet de General Motors con frecuencia luchaban por el derecho de fabricar diversos productos nuevos desarrollados por la empresa. Esta lucha interna se identificó como uno de los muchos factores que llevaron a los problemas recientes de GM. Como parte de la solución, la marca Pontiac fue descontinuada.

Conflicto entre la organización y el entorno El conflicto que surge entre una organización y otra se llama *conflicto interorganizacional*. Desde luego, se espera una cantidad moderada de conflicto interorganizacional que resulta de la competencia de negocios, pero en ocasiones el conflicto se vuelve más extremo. Por ejemplo, los propietarios de Jordache Enterprises, Inc., y Guess?, Inc., lucharon en la corte por la propiedad de la etiqueta de Guess?, acusaciones de robo de diseño y otros temas.[35] En forma similar, General Motors y Volkswagen fueron a la corte para resolver un conflicto amargo que se prolongó durante años. Todo empezó cuando un ejecutivo clave de GM, Jose Ignacio Lopez de Arriortua, se fue por un cargo a Volkswagen. GM afirmó que se llevó con él secretos clave que beneficiarían a su competidor alemán. Después de la conflictiva salida, se hicieron docenas de acusaciones de un lado y del otro por parte de las dos empresas, y únicamente un arreglo de la corte pudo poner fin al conflicto.[36]

El conflicto también puede surgir entre una organización y otros elementos de su entorno. Por ejemplo, una organización puede entrar en conflicto con un grupo de consumidores por acusaciones acerca de sus productos. McDonald's enfrentó este problema

hace algunos años cuando publicó información nutricional acerca de sus productos que omitía los detalles del contenido de grasa. Un fabricante podría entrar en conflicto con una agencia gubernamental, como la Occupational Safety and Health Administration (OSHA). Por ejemplo, la gerencia de la empresa puede creer que está cumpliendo las regulaciones de la OSHA, mientras que los funcionarios de la misma agencia creen lo contrario. O una empresa podría tener un conflicto con un proveedor por la calidad de la materia prima. La empresa puede pensar que el proveedor proporciona materiales inferiores, mientras que el proveedor piensa que los materiales son adecuados. Por último, los gerentes en lo individual pueden tener desacuerdos con grupos de trabajadores. Por ejemplo, un gerente puede pensar que sus trabajadores hacen un trabajo de baja calidad y que están desmotivados. Por otro lado, los trabajadores pueden creer que hacen buenos trabajos y que el gerente hace un mal trabajo de liderazgo.

Revisión del concepto

¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES CENTRALES QUE CARACTERIZAN EL NUEVO LUGAR DE TRABAJO?

¿CUÁLES SON ALGUNOS TEMAS INCLUSO MÁS NUEVOS QUE CONFRONTAN LOS GERENTES EN LA ACTUALIDAD?

MANEJO DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

¿Cómo los gerentes enfrentan todo este conflicto potencial? Por fortuna, como se muestra en la tabla 19.3, hay formas de estimular el conflicto con fines constructivos, para controlar el conflicto antes de que se salga de las manos y resolverlo en caso de que eso suceda. Más abajo se ven las formas de manejar el conflicto.[37]

Tabla 19.3 MÉTODOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO

Estimular el conflicto
Aumentar la competencia entre individuos y equipos.
Contratar personas externas para agitar las cosas.
Cambiar los procedimientos establecidos.
Controlar el conflicto
Ampliar la base de recursos.
Mejorar la coordinación de la interdependencia.
Establecer metas supraordinadas.
Empatar las personalidades y los hábitos de trabajo de los empleados.
Resolver y eliminar el conflicto
Evitar el conflicto.
Convencer a las partes en conflicto de comprometerse.
Unir a las partes en conflicto para confrontar y negociar el conflicto.

El conflicto es una fuerza poderosa en las organizaciones y tiene consecuencias negativas y positivas. Así los gerentes pueden basarse en varias técnicas para estimular, controlar o resolver y eliminar el conflicto, según sus circunstancias únicas.

Estimular el conflicto

En algunas situaciones, una organización puede estimular el conflicto al colocar a los empleados individuales o grupos en situaciones competitivas. Los gerentes pueden establecer concursos de ventas, planes de incentivos, bonos y otros estímulos competitivos para motivar la competencia. Siempre y cuando las reglas básicas sean equitativas y todos los participantes perciban el concurso de ventas como justo, es probable que el conflicto creado por la competencia sea constructivo, porque cada participante trabajará de manera ardua para ganar (con lo cual mejora algún aspecto del desempeño organizacional).

Otro método útil para estimular el conflicto es llevar a una o más personas de fuera para agitar las cosas y presentar una nueva perspectiva sobre las prácticas organizacionales. Las personas externas pueden ser empleados nuevos, empleados actuales asignados a un grupo de trabajo existente, o consultores o consejeros contratados en forma temporal. Desde luego, esta acción puede provocar el resentimiento de las personas internas que sienten que están calificadas para la posición. Beecham Group, una empresa británica, alguna vez contrató a un ejecutivo estadounidense para su posición de CEO, expresamente para cambiar la forma de hacer negocios de la empresa. Su llegada llevó con él nuevas formas de hacer las cosas y un nuevo entusiasmo por la competitividad. Por desgracia, algunos empleados apreciados también eligieron irse de Beecham porque resintieron algunos de los cambios que se hicieron.

Modificar los procedimientos establecidos, en especial los que han sobrevivido su utilidad, también puede estimular el conflicto. Dichas acciones ocasionan que las personas reevalúen cómo desempeñan su trabajo y si lo realizan en forma correcta. Por ejemplo, un rector de la universidad anunció que todas las vacantes de personal se podrían cubrir sólo después de que la justificación escrita hubiese recibido su aprobación. El conflicto surgió entre el rector y los jefes de departamento, quienes sintieron que tenían que hacer más papeleo del que era necesario. La mayoría de las solicitudes eran aprobadas, pero como los jefes de departamento ahora tenían que pensar bien sus necesidades de personal, algunas posiciones innecesarias fueron apropiadamente eliminadas.

Controlar el conflicto

Un método para controlar el conflicto es ampliar la base de recursos. Suponga que un alto directivo recibe dos solicitudes de presupuesto por $100 000 cada una. Si tiene sólo $180 000 para distribuir, será un escenario de conflicto porque cada grupo creerá que su propuesta es merecedora de los fondos y no estará feliz si no recibe los fondos completos. Si ambas propuestas son valiosas, podría ser posible que el gerente consiguiera los $20 000 adicionales de alguna otra fuente y así evitar las dificultades.

Como se señaló antes, la interdependencia de conjunto, secuencial y recíproca pueden resultar en conflicto. Si los gerentes usan una técnica apropiada para mejorar la coordinación, pueden reducir la probabilidad de que surja el conflicto. Las técnicas para la coordinación (descritas en el capítulo 11) incluyen hacer uso de la jerarquía administrativa, basarse en reglas y procedimientos, listar personas de vínculo, formar fuerzas de tareas e integrar departamentos. En la tienda de JCPenney mencionada antes, se abordó el conflicto al proporcionar a los vendedores formas claras para especificar la mercancía que necesitaban y en qué secuencia. Si una técnica de coordinación no tiene el efecto deseado, un gerente puede cambiar a otra.

Las metas en competencia también pueden ser una fuente de conflicto entre los individuos y los grupos. Los gerentes en ocasiones pueden enfocar la atención de los empleados en metas de nivel superior o supraordinado como forma para eliminar el conflicto de nivel inferior.

Cuando los sindicatos, como el United Auto Workers, hacen concesiones salariales para asegurar la supervivencia de la industria automotriz, responden a una meta supraordinada. Su meta inmediata puede ser salarios más altos para los miembros, pero se percatan de que sin la industria automotriz sus miembros ni siquiera tendrían empleo.

Finalmente, los gerentes deben tratar de empatar las personalidades y los hábitos de trabajo de los empleados para evitar el conflicto entre los individuos. Por ejemplo, es probable que a dos subordinados valiosos, uno fumador empedernido y otro vehementemente antifumador, no se les pida trabajar juntos en un espacio cerrado. Si el conflicto entre dos individuos incompatibles surge, un gerente podría buscar una transferencia equitativa para uno o ambos a otras unidades.

Cómo resolver y eliminar el conflicto

A pesar de las mejores intenciones de todos, en ocasiones el conflicto se sale de control. Si interrumpe el lugar de trabajo, crea demasiada hostilidad y tensión o de otra forma daña a la organización, se deben hacer intentos por resolverlo.[38] Algunos gerentes que se sienten incómodos al tratar con el conflicto eligen evitarlo y esperan que sea erradicado. La evasión en ocasiones puede ser eficaz a corto plazo para algunos tipos de desacuerdos interpersonales, pero hace poco por resolver los conflictos crónicos o a largo plazo. Pero toda vía menos aconsejable es "suavizar" (minimizar el conflicto y decirle a todos que las cosas "mejorarán"). El conflicto a menudo sólo empeora mientras las personas sufren por él.

Comprometerse es lograr una posición de término medio entre dos extremos. Este enfoque puede funcionar si se utiliza con cuidado, pero en las situaciones de mayor compromiso, alguien gana y alguien pierde. Los problemas de presupuesto son una de las pocas áreas factibles de compromiso, debido a su naturaleza objetiva. Por ejemplo, asuma que los recursos adicionales no están disponibles para el gerente mencionado antes. Él tiene $180 000 para dividir, y cada uno de los dos grupos afirma necesitar $100 000. Si el gerente cree que ambos proyectos merecen los fondos, podría asignar $90 000 a cada uno. El hecho de que los dos grupos al menos hayan sido tratados en forma equitativa puede minimizar el conflicto potencial.

El enfoque de confrontación para la solución del conflicto (también llamado *solución interpersonal del problema*) consiste en reunir a las partes para confrontar el conflicto. Las partes analizan la naturaleza de su conflicto e intentan llegar a un acuerdo o una solución. La confrontación requiere un grado razonable de madurez en los participantes y el gerente debe estructurar con cuidado la situación. Si se maneja bien, este enfoque puede ser un medio eficaz para resolver el conflicto. En años recientes, muchas organizaciones han experimentado con una técnica llamada *solución alterna de disputas*, al usar un equipo de empleados para arbitrar el conflicto de esta forma.[39] En nuestra sección final se analiza la negociación, un método cercanamente relacionado.

Sin importar el enfoque, las organizaciones y sus gerentes deben percatarse de que el conflicto se debe abordar si es para servir a fines constructivos y se debe evitar que lleve a consecuencias destructivas. El conflicto es inevitable en las organizaciones, pero sus efectos pueden ser restringidos con la atención apropiada. Por ejemplo, Union Carbide envió a 200 de sus gerentes a un taller de tres días sobre manejo del conflicto. Los gerentes participaron en una diversidad de ejercicios y discusiones para averiguar con quiénes tenían más probabilidad de entrar en conflicto y la forma en que debían intentar resolverlo. Como resultado, los gerentes en la empresa más tarde reportaron que la hostilidad y el resentimiento en la organización habían disminuido en gran medida y que las personas en la empresa reportaron relaciones de trabajo más agradables.[40]

Negociación

La **negociación** es el proceso en el que dos o más partes (personas y grupos) llegan a un acuerdo acerca de un tema, aunque tengan preferencias distintas en relación con ese tema.

negociación
Proceso en el que dos o más partes (personas o grupos) llegan a un acuerdo sobre un tema, aunque puedan tener diferentes preferencias relacionadas con ese tema

En su forma más simple, las partes incluidas pueden ser dos individuos que intentan decidir quién pagará el almuerzo. Hay un poco más de complejidad cuando dos personas como un empleado y un gerente se sientan a decidir sobre las metas personales de desempeño para el siguiente año en contra de las cuales se medirá el desempeño del empleado. Aún más complejas son las negociaciones que se realizan entre los sindicatos y la gerencia de una empresa o entre dos empresas mientras negocian los términos de una joint venture (empresa conjunta). Los temas clave en dichas negociaciones son que por lo menos dos partes participan, sus preferencias son distintas y necesitan llegar a un acuerdo. El interés en la negociación ha crecido en forma constante en los años recientes.[41] Cuatro enfoques principales de la negociación han dominado este estudio: las diferencias individuales, las características situacionales, la teoría de juegos y los enfoques cognitivos.

Los primeros enfoques psicológicos se concentraban en los rasgos de la personalidad de los negociadores.[42] Los rasgos investigados incluyen características demográficas y variables de personalidad. Las características demográficas incluyen edad, género y raza, entre otros. Las variables de personalidad incluyen la toma de riesgos, el locus de control y la tolerancia a la ambigüedad, autoestima, autoritarismo y maquiavelismo. La premisa de este tipo de investigación era que la clave para una negociación exitosa estribaba en elegir a la persona correcta para hacer la negociación, una que tuviera las características demográficas o la personalidad. Esta premisa parecía tener sentido porque la negociación es un proceso personal e interactivo. Sin embargo, la investigación rara vez mostraba los resultados positivos esperados, porque las variables situacionales negaban los efectos de las diferencias individuales.[43]

Las características situacionales son el contexto en el cual una negociación tiene lugar. Incluyen cosas como los tipos de comunicación entre los negociadores, los resultados potenciales de la negociación, el poder relativo de las partes (tanto de posición como personal), el marco temporal disponible para la negociación, el número de personas que representan a cada lado y la presencia de otras partes. Parte de esta investigación ha contribuido a nuestra comprensión del proceso de negociación. Sin embargo, los defectos del enfoque situacional son similares a los del enfoque de las características individuales. Diversas características situacionales son externas a los negociadores y están más allá de su control. Los negociadores con frecuencia no pueden cambiar sus posiciones de poder relativas o el entorno dentro del cual la negociación tiene lugar. Así, aunque hemos aprendido mucho de la investigación acerca de los temas situacionales, aún necesitamos aprender mucho más acerca del proceso.

La teoría de juegos fue desarrollada por economistas que usaban modelos matemáticos para pronosticar el resultado de las situaciones de negociación (como se vio en la película ganadora de un premio de la Academia, *Una mente brillante*). Requiere que cada alternativa y resultado sean analizados con probabilidades y resultados numéricos que reflejen las preferencias para cada resultado. Además, se pronostica el orden en el que distintas partes pueden tomar alternativas y cada movimiento posible, junto con las preferencias asociadas de resultados. Los resultados de este enfoque son exactamente lo que los negociadores quieren: un modelo de pronóstico de la forma en que se debe realizar la negociación. Una importante desventaja es que requiere la capacidad de describir todas las posibles opciones y resultados de cada posible movimiento en cada situación antes de que la negociación comience. Esto con frecuencia es muy tedioso, si llega a ser posible. Otro problema es que esta teoría asume que los negociadores son racionales en todo momento. Otra investigación acerca de la negociación ha revelado que los negociadores a menudo no actúan de manera racional. Por consiguiente, este enfoque, aunque es elegante en sus prescripciones, no es factible en una situación de negociación real.

El cuarto enfoque es el enfoque cognitivo, que reconoce que los negociadores con frecuencia se apartan de la racionalidad perfecta durante una negociación; intenta pronosticar cómo y cuándo los negociadores harán estas desviaciones. El enfoque analítico de decisión de Howard Raiffa se concentra en proporcionar consejos a los negociadores que

participan en forma activa en la negociación.[44] Bazerman y Neale han sumado al trabajo de Raiffa al especificar ocho formas en las que los negociadores de manera sistemática se desvían de la racionalidad.[45] Los tipos de desviaciones que describen incluyen la escalación del compromiso con un curso de acción previamente seleccionado, confiar en exceso en la información ya disponible, asumir que las negociaciones pueden producir resultados de suma fija y anclar una negociación sobre información irrelevante. Estos enfoques cognitivos han avanzado el estudio de la negociación más allá de los primeros enfoques individual y situacional. Los negociadores pueden usarlos para intentar pronosticar con anticipación cómo podría realizarse la negociación.

¿QUÉ TÉCNICAS HAY DISPONIBLES PARA QUE LOS GERENTES ESTIMULEN, CONTROLEN Y RESUELVAN EL CONFLICTO?

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RIESGOS QUE PARTICIPAN SI UN GERENTE DECIDE ESTIMULAR EL CONFLICTO?

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Definir e identificar los tipos de grupos y equipos en las organizaciones, analizar las razones por las que las personas se unen a ellos y listar las etapas del desarrollo de los grupos y equipos.
   - Un grupo son dos o más personas que interactúan en forma regular para lograr un propósito o meta común.
   - Los tipos generales de grupos en las organizaciones son
     - grupos funcionales
     - grupos y equipos de tareas
     - grupos informales o de intereses
   - Un equipo es un grupo de trabajadores que funciona como una unidad, con frecuencia con poca o ninguna supervisión para realizar funciones organizacionales.
2. Identificar y analizar cuatro características esenciales de los grupos y equipos.
   - Las personas se unen a los grupos y equipos funcionales para buscar una carrera.
   - Sus razones para unirse a grupos informales o de intereses incluyen la atracción interpersonal, actividades de grupo, metas de grupo, satisfacción de las necesidades y beneficios instrumentales potenciales.
   - Las etapas del desarrollo de equipos incluyen pruebas y dependencia, conflicto y hostilidad intragrupal, desarrollo de cohesión de grupo y enfoque en el problema que se enfrenta.
   - Cuatro características importantes de los equipos son las estructuras de roles, normas de comportamiento, cohesión de grupo y liderazgo informal.
   - Las estructuras de roles definen la tarea y los especialistas socioemocionales y pueden ser interrumpidos por la ambigüedad del rol, el conflicto del rol o la sobrecarga del rol.
   - Las normas son estándares de comportamiento para los miembros del grupo.
   - La cohesión es el grado al que los miembros son leales y están comprometidos con el equipo y entre ellos.
   - Los líderes informales son los líderes a quienes los miembros de los grupos mismos eligen seguir.
3. Analizar el conflicto interpersonal e intergrupal en las organizaciones.
   - El conflicto es un desacuerdo entre dos o más personas, grupos u organizaciones.
   - Muy poco o demasiado conflicto puede dañar el desempeño, pero un nivel óptimo de conflicto puede mejorarlo.
   - El conflicto interpersonal e intergrupal en las organizaciones puede ser ocasionado por las diferencias de personalidad o por estrategias y prácticas organizacionales en particular.
4. Describir la forma en que las organizaciones manejan el conflicto.
   - Las organizaciones pueden encontrar conflicto entre ellas y con diversos elementos del entorno.
   - Tres métodos para manejar el conflicto son
     - estimularlo
     - controlarlo
     - resolverlo y eliminarlo

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. ¿Qué es un grupo? Describa los diferentes tipos de grupos e indique las similitudes y diferencias entre ellos. ¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?
2. ¿Cuáles son las etapas del desarrollo de grupos? Todos los equipos se desarrollan a través de todas las etapas analizadas en este capítulo? ¿Por qué? ¿En qué podría diferir la administración de un equipo maduro de la administración de equipos que aún no lo son?
3. Describa el desarrollo de un rol dentro de un grupo. Mencione cómo cada rol lleva al siguiente.
4. Describa las causas de conflicto en las organizaciones. ¿Qué puede hacer un gerente para controlar el conflicto? ¿Para resolverlo y eliminarlo?

Preguntas para análisis

5. Los individuos se unen a los grupos por una diversidad de razones. La mayoría de los grupos contiene miembros que se unieron por distintas razones. ¿Cuál es probable que sea el resultado cuando los miembros se unen a un grupo por distintas razones? ¿Qué puede hacer un líder de grupo para reducir el impacto negativo de un conflicto en cuanto a las razones para unirse al grupo?
6. Considere el caso de un grupo desarrollado donde todos los miembros han sido socializados. ¿Cuáles son los beneficios para los individuos de la conformidad con la normal? ¿Cuáles son los beneficios de no conformarse con las normas del grupo? ¿Cuáles son los beneficios de la conformidad para una organización? ¿Cuáles son los beneficios de la inconformidad para una organización?
7. ¿Cree que los equipos son una técnica valiosa nueva de la administración que perdurará o son sólo una moda que será reemplazada por algo más en el futuro cercano?

Preguntas para aplicación

8. Piense en varios grupos de los cuales usted haya sido miembro ¿Por qué se unió a cada uno? ¿Cada grupo progresó a través de las etapas del desarrollo analizadas en este capítulo? Si no, ¿por qué cree que no?
9. Describa las normas de comportamiento que están en efecto en su clase de administración. ¿Hasta qué grado las normas son generalizadas?; en otras palabras, ¿qué tan severamente los estudiantes son "castigados" por no cumplirlas? ¿A qué grado hay una variación de la norma? Es decir, ¿algunos estudiantes pueden "hacer su voluntad" al violar normas a las que los demás deben ajustarse?
10. Describa un caso de conflicto interpersonal que haya observado en una organización. Describa un caso de conflicto intergrupal que haya observado. (Si no ha observado ninguno, entreviste a un trabajador o gerente para obtener ejemplos.) En cada caso, ¿el conflicto fue benéfico o dañino para la organización y por qué?

DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales le requieren pensar en lo abstracto. Este ejercicio le permitirá practicar sus habilidades conceptuales en lo que aplican a las actividades de los equipos de trabajo en las organizaciones.

Antecedentes

Desde luego, las organizaciones de negocios no tienen un monopolio de los grupos efectivos. Los equipos de basquetbol y los escuadrones militares son equipos, como lo es un grupo de políticas gubernamentales, como el gabinete presidencial, el liderazgo de una iglesia o una organización cívica, o incluso un comité estudiantil.

Tarea

1. Use Internet para identificar un ejemplo de un equipo de la vida real. Asegúrese de elegir uno que satisfaga dos criterios: 1) No es parte de una empresa con fines de lucro, y 2) Puede argumentar que es altamente efectivo.
2. Determine las razones de la eficacia del equipo. (*Pista*: podría buscar páginas web patrocinadas por el grupo mismo, revise las fuentes de noticias en línea en busca de artículos actuales acerca de él o ingrese el nombre del grupo en un motor de búsqueda). Considere las características del equipo y las actividades, como estructuras de roles, normas, cohesión y manejo del conflicto.
3. ¿Qué puede aprender un gerente de las características y actividades de este equipo en particular? ¿Cómo se podrían adoptar los factores que contribuyen al éxito de este equipo en un entorno de negocios?

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades de comunicación se refieren a la capacidad no sólo de comunicar información e ideas a los demás, sino también de manejar información e ideas que se reciben de ellos. Son esenciales para un trabajo en equipo eficaz, porque los equipos dependen de la capacidad de los miembros de enviar y recibir información precisa. Este ejercicio le invita a jugar un juego diseñado para demostrar cómo las habilidades de comunicación adecuadas pueden llevar a un trabajo en equipo y un mejor desempeño de equipo.

Antecedentes

Este juego se desarrollará en tres rondas separadas. En la ronda 1, usted está solo. En la ronda 2, trabajará en un equipo pequeño y compartirá información. También trabajará en un equipo pequeño en la ronda 3, pero esta vez tendrá el beneficio adicional de algunas sugerencias para mejorar el desempeño del equipo. Los estudiantes encuentran que, por lo general, el desempeño mejora durante el curso de las tres rondas. En particular, encuentran que la creatividad mejora cuando la información se comparte.

Tarea

1. Juegue el "Juego de nombres" que le explicará su profesor. En la ronda 1, trabaje sus respuestas en forma individual y luego reporte su calificación individual al grupo.
2. Para la ronda 2, se unirá a un equipo de tres a cinco estudiantes. Trabajen juntos sus respuestas y escriba las respuestas de su equipo en una hoja de papel. Ahora permita a cada miembro del equipo observar la hoja de respuestas. Si puede hacerlo sin que los demás equipos escuchen, haga que cada miembro del equipo le diga en voz baja al equipo las respuestas de la hoja. Reporte su calificación de equipo al grupo.
3. Luego su profesor le pedirá a los individuos y equipos de más alto desempeño que compartan sus métodos con el grupo. En este punto, su profesor hará algunas sugerencias. Asegúrese de considerar por lo menos dos estrategias para mejorar su calificación.
4. Ahora juegue la ronda 3, trabajen juntos en los mismos equipos pequeños en los que participó en la ronda 2. Reporte sus calificaciones de equipo al grupo.
5. ¿Las calificaciones promedio de equipo mejoraron sobre las calificaciones promedio individuales? ¿Por qué?
6. ¿Las calificaciones promedio de equipo mejoraron después de que se analizaron los métodos para mejorar al final de la ronda 2? ¿Por qué?
7. ¿Qué le ha enseñado este juego acerca del trabajo en equipo y la eficacia? Comparta sus ideas con el grupo.

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Testosterona y trabajo en equipo en Tampa Bay

Uno de los primeros acontecimientos importantes en la historia de los Tampa Bay Devil Rays (ahora Mantarrayas de Tampa Bay) de la Major League Baseball (MLB) ocurrió el 23 de abril de 1998, cuando derrotaron a los Rangers de Texas 12-5 para su undécima victoria en los primeros 19 juegos de su existencia. Luego perdieron seis juegos en fila para caer a 11-14, y nunca más alcanzaron .500 (jerga deportiva que se usa para ganar tantos juegos como pierden) durante una temporada. Finalmente, perdieron 99 juegos (de 162) para terminar en quinto y último lugar de su división. De hecho, los Devil Rays nunca perdieron menos de 91 juegos entre 1998 y 2004 (tuvieron un punto alto de 106 en 2002), y sólo una vez se encargaron de terminar fuera del sótano de la división (jerga deportiva para el último lugar) en 2004, cuando alcanzaron su mejor temporada de equipo con 91 derrotas para terminar en cuarto lugar.

En ese mismo año, Andrew Friedman, un antiguo jardinero en Tulane University y ex analista en Bear Stearns, vivía en Nueva Jersey, vendía acciones en el día y entraba en línea para jugar béisbol de fantasía por la noche. Dos años más tarde estaría viviendo su fantasía como vicepresidente ejecutivo en los Tampa Bay Devil Rays, como parte de un equipo de liderazgo innovador que intentaba revertir las fortunas del equipo en problemas. El equipo gerencial del que Friedman forma parte está dirigido por un ex ejecutivo del banco de inversión de Goldman Sachs y había reclutado a sus miembros clave de las filas de las empresas de Wall Street. Presumía de captar con detalle los mercados financieros y décadas de experiencia colectiva en impulsar el conocimiento fiscal, pero la venta de acciones es un tipo de juego y el béisbol es otro. ¿Los astutos de Wall Street podrían cambiar un equipo de las grandes ligas de béisbol que parecía no tener idea?

Era mucho riesgo, pero para Stuart Sternberg, el alguna vez socio en Goldman Sachs y el grupo de inversión Spear, Leeds & Kellogg, parecía un buen trato. "Soy un tipo de los que compran barato", dijo Sternberg, quien se retiró de Wall Street a la edad de 43 años "y si paga el precio correcto por algo, no me importa cuál sea, no le puede ir muy mal." Ciertamente obtuvo a los Devil Rays al precio correcto. En 2004, el equipo estaba valuado en $152 millones (el vigesimonoveno de treinta equipos de la MLB), y Sternberg y cinco antiguos colegas pudieron obtener 48% de la participación del equipo por $65 millones. El socio general Vince Naimoli, que había obtenido la franquicia de la MLB en 1995, retuvo el 15% de propiedad y los socios limitados el resto. En 2006, Naimoli se hizo a un lado y cedió el control administrativo a Sternberg de 46 años.

Al haber recibido su oportunidad, ¿cómo planeaba Sternberg cambiar por completo a los Devil Rays? "Tenemos que empezar en la cima y trabajar hacia abajo", anunció, y de inmediato designó a Matthew Silverman, de 29 años, ex estratega y colega en Goldman Sachs, como presidente del equipo. Sternberg reclutó al veterano ejecutivo del béisbol Gerry Hunsicker como vicepresidente senior de operaciones de béisbol, y Andrew Friedman fue promovido de director de desarrollo de béisbol a vicepresidente ejecutivo de operaciones de béisbol o gerente general. Friedman, quien también tenía 29 años, ahora tomaría todas las decisiones relacionadas con el béisbol: cambiar jugadores, negociar contratos y firmar agentes libres. Cuando se le preguntó por qué había colocado a dos ejecutivos de 29 años en posiciones tan importantes, Sternberg replicó: "Creo que tengo un buen ojo para las personas correctas, por eso estoy tan emocionado acerca de Matt y Andrew y Gerry. En especial los dos tipos jóvenes, quienes creo que están en posición de afectar el cambio en nuestra empresa y en toda la industria durante muchos años."

Aun así, no sería fácil. "Lo que hace que esto sea difícil", dijo Sternberg, "es que estamos muy ansiosos por moldear la franquicia en la forma en que la vemos". Lo que lo hizo aún más difícil fueron algunos problemas prácticos de presión. Para empezar, el campo de casa de los Devil Rays, el Tropicana Park, estaba ubicado en St. Petersburg, Florida, a una distancia considerable del principal centro de población en Tampa. Y cuando los fanáticos hacían el viaje al parque de pelota, tenían que enfrentar una instalación que no era particularmente especial ni para el béisbol ni para observarlo. "The Trop" había sido construido con materiales baratos y parecía un edificio genérico de propósitos múltiples por fuera y un almacén grande por dentro, muy lejos en 2006 de los nuevos parques de pelota estilo retro que atraían números récord de fanáticos del béisbol alrededor del país. Sternberg aplicó al campo una remodelación de $25 millones antes de la temporada de 2006, hizo otras mejoras por $10 millones durante la temporada y asignó más dinero para mejoras antes de la temporada 2007.

No ayudó demasiado. En 1998, su primer año, los Devil Rays habían atraído 2.5 millones de aficionados, el séptimo mejor en la liga americana de 14 equipos y apenas arriba del promedio en la liga. Sin embargo, la novedad se disipó con rapidez, con la asistencia abajo a 1.5 millones el siguiente año y nunca por arriba de 1.45 millones entre 2000 y 2005, suficiente para el decimocuarto mejor en la liga todos los años menos uno. Cuando Sternberg se hizo cargo antes de la temporada 2006, una de las primeras cosas que hizo fue anunciar que el estacionamiento en el estadio a partir de entonces sería gratuito. Sin embargo, los Devil Rays terminaron de nuevo en último lugar en 2006, tanto dentro como fuera del campo, y atrajeron sólo 1.37 millones de fanáticos o alrededor de un millón por debajo del promedio de la liga. Una encuesta realizada por el *St. Petersburg Times* reveló que menos de 30% de los aficionados al béisbol del área de Tampa reconocían a los Devil Rays como su equipo favorito.

Sin embargo, se había abordado un problema importante: al menos los Devil Rays estaban bajo una administración nueva. Aunque la iniciativa del esta-

cionamiento gratuito no hizo mucho por impulsar la confianza del consumidor entre los fanáticos del área de Tampa, al menos fue una señal de un nuevo enfoque del equipo que manejaba la franquicia. Cuando se le preguntó cómo le ayudaría su experiencia en la banca de inversión en su puesto como presidente de un equipo de béisbol, Silverman citó la "filosofía corporativa" de Goldman Sachs: la banca de inversión, dijo, "es un negocio centrado en las personas. Goldman se enorgullecía de su servicio al cliente y de capacitar y emplear a las mejores personas. Eso es lo que queremos aplicar a la organización de los Rays para hacerla mejor." Para 2006, muchos aficionados aparentemente estaban listos para un enfoque más "centrado en las personas" de la administración del equipo. El estilo duro de Vince Naimoli había sido crítico en su capacidad de conformar un grupo de propiedad y llevar un equipo al área a finales de la década de 1990, pero para 2005, justo antes de entregar las riendas a Sternberg, no funcionaba tan bien en el área de relaciones públicas. Por ejemplo, se dice que a principios de la temporada de 2005 participó en una pelea verbal con insultos incluidos con un fanático que utilizaba un jersey del equipo y un sombrero.

El estilo de Naimoli también había alejado a los otros miembros de su equipo de propiedad. De hecho, el grupo de Sternberg había podido comprar parte del equipo gracias a que los cinco socios generales furiosos de Naimoli habían vendido sus acciones en 2004. Así, cuando se le preguntó a Andrew Friedman si su experiencia en el negocio de las acciones lo había preparado para ser un ejecutivo del béisbol, citó primero el trabajo en equipo: en ambas empresas para las que había trabajado, dijo: "La cultura estaba muy enfocada en los equipos; se tenía a cuatro o cinco personas por negocio. Ese tipo de enfoque de solución de problemas es el que tratamos de crear aquí. Estamos más pesados en la parte superior que antes", explicó, "pero se trata de reconocer las fortalezas y debilidades de ciertas personas para construir un conjunto completo en la oficina del frente". Desde el inicio, el trío Sternberg-Silverman-Friedman ha estado al centro del "grupo" de la oficina central. "La camaradería alegre y despreocupada que une a Sternberg con sus dos jóvenes ejecutivos", dice un periodista del *New York Times*, tiene una "sensación distinta de club de chicos... Mezcla la testosterona del piso de ventas de Wall Street con lo genial de los que pasan una cantidad de tiempo inordinada en desglosar los promedios de carreras ganadas."

Sin embargo, había un aspecto de la estrategia gerencial de Naimolis que Sternberg y su equipo no estaban listos para cambiar, al menos no en forma drástica. De 2002 a 2005, Naimoli se había encargado de mantener la nómina de los Devil Rays entre las más bajas de los 30 equipos de béisbol. Como hemos visto, los resultados en el campo eran compatibles (cuatro veces seguidas en último lugar), y Sternberg anunció antes de la temporada 2006: "nuestra meta es aumentar la nómina 10, tal vez 15 y, como máximo, 20% al año. Ése es un buen salto en cualquier empresa." ¿Sería suficiente para competir? "No diré que espero que eso sea suficiente", admitió Sternberg. "Si gastáramos $100 millones, esperaría competir". Impulsó la nómina de $29.6 millones en 2005 a casi $35 millones (18%) en 2006, lo que movió a los Devil Rays arriba una categoría al vigesimonoveno en el béisbol.

Por desgracia, el número de derrotas para la temporada también aumentó de 95 a 101. Para 2007, Sternberg redujo la nómina más de 30% o más de $10 millones, de $35 a $24 millones. En realidad, los Devil Rays ganaron unos juegos más en 2007 (perdieron sólo 96), pero una vez más eran los trigésimos en nómina. Sin embargo, esta vez la reducción en la nómina del equipo había sido más un tema de estrategia que de desesperación. Sternberg y su equipo habían decidido cambiar algunos jugadores veteranos (de sueldos altos) durante la temporada de 2006 e ir a 2007 con jugadores más jóvenes que encajaran con sus planes futuros. El equipo que terminó en último lugar en 2007 presentó la alineación de inicio más joven de cualquier equipo de las grandes ligas en casi 25 años. Nadie del equipo de Sternberg estaba seguro cuándo los Devil Rays estarían listos para competir, pero algo sí era seguro: si los Devil Rays iban a ser competitivos, sería con prospectos talentosos, jugadores no valorados, y uno o dos veteranos accesibles que en su mayoría habían sido adquiridos por el gerente general Andrew Friedman.

Para la temporada de 2008 Sternberg había dado a Friedman un presupuesto ligeramente más alto: luego de una consideración cuidadosa de las firmas de agentes libres y las extensiones de contratos, la nómina se había incrementado a $43 millones, lo que regresó a los Devil Rays al lugar vigesimonoveno en la lista de la MLB. Sin embargo, Friedman se imaginaba que estos $43 millones valían tal vez 40% más que eso. ¿Cómo es eso? En una era en la que una nueva raza de ejecutivos de béisbol utiliza los modelos financieros, la minería de datos y los métodos basados en estadística para llegar a valuaciones individuales y de equipo, el negocio de cambiar jugadores de béisbol por algún tiempo sonaba mucho como el negocio de la compraventa de acciones. Sin embargo, Friedman pudo llevar una forma de pensar experimentada orientada a la inversión a la oficina del gerente general. Por ejemplo, su regla básica para dar valor en el talento de béisbol venía directo de Wall Street. Se llama contabilidad de la marca al mercado y permite a un corredor valorar una garantía a su precio de mercado actual, no al precio que pagó por ella. Por ejemplo, Scott Kazmir, un lanzador zurdo extremadamente talentoso, a quien los Devil Rays habían pagado $424 000 en 2007. Como tenía sólo tres años completos de experiencia en las ligas mayores, el Kazmir de 22 años que había llegado al equipo de estrellas un año antes, estaba pagado muy por debajo de su valor de mercado, que Friedman calculaba en algún punto alrededor de los $7 millones. Friedman razona que, con unos jugadores más como Kazmir (y los Devil Rays sí los tenían) la disparidad entre su nómina y la de sus competidores de mayor gasto no era tan amplia como parecía. "Sólo estoy orientado al mercado", admite. "Amo a los jugadores que creo que puedo obtener por menos de lo que valen. Es un arbitraje positivo, la asimetría de la valuación en el juego".

Antes de que la temporada 2008 empezara, Sternberg y Silverman hicieron unos movimientos en el interés de marketing, cambiaron los colores del

equipo, los uniformes y el logo y retiraron el Devil de Devil Rays. "Ahora somos los 'Rays'", anunció, "una nueva y mejorada versión de los Devil Rays." Silverman fue rápido en agregar que los cambios no eran solamente cosméticos (o el resultado de la presión de los grupos religiosos de Florida): "Queríamos distanciarnos del pasado y realmente establecer que la organización era diferente, y en ocasiones se requiere de cambios muy visibles (uniformes y gorras e incluso cambio de nombre) para mostrar a todos que mucho ha cambiado." En la oficina del frente y en el campo, sin embargo, la paciencia seguía siendo la orden del día. Al referirse a sus jefes, el manager Joe Maddon, quien había sido contratado en 2005, observó que "su reloj biológico del béisbol tenía mucho espacio al final de él. No está por terminarse; hay tiempo... Cuando se habla del futuro con estos tipos, ellos saben que lo hay".

Resultó que el futuro estaba más cerca de lo que todos esperaban. La edición 2008 de los Tampa Bay Rays armó uno de los cambios totales más sorprendentes en la historia del béisbol. Elegido, por los expertos para terminar en quinto o (máximo) cuarto lugar, los Rays ganaron 97 juegos, 31 más que el año anterior y 27 más de los que nunca habían ganado, y terminaron al frente de la División Este de la Liga Americana. Habían derrotado a un equipo con una nómina de $209 millones (los Yankees de Nueva York) y a otro con una nómina de $133 millones (los Medias Rojas de Boston), y avanzaron más allá de la primera ronda de los playoffs de la postemporada al derrotar a un equipo con una nómina de $121 millones: los Medias Blancas de Chicago. Cuando derrotaron a los Medias Rojas en la segunda serie, llegaron a la Serie Mundial, donde la burbuja finalmente reventó y fueron derrotados por los Phillies de Philadelphia ($98 millones).

Como la señal más evidente del recién fundado éxito del equipo había estado en el campo, Friedman obtuvo la mayor parte de la atención y encomios de la gente del béisbol. Desde luego, la verdad es que el éxito del modelo de béisbol desarrollado por el equipo gerencial de Tampa Bay fue de la mano del éxito de su modelo de negocio. "Cuando se trata de estirar un dólar", escribió un columnista de deportes del *St. Petersburg Times* durante la postemporada de 2008, "el gobierno debería colocarse al teléfono y pedirle consejos a Friedman. Desde luego, no hay nada nuevo acerca de buscar gangas. La mayoría de los clubes de mercado pequeño pesca en el mismo estanque. La diferencia es con qué frecuencia Friedman está en lo correcto". Eso es lo suficientemente cierto desde un punto de vista del béisbol, pero Friedman será el primero en señalar que la clave de su cargo no es encontrar al jugador correcto por el dinero correcto: es más como encontrar el activo correcto por el dinero correcto; es decir, el jugador cuyo valor pueda ser impulsado en el campo o en las negociaciones, donde el valor puede intercambiarse por valor. Ése es el plano de la oficina central para el éxito organizacional en Tampa Bay, y Friedman, que se preparó para su puesto al negociar con activos financieros durante el día y activos del béisbol de fantasía en las noches, se apega a ese plano con la confianza de un analista de inversiones cuyas herramientas resulta que incluyen informes de exploración así como estados financieros.

Preguntas

1. ¿En qué aspecto el trío Sternberg-Silverman-Friedman funciona como grupo? ¿Como equipo? ¿Por qué es necesario que el trío funcione en ocasiones más como un grupo y en ocasiones más como un equipo?
2. ¿Qué factores contribuyen a la cohesión del grupo Sternberg-Silverman-Friedman? ¿Qué factores podrían afectar las normas del desempeño del grupo en el futuro? ¿Cuáles podrían ser las consecuencias potenciales de la cohesión y el desempeño del grupo?
3. ¿Cómo clasificaría el rol de cada miembro del grupo Sternberg-Silverman-Friedman? ¿Qué posibles fuentes de conflicto de rol podrían afectar el desempeño del grupo en el futuro?
4. ¿Cómo caracterizaría el estilo de Sternberg como líder del grupo?
5. Como propietario de una franquicia profesional de deportes, usted ha decidido que necesita un nuevo equipo ejecutivo. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas relativas de llevar gerentes de fuera de la industria del deporte frente a llevar gerentes con experiencia en la industria?
6. Si fuera a trabajar en la administración deportiva, ¿qué situación preferiría? ¿Trabajar para una franquicia bien establecida (por ejemplo, Yankees de Nueva York o Dallas Cowboys), o para una más nueva o menos exitosa (por ejemplo, las Mantarrayas de Tampa Bay o los Texanos de Houston)?

Referencias

Mark Hyman, "Baseball: Money Can't Buy Me Wins", *BusinessWorld*, 4 de octubre de 2005, www.businessweek.com el 26 de mayo de 2009; Chris Isidore, "Baseball Spending Spree Ahead", CNNMoney.com 7 de octubre de 2005, hppt://money.cnn.com el 26 de mayo de 2009; Landon Thomas Jr., "Case Study: Fix a Baseball Team", *New York Times*, 2 de abril de 2006, www.nytimes.com el 26 de mayo de 2009; "Tampa Bay Rays Attendance, Stadiums and Park Factores", Baseball-Reference.com 26 de mayo de 2009, www.baseball-reference.com el 27 de mayo de 2009; Jonah Keri, "Prospectus Q&A: Matthew Silvermann y Andrew Friedman", Baseball Prospectus, 19 de abril de 2006, www.baseballprospectus.com el 26 de mayo de 2009; John Beamer, "How Much Is Your Team Worth, 2008", *The Hardball Times*, 24 de abril de 2008, www.hardballtimes.com el 26 de mayo de 2009; Alan Schwarz "In Rays' Plan, Success Wasn't Something to Be Rushed", *New York Times*, 8 de octubre de 2008, www.nytimes.com el 27 de mayo de 2009; y Gary Shelton, "Where He Didn't Have Salary, He Used His Savvy", *St. Petersburg Times*, 7 de octubre de 2008, www.tampabay.com el 26 de mayo de 2009.

USTED DECIDE

Llenar los zapatos en Nike

1. A juzgar por lo que sabe acerca de la cultura administrativa de Nike, liste algunas de las normas que probablemente mantienen los equipos gerenciales de la empresa. ¿Qué nivel de conformidad con la norma parece prevalecer en Nike?
2. ¿Cuáles son algunas de las consecuencias positivas que es probable que resulten de una naturaleza de alta cohesión de los equipos gerenciales en Nike? ¿Cuáles son algunas de las probables consecuencias negativas?
3. El externo William Perez experimentó conflicto interpersonal e intergrupal durante su corta estancia en Nike. En su opinión, ¿el episodio estuvo caracterizado por demasiado conflicto, por una cantidad apropiada de conflicto o por muy poco conflicto? ¿El conflicto se manejó de manera eficaz? Explique sus respuestas.

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Cuando decidió usar equipos, la organización para la que usted trabaja esencialmente implementó una forma importante de cambio organizacional.

2. V F El conflicto entre la persona y el rol resulta cuando una fuente envía mensajes contradictorios a los miembros de un grupo.

3. V F Por lo general, los individuos que ignoran las normas del grupo en principio son cortados de la comunicación por los otros miembros del grupo.

4. V F Entre más alta sea la cohesión del grupo, menos bajas pueden ser sus normas de desempeño aceptables.

5. V F Un método para controlar el conflicto es ampliar la base de recursos compartidos por las partes en conflicto.

6. ¿Cuál de las siguientes NO es una razón por la que las organizaciones crean equipos?
   a. Los equipos dan más responsabilidad del desempeño de la tarea a quienes desempeñan las tareas.
   b. Los equipos dan a los trabajadores más autoridad y libertad en la toma de decisiones.
   c. Los equipos aumentan el número total de supervisores en la organización.
   d. Los equipos permiten a la organización promover la flexibilidad y la sensibilidad.
   e. Los equipos permiten a la organización capitalizar el conocimiento del trabajador.

7. Jack, un miembro adulto mayor del equipo de desarrollo de productos de Spitzer Spoons, sostiene que una nueva línea de cucharas presidenciales coleccionables debe tener el sello presidencial en la base de la agarradera. Jill, una nueva diseñadora, sostiene que debe ser un águila. El grupo quizás está en la etapa de _____ del desarrollo.
   a. formación previa
   b. normatividad
   c. formación
   d. desempeño
   e. tormenta

8. El jefe de Janice insiste en que su unidad se adhiera al código de vestimenta de la empresa. Sin embargo, sus subordinados quieren que ella instituya una política de "vestimenta informal" los viernes. Como resultado, Janice experimenta un conflicto _____.
   a. de ambigüedad del rol
   b. entre roles
   c. entre emisores
   d. intraroles
   e. entre la persona y el rol

9. _____ NO influye en el nivel de conformidad con la norma del grupo.
   a. El nivel de presión del equipo por conformarse
   b. El hecho de que sea un equipo transfuncional o un equipo de alto desempeño
   c. El efecto de los rasgos individuales, como la inteligencia,
   d. El efecto de los factores situacionales, como el tamaño del equipo
   e. El grado de ambigüedad en el estímulo inicial de un comportamiento de inconformidad

10. Peter y Paul son ambos gerentes en una empresa de impresión. Trabajan en proyectos separados para el mismo cliente, y ambos han cabildeado por emplear los recursos limitados de la empresa. Sin embargo, el propietario de la empresa les advierte que a menos que ambos tengan éxito, la empresa perderá al cliente. En este punto, el nivel de conflicto entre ellos disminuye porque han _____.
    a. recibido una meta supraordinada
    b. sido alentados para mejorar la coordinación
    c. recibido la promesa de una base de recursos ampliada
    d. sido ayudados por un poco de solución de los problemas interpersonales
    e. sido forzados a buscar una solución alterna de disputas

CAPÍTULO 20

Elementos básicos de control

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar el propósito del control, identificar sus diferentes tipos y describir los pasos del proceso de control.
2. Identificar y explicar las tres formas de control de las operaciones.
3. Describir los presupuestos y otras herramientas de control financiero.
4. Identificar y distinguir entre las dos formas opuestas de control estructural.
5. Analizar la relación entre estrategia y control, incluido el control estratégico internacional.
6. Identificar las características del control efectivo, por qué las personas se resisten al control y cómo los gerentes pueden superar esta resistencia.

PRIMERO LO PRIMERO

Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en JPMorgan Chase

En octubre de 2006, el director del departamento de servicio de hipotecas, que cobra los pagos de préstamos de casas, le informó al CEO de JPMorgan, Jamie Dimon, que los pagos retrasados aumentaban a un ritmo alarmante. Cuando Dimon revisó el informe, confirmó que no sólo los pagos atrasados eran un problema en Morgan, sino también que las cosas eran aún peores para los acreedores. "Concluimos", recuerda Dimon, "que los estándares suscritos se deterioraban en toda la industria".* Poco después, se le informó a Dimon que el costo de las garantías respaldadas por las hipotecas subpreferenciales iba a la alza, aunque las agencias de calificación persistían en otorgarles una calificación de AAA.† En ese tiempo, crear garantías respaldadas por hipotecas subpreferenciales era el negocio más candente y rentable de Wall Street, pero para el final del año, Dimon había decidido salir de eso. "No veíamos utilidades y sí mucho riesgo", reporta Bill Winters, codirector de la sucursal de inversión de Morgan. "Fue Jamie", agrega, "quien vio todas las piezas".

> "[Una organización grande] puede volverse arrogante y llenarse de orgullo desmedido y perder el enfoque, como el Imperio Romano."
>
> —JAMIE DIMON, CEO, JPMORGAN CHASE

La advertencia de Dimon (y la disposición a escuchar lo que su gente de administración de riesgos le decía) dio grandes rendimientos. Entre julio de 2007 y julio de 2008, cuando el impacto completo de la crisis golpeó a los bancos de inversión del país, Morgan registró pérdidas de $5 000 millones sobre las garantías respaldadas por hipotecas. Eso es mucho dinero, pero es relativamente poco comparado con las pérdidas que tuvieron los bancos que no captaron las señales; por ejemplo, $33 000 millones Citibank y $26 000 millones Merrill Lynch. Citi todavía está en operación gracias a las infusiones de efectivo del gobierno federal de $45 000 millones, pero Merrill Lynch ya no; se vio forzada a venderse a Bank of America. Morgan, aun-

Aunque JPMorgan no fue inmune a las pérdidas que barrieron con el sector financiero durante la debacle económica de 2008-2009, el gigante bancario salió mejor librado que la mayoría de sus rivales. Y de hecho, el presidente Obama señaló a JPMorgan por la efectividad de su administración y liderazgo. Gran parte del crédito de esto es atribuible al presidente del consejo y CEO Jamie Dimon, quien durante años se ha basado en la administración y el control financiero para mantener a la empresa enfocada en la dirección correcta.



© BAMBI L. DINGMAN | DREAMSTIME.COM

que recibió un severo golpe, salió de la tormenta y sigue de pie en sus propias bases de Wall Street. "Usted sabe", dijo el presidente electo Barack Obama, cuando revisó los daños que tuvo la industria bancaria estadounidense en 2008, "... hay muchos bancos que realmente estaban muy bien administrados, y JPMorgan es un buen ejemplo. Jamie Dimon... está haciendo un muy buen trabajo al manejar una cartera enorme."

Irónicamente, Dimon había empezado en Citi, donde recién obtenida su maestría en administración de empresas, trabajó de cerca con el legendario presidente ejecutivo (CEO) Sandy Weill por 12 años y transformó a Citigroup en la institución financiera más grande en Estados Unidos. Sin embargo, la relación se agrió y Dimon se fue en 1998. Asumió el cargo de CEO en 2000 y revitalizó Bank One, el que entonces era el quinto banco del país, antes de venderlo a JPMorgan Chase en 2004. En 2006 fue nombrado CEO y presidente del consejo en JPMorgan Chase, una institución de servicios financieros que incluye JPMorgan Chase Bank, un banco minorista comercial, y JPMorgan Trust Company, un banco de inversión. Con activos de $2.3 billones, JPMorgan Chase presume la capitalización y bases de depósito más grandes del mercado en la industria financiera estadounidense.

Dimon vino a JPMorgan Chase con algunas ideas de cómo manejar una cartera enorme. Poco después de asumir el cargo, aumentó la supervisión y el control de las operaciones y los gastos de Bank One y aplicó medidas de ahorro de costos para liberar $3 000 millones anuales para 2007. Luego utilizó el efectivo para financiar la expansión de las operaciones de Morgan Chase, como la instalación de más cajeros automáticos y la creación de nuevos productos. Mientras que la mejora de las bases y la expansión de las operaciones produjeron mayores ingresos, el precio de la acción del banco aumentó (al menos hasta que golpeó la crisis subpreferente, lo que liberó más fondos para nuevo crecimiento. Una vez que las bases están bien, dice Dimon, "se gana el derecho de hacer un trato", se dispuso construir un imperio financiero tipo Citi, y confió básicamente en fusiones para iniciar el crecimiento en los mercados regionales e internacionales subatendidos.

La experiencia le había demostrado a Dimon que una organización grande "puede volverse arrogante y llenarse de orgullo desmedido y perder el enfoque, como el Imperio Romano". Por ejemplo, en 2006, JPMorgan Chase disfrutaba de altas ventas pero gastaba mucho más de lo que Dimon acostumbraba gastar en Bank One. Más aún, Dimon había heredado una empresa que había realizado múltiples fusiones sin hacer mucho esfuerzo por integrar las operaciones. El resultado doble fue utilidades aburridas y una colección suelta de estructuras y sistemas incompatibles. Por ejemplo, los resultados financieros de las diferentes divisiones simplemente eran combinados, y la conclusión, de acuerdo con el director de ejecutivo de finanzas (CFO) Michael Cavanagh, fue que aunque "las empresas fuertes subsidiaban a las débiles... los números no resaltaban. Con los resultados mezclados, para los gerentes era fácil esconderse."

Por tanto, Dimon se dispuso a ejercer una supervisión operativa más eficaz y sus prácticas de control en la actualidad se extienden casi a todos los aspectos de las operaciones de JPMorgan Chase:

- Cada mes, los gerentes deben enviar informes de 50 páginas en los que muestren las razones y resultados financieros, ventas de productos e incluso gastos detallados de cada trabajador. Luego Dimon y sus altos directivos pasan horas en la revisión de los datos y el CEO formula preguntas difíciles y exige respuestas francas.
- Dimon prepara una lista de pendientes detallada cada semana. "Hago mi lista por empresa y por persona con el fin de pensar lo que podría evitar y lo que tengo que hacer. Es difícil ver la verdad", admite, "y todavía más difícil hacer algo al respecto."
- Una de las principales prioridades de Dimon es recortar los presupuestos inflados. "El desperdicio daña a nuestros clientes", le recuerda a su equipo gerencial. "Automóviles, teléfonos, clubes, beneficios, ¿qué tiene eso que ver con los clientes?" También ha eliminado amenidades como flores frescas, excesivas cuentas de gastos y oficinas en tamaño, y cerró el gimnasio interno. Una vez preguntó a una línea de conductores de limusinas fuera de las oficinas corporativas de la empresa los nombres de los ejecutivos a quienes esperaban. Luego llamó a cada uno y le preguntó, "¿eres demasiado bueno para no usar el metro?" o "¿por qué no intentas caminar?" Dimon niega la historia, pero el servicio de limusinas en JPMorgan Chase ha disminuido mucho.
- Dimon también da un vistazo cercano a la compensación. Los gerentes regionales de banca en JPMorgan Chase alguna vez ganaban $2 millones al año, en comparación con el sueldo modesto de Bank One de $400 000. "Le decía a las personas que estaban excesivamente remuneradas", dice Dimon y como lo sospechaba, "ellos ya lo sabían." Redujo los pagos de la mayoría de su personal entre 20 y 50%, pero muchos eligieron quedarse con la empresa. En la actualidad, una fórmula estricta de pago por desempeño mantiene la compensación en línea.
- "En una empresa grande", afirma Dimon, "es fácil para las personas mentir. Muchas de ellas lo han practicado durante décadas". Así que recolecta los datos de resultados de cada gerente, diversas formas de información desde el personal de nivel bajo e incluso las críticas honestas de desempeño por parte de los proveedores. "Si únicamente quiere manejar sus negocios por sí solo

y reportar sus resultados", advierte Steve Black, codirector de banca de inversión, "no le gustará trabajar para Jamie".

- Por último, Dimon está convencido de que la tecnología de información es crucial para la estrategia a largo plazo del banco, y una vez canceló un contrato de servicios de información de mucho tiempo con IBM. "Cuando realiza outsourcing", explicó, "...a las personas no les importa su desempeño. En JPMorgan Chase queremos patriotas, no mercenarios". Entre 2007 y 2008 invirtió $2 000 millones en tecnología desarrollada en forma interna, y considera que fue dinero bien empleado.

Sin embargo, a Dimon no le gusta que lo consideren un monstruo de control. "Es ofensivo... ser llamado cortador de costos", se queja, y además su meta a largo plazo no es únicamente el control, sino el crecimiento. "Es una marcha de mil millas", observa un analista de la empresa, "y no todos la sobrevivirán".[1]

* En las secciones *Ética en acción* y *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* del capítulo 6 se analiza el rol de los estándares de financiamiento en deterioro en la crisis subpreferencial de 2008.

† En la sección *Primero lo primero* del capítulo 7 se explican las garantías CDO que conjuntan varias formas de deudas para reventa a inversionistas, y se muestra cómo contribuyeron a la crisis subpreferencial.

Jamie Dimon está reconstruyendo JPMorgan Chase casi por sí solo. Entre otras cosas, lleva la compensación en línea con los estándares de la industria, reduce los costos, agiliza las operaciones y recorta los presupuestos. También establece objetivos claros para la rentabilidad y el crecimiento, y a los gerentes de la empresa se les responsabiliza de alcanzar estas metas. En el corazón de todos estos esfuerzos está un sistema de control exhaustivo que le ayuda a monitorear todos los aspectos del desempeño. En pocas palabras, el control eficaz ayuda a los gerentes como Jamie Dimon a decidir a dónde quieren que se dirija su empresa, a señalar en esa dirección y a monitorear los resultados para mantenerla en la ruta. Por otro lado, el control ineficaz puede resultar en una falta de enfoque, dirección débil y un mal desempeño general.

Como se analiza en el capítulo 1, el control es una de las cuatro funciones administrativas básicas que proporciona el marco de organización para este libro. Este es el primero de tres capítulos dedicado a esta importante área. En la primera sección del capítulo se explica el propósito del control. Luego observamos los tipos de control y los pasos en el proceso de control. En el resto del capítulo se estudian los cuatro niveles de control que la mayoría de las organizaciones debe emplear para permanecer efectivas: control de operaciones, financiero, estructural y estratégico. Se concluye con el análisis de las características de un control eficaz, señalamos por qué algunas personas se resisten al control y se describe lo que pueden hacer las organizaciones para superar esta resistencia. Los dos capítulos restantes en esta parte se enfocan en la administración de operaciones y el manejo de la información.

LA NATURALEZA DEL CONTROL

control
Regulación de las actividades organizacionales en forma tal que facilite el alcance de las metas

El **control** es la regulación de las actividades organizacionales para que algún elemento enfocado del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables. Sin esta regulación, las organizaciones no tienen ninguna indicación de qué tan bien se desempeñan en relación con sus metas. El control, como el timón de un barco, mantiene a la organización en movimiento en la dirección adecuada. En cualquier punto en el tiempo, compara dónde está la organización en términos del desempeño (financiero, productivo u otro)

con dónde se supone que debe estar. Al igual que un timón, el control proporciona a una organización el mecanismo para ajustar su curso si el desempeño queda fuera de las fronteras aceptables. Por ejemplo, FedEx tiene una meta de desempeño de entregar 99.9% de sus paquetes a tiempo. Si las entregas a tiempo caen a 99.6%, los sistemas de control señalarán el problema a los gerentes, para que puedan hacer los ajustes necesarios en las operaciones para recuperar el nivel objetivo del desempeño.[2] No es probable que una organización sin procedimientos de control eficaces alcance sus metas, o si las alcanza, que sepa que lo ha hecho.



© ROMAN SNYTSAR | DREAMSTIME.COM

El control es la regulación de las actividades organizacionales en forma tal que facilite el logro de las metas. Entre otras cosas, el control eficaz ayuda a limitar la acumulación de errores y a minimizar los costos. Boeing ha tenido numerosos problemas relacionados con el control en el desarrollo de su muy retrasado 787 Dreamliner. Alguna vez programado para volar en 2006, la entrega del primer avión se ha retrasado varios años. Y gran parte de este retraso es atribuible a un control débil.

El propósito del control

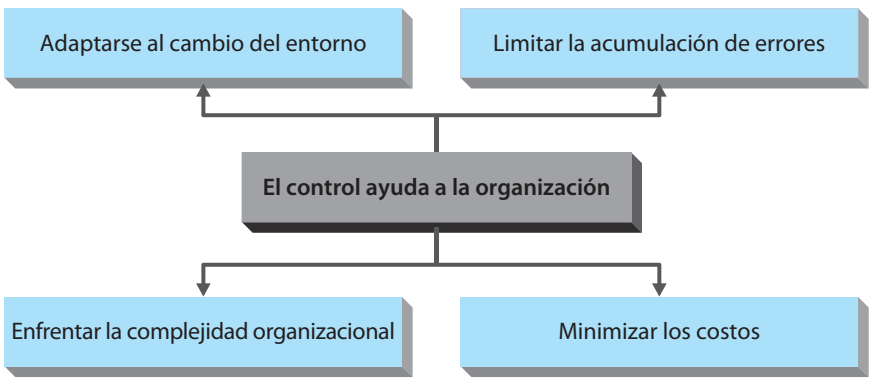
Como se ilustra en la figura 20.1, el control proporciona a la organización formas de adaptarse al cambio del entorno, limitar la acumulación de errores, enfrentar la complejidad organizacional y minimizar los costos. Estas cuatro funciones del control son dignas de una mirada más de cerca.

Adaptarse al cambio del entorno

En el entorno de negocios complejo y turbulento de la actualidad, todas las organizaciones deben enfrentar el cambio.[3] Si los gerentes pudieran establecer metas y alcanzarlas de manera instantánea, el control no sería necesario. Pero entre el momento en que una meta se establece y el momento en que se alcanza, muchas cosas pueden suceder

Figura 20.1 EL PROPÓSITO DEL CONTROL

El control es una de las cuatro funciones básicas en las organizaciones. La función de control, a su vez, tiene cuatro propósitos básicos. Los sistemas de control diseñados en forma apropiada pueden satisfacer cada uno de estos propósitos.



en la organización y su entorno para interrumpir el movimiento hacia la meta o incluso para cambiar la meta misma. Un sistema de control diseñado en forma apropiada puede ayudar a los gerentes a anticipar, monitorear y responder a las circunstancias cambiantes.[4] En contraste, un sistema diseñado en forma inapropiada puede resultar en un desempeño organizacional que cae muy por debajo de los niveles aceptables.

Por ejemplo, Metalloy con sede en Michigan, una empresa familiar de 56 años de antigüedad, dedicada a la herrería, firmó un contrato para fabricar moldes de sellos de motores para NOK, un fabricante japonés grande de autopartes. Metalloy estaba satisfecha cuando su primera corrida de producción de 5 000 unidades generó 4 985 piezas de fundición aceptables y sólo 15 defectuosas. Sin embargo, NOK estaba muy insatisfecho con este desempeño e insistía en que Metalloy incrementara sus estándares. En pocas palabras, los estándares de calidad globales en la mayoría de las industrias son tales que los clientes demandan casi la perfección de sus proveedores. Un sistema de control diseñado en forma apropiada puede ayudar a los gerentes, como los de Metalloy, a estar mejor sintonizados con los crecientes estándares.

Limitar la acumulación de errores Los pequeños errores con frecuencia no dañan en forma seria la salud financiera de una organización. Sin embargo, al paso del tiempo pueden acumularse y volverse muy serios. Por ejemplo, Whistler Corporation, un fabricante grande de detectores de radar, alguna vez enfrentó tal demanda de rápido crecimiento que la calidad esencialmente se volvió irrelevante. La tasa de defectos aumentó de entre 4 y 9% a 15%, y finalmente llegó a 25%. Un día, un gerente empezó a prestar más atención a esto y se percató de que 100 de los 250 empleados de la planta empleaban todo su tiempo en reparar las unidades defectuosas y que un valor de inventario de $2 millones esperaba en reparación. Si la empresa hubiese controlado en forma adecuada la calidad, al tiempo que respondía a la mayor demanda, el problema nunca hubiese alcanzado esas proporciones. En forma similar, a finales de 2008, una inspección de control de calidad rutinaria de un prototipo del 787 Dreamliner de Boeing reveló que un mecanismo de cierre no había sido instalado en forma correcta. Un escrutinio más cercano reveló entonces que literalmente miles de mecanismos de cierre se habían instalado mal en cada prototipo en construcción. Como resultado, el proyecto completo se retrasó varios meses. Si el proceso de inspección hubiese sido más riguroso, es probable que el error se hubiera encontrado y corregido mucho antes, más que acumularlo en un gran problema para Boeing.[5]

Lidiar con la complejidad organizacional Cuando una empresa compra sólo materia prima, fabrica un producto, tiene un diseño organizacional simple y disfruta de una demanda constante de su producto, sus gerentes pueden mantener el control con un sistema muy básico y sencillo. Pero una empresa que fabrica muchos productos de diversas materias primas y que tiene un área de mercado grande, un diseño organizacional complejo y muchos competidores necesita un sistema sofisticado para mantener un control adecuado. Cuando las empresas grandes se fusionan, los resultados a corto plazo con frecuencia son decepcionantes. La razón típica de esto es que la nueva empresa es tan grande y compleja que los sistemas de control existentes son simplemente inadecuados. Hewlett-Packard y Compaq Computer enfrentaron justo este problema cuando HP adquirió Compaq y tuvo que abordar un conjunto de temas para transformar las dos empresas en una.

Minimizar los costos Cuando se practica en forma eficaz, el control también puede ayudar a reducir los costos e impulsar la producción. Por ejemplo, Georgia-Pacific Corporation, una empresa grande de productos de madera, averiguó de una nueva tecnología que podía utilizarse para fabricar navajas más delgadas para sus sierras. El sistema de control de la empresa se utilizó para calcular la cantidad de madera que podía ahorrarse de cada corte hecho por las navajas más delgadas, en relación con los costos usados para reemplazar las navajas existentes. Los resultados han sido sorprendentes: la madera que se ahorra por las nuevas navajas cada año llena 800 carros de ferrocarril. Como lo descubrió Georgia-Pacific, los sistemas de control efectivos pueden eliminar el desperdicio, reducir los costos de mano de obra y mejorar la producción por unidad de insumo. Starbucks recientemente instruyó a sus tiendas a dejar de destilar café descafeinado en forma automática después del almuerzo. Las ventas del café descafeinado decaían después del almuerzo y

Starbucks se percató de que los baristas simplemente arrojaban más café al desagüe. Ahora, entre el medio día y temprano por la tarde sólo preparan café descafeinado por taza y sólo cuando un cliente lo pide.[6] En forma similar, muchas empresas recortan todo, desde la cobertura de seguro médico hasta los envíos del día siguiente, así como los almuerzos de negocios con clientes, en su intento por reducir los costos.[7]

Tipos de control

Los ejemplos de control dados hasta ahora han ilustrado la regulación de diversas actividades organizacionales, desde fabricar productos de calidad hasta coordinar organizaciones complejas. Las organizaciones practican el control en diversas áreas y distintos niveles, y la responsabilidad de administrar el control está muy difundida.

Áreas de control El control se puede enfocar en cualquier área de una organización. La mayoría de las organizaciones define áreas de control en términos de los cuatro tipos básicos de recursos que utilizan: físicos, humanos, de información y financieros.[8] El control de los recursos físicos incluye administración de inventarios (almacenar ni muy pocas ni demasiadas unidades en el inventario), control de calidad (mantener niveles apropiados de calidad de producción) y control de equipo (proporcionar las instalaciones y maquinaria necesarios). El control de los recursos humanos incluye selección y colocación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación. En forma relacionada, las organizaciones también intentan controlar el comportamiento de sus empleados, por ejemplo, al dirigirlos hacia un desempeño más alto y lejos de los conductas poco éticas.[9] El control de los recursos de información incluye pronósticos de ventas y de marketing, análisis del entorno, relaciones públicas, programación de la producción y pronósticos económicos.[10] El control financiero incluye administrar la deuda de la organización para que no se vuelva excesiva, asegurarse de que la empresa tenga siempre suficiente efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones, pero que no tenga exceso de efectivo en una cuenta de cheques, y asegurarse de que las cuentas por cobrar sean cobradas y las facturas se paguen de manera oportuna.

En muchas formas, el control de los recursos financieros es el área más importante, debido a que dichos recursos están relacionados con el control de todos los demás recursos en una organización. Demasiado inventario lleva a costos de almacenamiento; la mala selección de personal lleva a la terminación y costos de recontratación; pronósticos de ventas imprecisos llevan a interrupciones en flujos de efectivo y otros efectos financieros. Los temas financieros tienden a infiltrarse en la mayoría de las actividades relacionadas con el control.

La crisis en la industria de las aerolíneas en Estados Unidos, precipitada por los ataques terroristas del 11 de septiembre, una crisis económica que redujo los viajes de negocios y los costos a la alza de los combustibles, pueden atribuirse básicamente a los temas financieros. En esencia, los ingresos de las aerolíneas disminuyeron, mientras que sus costos aumentaron. Debido a los costos de mano de obra más altos y otros gastos, las aerolíneas han enfrentado importantes problemas para realizar los ajustes apropiados.[11] Las aerolíneas estadounidenses importantes de viajes largos, como United, gastan hasta la mitad de sus ingresos en mano de obra; en contraste, JetBlue gasta sólo 25% de sus ingresos en mano de obra.[12]

Niveles de control Así como el control se puede desglosar por área, en la figura 20.2 se muestra que también se puede desglosar por nivel dentro del sistema organizacional. El control de las operaciones se enfoca en los procesos que la organización utiliza para transformar los recursos en productos o servicios.[13] El control de calidad es un tipo de control de las operaciones. El control financiero se ocupa de los recursos financieros de la organización. Monitorear las cuentas por cobrar, para asegurarse de que los clientes paguen sus facturas a tiempo, es un ejemplo de control financiero. El control estructural se ocupa de la forma en que los elementos de la estructura de la organización sirven al propósito pretendido. Monitorear la razón administrativa para asegurarse de que los gastos del personal no sean excesivos es un ejemplo de control estructural. Finalmente, el control

control de las operaciones
Se enfoca en los procesos que la organización emplea para transformar los recursos en bienes o servicios

control financiero
Se ocupa de los recursos financieros de la organización

control estructural
Se ocupa de la forma en que los elementos de la estructura de la organización sirven al propósito pretendido

control estratégico
Se enfoca en qué tan eficazmente las estrategias de la organización tienen éxito para ayudar a la organización a alcanzar sus metas

Figura 20.2 NIVELES DE CONTROL

Los gerentes utilizan el control en diferentes niveles. Los niveles más básicos de control en las organizaciones son estratégico, estructural, de las operaciones y financiero. Cada nivel debe ser administrado de manera apropiada para que sea más efectivo.



estratégico se enfoca en qué tan eficazmente tienen éxito las estructuras corporativa, de negocios y funcionales de la organización para ayudarle a alcanzar sus metas. Por ejemplo, si una corporación no ha tenido éxito para implementar su estrategia de diversificación relacionada, sus gerentes deben identificar las razones y modificar la estrategia o renovar sus esfuerzos por implementarla. Estos cuatro niveles de control se analizn con más detalle en este capítulo.

Responsabilidades de control Los gerentes tradicionalmente han sido responsables de supervisar la amplia gama de sistemas y preocupaciones de control en las organizaciones. Deciden qué tipos de control usará la organización e implementan los sistemas de control y toman acciones basadas en la información proporcionada por los sistemas de control. Así, la responsabilidad final del control reside con todos los gerentes de una organización.

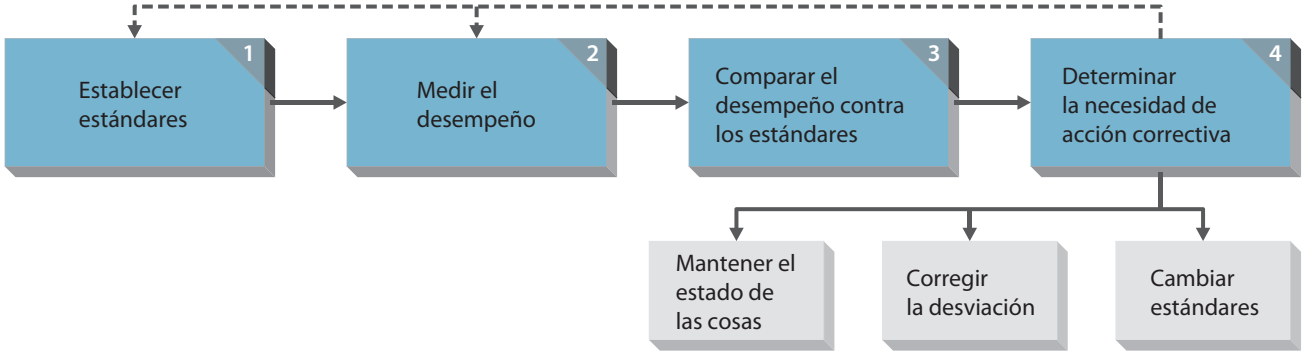
Las organizaciones más grandes también tienen una o más posiciones gerenciales especializadas llamada *contralor*. El **contralor** es responsable de ayudar a los gerentes de línea con sus actividades de control, coordinar el sistema de control general de la organización, y recabar y asimilar la información pertinente. Numerosas empresas que usan un diseño organizacional en forma de H o de M tienen varios contralores: uno para la corporación y uno para cada división. El trabajo del contralor es especialmente importante en las organizaciones donde los sistemas de control son complejos.[14]

Además, muchas organizaciones también comienzan a usar empleados operativos para ayudar a mantener un control eficaz. De hecho, la participación de los empleados se usa a menudo como vehículo para permitir a los empleados operativos tener la oportunidad de ayudar a facilitar la eficacia organizacional. Por ejemplo, Whistler Corporation aumentó la participación de los empleados en un esfuerzo por modificar sus problemas de calidad. Como punto de inicio, la unidad de control de calidad, antes responsable de revisar la calidad del producto al final del proceso de ensamblaje, fue eliminada. Después, se alentó a todos los empleados operativos a revisar su trabajo y se les dijo que serían responsables de corregir sus errores. Como resultado, Whistler ha eliminado sus problemas de calidad y ahora es otra vez altamente rentable.

contralor
Puesto en las organizaciones que ayuda a los gerentes de línea con sus actividades de control

Figura 20.3 PASOS EN EL PROCESO DE CONTROL

Tener un sistema de control eficaz puede ayudar a asegurar que una organización alcance sus metas. Sin embargo, implementar un sistema de control es un proceso sistemático que procede por medio de pasos interrelacionados.



Pasos en el proceso de control

Sin importar el tipo de niveles de sistemas de control que requiere una organización, hay cuatro pasos fundamentales en cualquier proceso de control.[15] Éstos se ilustran en la figura 20.3.

Establecer estándares El primer paso en el proceso de control es establecer estándares. Un **estándar de control** es un objetivo contra el que se comparará el desempeño subsecuente.[16] Por ejemplo, los empleados en un restaurante de Taco Bell trabajan hacia los siguientes estándares de servicio:

1. Un mínimo de 95% de los clientes serán saludados dentro de los primeros tres minutos de su llegada.
2. Las tostadas de tortilla precalentadas no estarán en el calentador más de 30 minutos antes de ser servidas a los clientes o ser desechadas.
3. Las mesas vacías se limpiarán dentro de los primeros 5 minutos de haberse desocupado.

Los estándares establecidos para fines de control deben expresarse en términos mensurables. Observe que el estándar 1 anterior tiene un límite de tiempo de tres minutos y una meta de 95% de los clientes. En el estándar 3, la meta de "todas" las mesas vacías está implícita.

Los estándares de control también deben ser consistentes con las metas de la organización. Taco Bell posee metas organizacionales que tienen que ver con el servicio al cliente, la calidad de los alimentos y la limpieza del restaurante. Un estándar de control para un minorista como Home Depot debe ser consistente con su meta de aumentar el volumen de ventas anuales 25% en los primeros cinco años. Un hospital que intenta acortar la estancia promedio en el hospital para un paciente tendrá estándares de control que reflejen los promedios actuales. Una universidad que reafirma su compromiso con el nivel académico podría adoptar un estándar de graduar a 80% de sus deportistas estudiantiles en cinco años a partir de su inscripción. Los estándares de control pueden ser tan estrechos o amplios como el nivel de actividad al que aplican y deben seguir en forma lógica de las metas y objetivos organizacionales. Cuando Airbus presentó el A380, el avión de pasajeros más grande del mundo, los gerentes indicaron que la empresa necesitaba enviar 270 aviones con el fin de llegar al punto de equilibrio, y estableció la meta de entregar 18 por año. Los gerentes también pronostican que la demanda de aviones muy grandes, como el A380 y el remodelado 747 de Boeing, excederían 1 200 aviones durante los siguientes 20 años.[17]

estándar de control
Una meta contra la cual se comparará el desempeño subsecuente

Un aspecto final de establecer estándares es identificar los indicadores del desempeño. Estos indicadores son mediciones del desempeño que proporcionan información directamente pertinente a lo que se controla. Por ejemplo, suponga que una organización sigue un programa estrecho en la construcción de una planta nueva. Los indicadores pertinentes del desempeño podrían ser comprar un sitio, elegir un contratista de construcción y ordenar equipo. Sin embargo, los aumentos mensuales de ventas no son directamente pertinentes. Por otro lado, si el control se enfoca en los ingresos, los aumentos de ventas mensuales son pertinentes, mientras que comprar el terreno para una nueva planta es menos pertinente.

Medición del desempeño El segundo paso en el proceso de control es medir el desempeño. La medición del desempeño es una actividad constante y continua para la mayoría de las organizaciones. Para que el control sea eficaz, las mediciones del desempeño deben ser válidas. Las cifras de ventas diarias, semanales y mensuales miden el desempeño de ventas y el desempeño de producción se puede expresar en términos de costo unitario, calidad de producto o volumen producido. El desempeño de los empleados con frecuencia se mide en términos de calidad o cantidad de producción, pero para muchos puestos la medición del desempeño no es tan directa.

Por ejemplo, un científico de investigación y desarrollo en Merck puede emplear años en trabajar en un solo proyecto antes de lograr un descubrimiento. Un gerente que se hace cargo de una empresa que está al borde de la quiebra puede requerir meses o incluso años para cambiar las cosas. Aunque una medición válida del desempeño es difícil de obtener, sin embargo es vital para mantener un control efectivo, y por lo general se pueden desarrollar indicadores del desempeño. Por ejemplo, el progreso del científico puede evaluarse en forma parcial por la revisión de los compañeros y el éxito del gerente puede evaluarse por su capacidad para convencer a los acreedores de que podrá restablecer la rentabilidad.

Mientras Airbus terminó el diseño y la fabricación de su avión A380, los gerentes reconocieron que los retrasos y los costos excesivos habían cambiado su punto de equilibrio. Los nuevos cálculos indicaban que la empresa necesitaría vender unos 420 aviones antes de ser rentable. Desde luego, sus ventas anuales siguen siendo relativamente fáciles de medir.

Comparar el desempeño contra los estándares El tercer paso en el proceso de control es comparar el desempeño medido contra los estándares establecidos. El desempeño puede ser más alto, más bajo o idéntico al estándar. En algunos casos la comparación es sencilla. La meta de cada gerente de producto en General Electric es hacer que el producto sea el número uno o número dos (con base en el total de las ventas) en su mercado. Como este estándar es claro y es fácil calcular las ventas totales, es relativamente sencillo determinar si el estándar se ha cumplido. Sin embargo, en ocasiones las comparaciones son menos claras. Si el desempeño es más bajo del esperado, la pregunta es cuánta desviación de los estándares permitir antes de tomar acciones remediales. Por ejemplo, ¿aumentar las ventas 7.9% está lo suficientemente cerca cuando el estándar era 8%?

El cronograma para comparar el desempeño con los estándares depende de una diversidad de factores, incluida la importancia y la complejidad de lo que se controla. Para los estándares a largo plazo y de nivel superior, las comparaciones anuales pueden ser apropiadas. En otras circunstancias, se requieren comparaciones más frecuentes. Por ejemplo, una empresa con un severo faltante de efectivo puede necesitar monitorear sus reservas de efectivo cada día. En su primer año de producción, Airbus sí entregó 18 A380, como lo había pronosticado.

Considerar acción correctiva El paso final en el proceso de control es determinar la necesidad de una acción correctiva. Las decisiones relacionadas con la acción correctiva se basan mucho en las habilidades de análisis y de diagnóstico del gerente. Por ejemplo, como los costos de cuidados médicos han aumentado, numerosas empresas han buscado formas de mantener vigilados sus gastos. Algunas han reducido las prestaciones; otras han optado por transferir los costos más altos a sus empleados.[18]

Después de comparar el desempeño contra los estándares de control, una de tres acciones es apropiada: mantener el estado de las cosas (no hacer nada), corregir la desviación o modificar los estándares. Mantener el estado de las cosas es preferible cuando el desempeño concuerda en esencia con los estándares, pero es más probable que se necesite cierta acción para corregir una desviación de los estándares.

"Cerrar tiendas de bajo desempeño es una parte natural del negocio de cualquier minorista inteligente."

—MARIA SCEPPAGUERICO, VOCERA DE ANN TAYLOR
(citada en *USA Today*, 13 de abril de 2009, p. 3B)

En ocasiones, el desempeño que es más alto de lo esperado también puede ocasionar problemas para las organizaciones. Por ejemplo, cuando los nuevos videojuegos o sistemas de juegos altamente anticipados se presentan por primera vez, la demanda puede ser tan fuerte que los clientes se inscriben en listas de espera. Incluso hay personas que están entre las primeras en comprar esos productos que de inmediato los listan a la venta en eBay por un precio inflado. Y el fabricante puede no tener la capacidad para aumentar la producción a corto plazo, y también sabe que eventualmente la demanda caerá. Sin embargo, al mismo tiempo, la empresa no querría alejar a los clientes potenciales. En consecuencia, puede decidir simplemente reducir su publicidad. Esto puede contraer un poco la demanda y limitar la frustración de los clientes.

Por lo general, es necesario modificar un estándar establecido si desde el inicio se estableció demasiado alto o demasiado bajo. Esto es aparente si muchos empleados en forma rutinaria superan el estándar por un amplio margen o si ningún empleado nunca cumple con el estándar. También los estándares que parecían perfectamente apropiados cuando fueron establecidos pueden requerir un ajuste debido a que las circunstancias han cambiado desde entonces.

Cuando la recesión global de 2008-2009 comenzó a hacer mella, dos clientes importantes de Airbus, Qantas y Emirates, indicaron que querían aplazar la entrega de algunos A380 previamente ordenados. Como resultado, Airbus encontró necesario reducir su producción en 2009 de 18 a sólo 14. Esto también indicó que el punto de equilibrio del avión había aumentado, pero no reveló la nueva meta.

Revisión del concepto

¿CUÁLES SON LOS CUATRO PROPÓSITOS BÁSICOS Y LOS TIPOS DE CONTROL QUE SE USAN EN LAS ORGANIZACIONES?

IDENTIFIQUE UNA META QUE HAYA ESTABLECIDO PARA USTED MISMO (COMO AUMENTAR SU PROMEDIO O COMPRAR UN AUTOMÓVIL) Y LUEGO DISEÑE UN MARCO DE REFERENCIA DE CONTROL QUE SIGA EL PATRÓN DE LA FIGURA 20.3 PARA ALCANZAR ESA META.

CONTROL DE LAS OPERACIONES

Uno de los cuatro niveles de control que practica la mayoría de las organizaciones, el **control de las operaciones**, tiene que ver con los procesos que la organización utiliza para transformar los recursos en bienes o servicios. Como se muestra en la figura 20.4, las tres formas de control de las operaciones (preliminar, de verificación y posterior a la acción) ocurren en diferentes puntos en relación con los procesos de transformación que utiliza la organización.

control de las operaciones
Se enfoca en los procesos que usa la organización para transformar los recursos en bienes o servicios

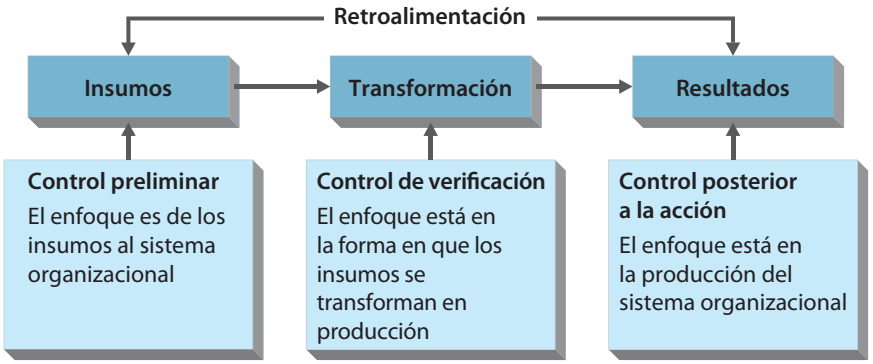
control preliminar
Intenta monitorear la calidad o la cantidad de material financiero, humano y los recursos de información antes de que en realidad se vuelvan parte del sistema

Control preliminar

El **control preliminar** se concentra en los recursos (financieros, materiales, humanos y de información) que la organización aporta del entorno. El control preliminar intenta monitorear la calidad o la cantidad de estos recursos antes de que entren a la organización. Empresas como PepsiCo y General Mills contratan sólo graduados universitarios para sus programas de capacitación gerencial, e incluso sólo después de que los solicitantes satisfacen a varios entrevistadores y criterios de selección. En esta forma, controlan la

Figura 20.4 FORMAS DE CONTROL DE LAS OPERACIONES

La mayoría de las organizaciones desarrolla múltiples sistemas de control que incorporan las tres formas básicas de control. Por ejemplo, la empresa editorial que produjo este libro filtra las aportaciones al contratar sólo a empleados, tipógrafos e impresores calificados (control preliminar). Además, la calidad se revisa durante el proceso de transformación, como después de que el manuscrito se ha compuesto tipográficamente (control de verificación), y los resultados (libros impresos y empastados) se revisan antes de ser embarcados del taller de encuadernación (control posterior a la acción).



calidad de los recursos humanos que ingresan a la organización. Cuando Sears ordena que se fabrique mercancía bajo su nombre de marca, especifica estándares rígidos de calidad, con lo cual controla los insumos físicos. Las organizaciones también controlan los recursos financieros y de información. Por ejemplo, empresas privadas como Toys "R" Us y Mars limitan el grado al que la gente externa puede comprar sus acciones, y las estaciones de televisión verifican la precisión de las noticias antes de transmitirlas.

Control de verificación o visualización

El **control de verificación** se enfoca en cumplir con los estándares de calidad o cantidad de los bienes o servicios durante el proceso mismo de transformación real. El control de verificación se basa fuertemente en los procesos de retroalimentación. Por ejemplo, en una planta de ensamble de Dell Computer, los componentes del sistema de cómputo se revisan en forma periódica mientras cada unidad es ensamblada. Esto se hace para asegurar que todos los componentes ensamblados hasta ese punto trabajan en forma apropiada. Las revisiones de calidad periódicas proporcionan retroalimentación a los trabajadores para que sepan, en su caso, qué acciones correctivas emprender. Como son útiles para identificar la causa de los problemas, los controles de verificación tienden a utilizarse con más frecuencia que otras formas de control.

Cada vez más empresas adoptan controles de verificación, porque son una forma eficaz de promover la participación de los empleados y detectar los problemas de manera temprana en el proceso de transformación general. Por ejemplo, Corning adoptó controles de verificación para uso en el vidrio para televisión. En el pasado, las pantallas de televisión se inspeccionaban sólo después de estar terminadas. Por desgracia, más de 4% de ellas eran devueltas más tarde debido a defectos. Ahora las pantallas de vidrio se inspeccionan en cada paso del proceso de producción, en lugar de al final, y la tasa de devolución de los clientes ha disminuido a 0.03%.

control de verificación
Se enfoca en cumplir los estándares de calidad y cantidad durante el proceso de transformación, y se basa fuertemente en los procesos de retroalimentación

control posterior a la acción
Monitorea la producción o los resultados de la organización después de que el proceso de transformación está completo

Control posterior a la acción

El **control posterior a la acción** se enfoca en la producción de la organización después de que el proceso de transformación concluye. El viejo sistema de Corning era el control posterior

a la acción: la inspección final después de terminar el producto. Aunque Corning abandonó su sistema de control posterior a la acción, este puede aún ser un método eficaz de control, principalmente si un producto puede ser fabricado en uno o dos pasos o si el servicio es medianamente simple y rutinario. Aunque el control posterior a la acción por sí solo puede no ser tan efectivo como el control preliminar o el control de verificación, puede proporcionar información a la gerencia para planeación futura. Por ejemplo, si una revisión de la calidad de los productos terminados indica una tasa de defectos inaceptablemente alta, el gerente de producción sabe que debe identificar las causas y tomar medidas para eliminarlas. El control posterior a la acción también proporciona una base para recompensar a los empleados. Por ejemplo, reconocer que un empleado ha excedido las metas personales de ventas por un amplio margen puede alertar al gerente de que sería apropiado otorgar un bono o una promoción.



© JR ROSSI | DREAMSTIME.COM

Establecer estándares, comparar el desempeño frente a ellos y corregir las desviaciones son elementos centrales del proceso de control. Este inspector de control de calidad prueba lavavajillas. Aplica partes iguales de mezcla de pastel en los mismos lugares de varios platos idénticos. Después de que los platos pasan por las lavavajillas automáticas, el inspector podrá juzgar si éstas tienen un desempeño del nivel deseado de limpieza.

La mayoría de las organizaciones usa más de una forma de control de las operaciones. Por ejemplo, el control preliminar de Honda incluye contratar sólo empleados calificados y especificar estándares de calidad estrictos al ordenar partes de otros fabricantes. Honda utiliza numerosos controles de verificación al revisar la calidad de los componentes durante el ensamblaje de automóviles. Una inspección final y prueba de manejo cuando cada automóvil sale de la línea de ensamble es parte del control posterior a la acción de la empresa.[19] De hecho, la mayoría de las organizaciones más exitosas emplea una amplia variedad de técnicas para facilitar el control de las operaciones.

Revisión del concepto

DISTINGA ENTRE EL CONTROL PRELIMINAR, EL CONTROL DE VERIFICACIÓN Y EL CONTROL POSTERIOR A LA ACCIÓN.

DESCRIBA CÓMO ES PROBABLE QUE UN COLEGIO O UNIVERSIDAD UTILICE CADA TIPO DE CONTROL DE OPERACIONES PARA MONITOREAR EL PROGRESO DE LOS ESTUDIANTES.

CONTROL FINANCIERO

El **control financiero** es el control de los recursos financieros mientras fluyen hacia el interior de la organización (ingresos, inversiones de accionistas), mientras se mantienen por la organización (capital de trabajo, utilidades retenidas) y mientras fluyen hacia fuera de la organización (pagos, gastos). Las empresas deben administrar sus finanzas para que los ingresos sean suficientes para cubrir los costos y aun así retornar una utilidad a los propietarios de la empresa. Las organizaciones sin fines de lucro, como las universidades, tienen las mismas preocupaciones: sus ingresos (de dinero de impuestos o colegiaturas) deben cubrir los gastos operativos y los gastos fijos. Los fabricantes estadounidenses de automóviles, Ford y General Motors, se han percatado de que tienen que reducir los costos de pagar a los empleados que no necesitan, pero a quienes están obligados a mantener debido a contratos laborales de mucho tiempo. Ford ha ofrecido cubrir los costos de educación universitaria de ciertos de sus empleados si renuncian; GM, por su parte, ha ofrecido pagos únicos de diversas cantidades a algunos de sus trabajadores a cambio de sus

control financiero
Se ocupa de los recursos financieros de la organización

renuncias.[20] Un análisis completo de administración financiera está más allá del alcance de este libro, pero estudiaremos el control que proporcionan los presupuestos y otras herramientas de control financiero.

Control presupuestal

Un **presupuesto** es un plan expresado en términos numéricos.[21] Las organizaciones establecen presupuestos para los grupos de trabajo, departamentos, divisiones y la organización completa. El periodo normal de un presupuesto es de un año, aunque también son comunes los desgloses de presupuesto por trimestre o por mes. Los presupuestos por lo general se expresan en términos financieros, pero ocasionalmente pueden ser expresados en unidades de producción, tiempo u otros factores cuantificables. Cuando Disney lanza la producción de una nueva película de dibujos animados, crea un presupuesto de cuánto debe costar la película. Hace varios años, cuando películas como *El Rey León* ganaban cientos de millones de dólares, los ejecutivos de Disney eran muy flexibles acerca de los excedentes del presupuesto. Pero, en vista de varios fracasos de animación, como *Atlantis: El Imperio Perdido* y *el Planeta del Tesoro*, la empresa tuvo que adoptar una línea mucho más dura sobre los excedentes del presupuesto.[22]

Debido a su naturaleza cuantitativa, los presupuestos proporcionan estándares para medir el desempeño y facilitar las comparaciones entre los departamentos, los niveles en la organización, y entre un periodo y otro. Los presupuestos sirven para cuatro fines principales. Ayudan a los gerentes a coordinar recursos y proyectos (porque usan un denominador común, por lo general dólares). Ayudan a definir los estándares establecidos para el control. Proporcionan lineamientos acerca de los recursos y las expectativas de la organización. Por último, permiten que la organización evalúe el desempeño de los gerentes y las unidades organizacionales.

presupuesto
Plan expresado en términos numéricos

Tipos de presupuestos

La mayoría de las organizaciones desarrollan y hacen uso de tres tipos diferentes de presupuestos: financiero, operativo y no monetario. En la tabla 20.1 se resumen las características de cada uno de éstos.

Tabla 20.1
DESARROLLO DE PRESUPUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones utilizan diversos tipos de presupuestos para ayudar a administrar sus funciones de control. Las tres principales categorías de presupuestos son financiero, operativo y no monetario. Hay varios tipos distintos de presupuestos en cada categoría. Para ser más eficaces, cada presupuesto debe ser empatado en forma cuidadosa con la función específica que se controla.

Tipo de presupuesto	Qué muestra el presupuesto
Presupuesto financiero	*Fuentes y usos del efectivo*
Flujo de efectivo o presupuesto de efectivo	Todas las fuentes del ingreso y gastos de efectivo en periodos mensuales, semanales o diarios
Presupuesto de gastos de capital	Costos de activos importantes como una planta nueva, maquinaria o terreno
Presupuesto de balance general	Pronóstico de los activos y responsabilidades de la organización, en caso de que todos los demás presupuestos se cumplan
Presupuesto operativo	*Operaciones planeadas en términos financieros*
Presupuesto de ventas o ingresos	Ingreso que la organización espera recibir de las operaciones normales
Presupuesto de gastos	Gastos anticipados para la organización durante el periodo siguiente
Presupuesto de utilidades	Diferencias anticipadas entre las ventas o los ingresos y los gastos
Presupuesto no monetario	*Operaciones planeadas en términos no financieros*
Presupuesto de mano de obra	Horas de mano de obra directa disponibles para uso
Presupuesto de espacio	Pies cuadrados o metros de espacio disponible para diversas funciones
Presupuesto de producción	Número de unidades que se producirá durante el siguiente periodo

Un *presupuesto financiero* indica de dónde la organización espera obtener su efectivo para el periodo siguiente y cómo planea utilizarlo. Como los recursos financieros son sumamente importantes, la organización necesita saber de dónde vendrán esos recursos y cómo se utilizarán. El presupuesto financiero proporciona respuestas a ambas preguntas. Las fuentes normales de efectivo incluyen ingresos de ventas y préstamos a corto y largo plazo, la venta de activos y la emisión de acciones nuevas.

Durante años Exxon fue muy conservadora en su presupuesto de capital. Como resultado, la empresa amasó una enorme reserva financiera, pero fue superada en ventas por Royal Dutch/Shell Group. Los ejecutivos en Exxon entonces pudieron usar sus reservas para ayudar a financiar la fusión de la empresa con Mobil, crear ExxonMobil y recuperar la posición número uno de ventas. Desde ese tiempo, la empresa se ha vuelto más agresiva en presupuestos de capital para mantenerse por delante de su rival europeo.

Un *presupuesto operativo* se ocupa de las operaciones planeadas dentro de la organización. Describe qué cantidades de bienes o servicios la organización pretende crear y qué recursos se utilizarán para crearlos. IBM crea un presupuesto operativo que especifica la cantidad de cada modelo de sus computadoras personales que se producirá cada trimestre.

Un *presupuesto no monetario* simplemente se expresa en términos no financieros, como unidades de producción, horarios de maquinarias o asignaciones de pies cuadrados. Los presupuestos no monetarios son utilizados más comúnmente por los gerentes a los niveles más bajos de una organización. Por ejemplo, un gerente de planta puede programar trabajo en forma más eficaz al saber que él o ella tiene 8000 horas de mano de obra para asignar en una semana, más que intentar determinar la mejor forma de gastar $86 451 en sueldos en una semana.

Desarrollo de presupuestos Por tradición, la alta gerencia y el contralor desarrollaban los presupuestos y luego los imponían a los gerentes de nivel básico. Aunque algunas organizaciones aún siguen este patrón, muchas organizaciones modernas ahora permiten que todos los gerentes participen en el proceso del presupuesto. Como punto de inicio, la alta gerencia emite un llamado de solicitudes de presupuesto acompañado de una indicación de los patrones generales que pueden adoptar los presupuestos. Por ejemplo, si se espera que las ventas caigan en el siguiente año, se puede decir a los gerentes con anticipación que se preparen para recortes en los presupuestos operativos.

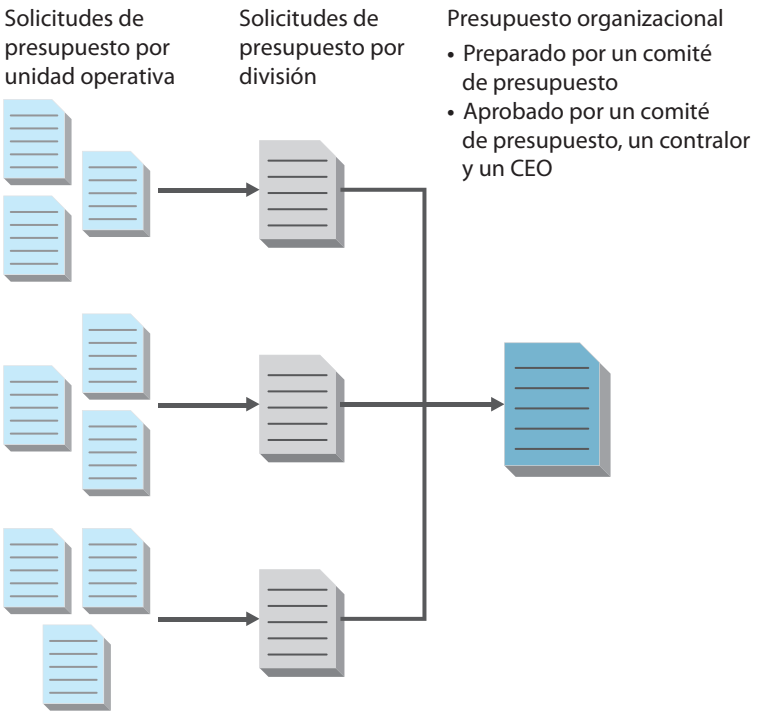
Como se muestra en la figura 20.5, los directores de cada unidad operativa emiten solicitudes de presupuesto al jefe de su división. Una unidad operativa podría ser un gerente de departamento en una empresa de manufactura o de mayoreo o un director de programa en una agencia de servicio social. Los jefes de división podrían incluir gerentes de planta, gerentes regionales de ventas o decanos universitarios. El director de la división integra y consolida las solicitudes de presupuesto de los directores de unidades operativas hacia una solicitud presupuestal de la división general. Una gran cantidad de interacción tiene lugar entre los gerentes en esta etapa, mientras el director divisional coordina las necesidades presupuestales de los diversos departamentos.

Luego las solicitudes de presupuesto divisional se dirigen a un comité de presupuestos, el cual está conformado por altos directivos. El comité revisa las solicitudes de presupuesto de varias divisiones y una vez más se corrigen las duplicaciones y las inconsistencias. Finalmente, el comité de presupuesto, el contralor y el CEO revisan y aceptan el presupuesto general de la organización, así como los presupuestos específicos de cada unidad operativa. Luego estas decisiones se comunican de regreso a cada gerente.

Fortalezas y debilidades de la elaboración de presupuestos Los presupuestos ofrecen varias ventajas, pero también tienen debilidades. En el lado de las ventajas, los presupuestos facilitan el control efectivo. Dar valores en dinero a las operaciones permite a los gerentes monitorearlas y señalar las áreas problema. Los presupuestos también facilitan la coordinación y la comunicación entre los departamentos porque expresan diversas actividades en un denominador común (dinero). Los presupuestos ayudan a mantener registros del desempeño organizacional y son un complemento lógico de la planeación. En otras palabras, mientras los gerentes desarrollan los planes, deben considerar de manera simultánea medidas de control para acompañarlos. Las organizaciones pueden usar los

Figura 20.5 DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES

La mayoría de las organizaciones usa algún proceso básico para desarrollar los presupuestos. Se pide a las unidades operativas enviar sus solicitudes de presupuestos a las divisiones. A su vez, estas divisiones compilan presupuestos unitarios y envían sus presupuestos a la organización. Luego se compila un presupuesto organizacional para aprobación del comité de presupuestos, el contralor y el CEO.



presupuestos para vincular los planes y el control al desarrollar primero los presupuestos como parte del plan y luego usarlos como parte del control.

Por otro lado, algunos gerentes aplican los presupuestos con demasiada rigidez. Los presupuestos tienen la intención de servir como marcos de referencia, pero los gerentes en ocasiones fracasan en reconocer que las circunstancias cambiantes pueden requerir ajustes presupuestales. El proceso de desarrollo de presupuestos también puede consumir mucho tiempo. Finalmente, los presupuestos pueden limitar la innovación y el cambio. Cuando todos los fondos disponibles se asignan a presupuestos operativos específicos, puede ser imposible procurar fondos adicionales para aprovechar una oportunidad inesperada. De hecho, por estas mismas razones, algunas organizaciones trabajan para retroceder en sus sistemas de elaboración de presupuestos. Aunque es probable que la mayoría de las organizaciones continúe con el uso de presupuestos, la meta es hacerlos menos restrictivos y rígidos.

Finalmente, en la sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* se muestra lo que puede suceder a los planes mejor establecidos y a los presupuestos mejor preparados cuando el control financiero de una organización está más allá de su control.

Otras herramientas para el control financiero

Aunque los presupuestos son los medios más comunes de control financiero, otras herramientas útiles son los estados financieros, el análisis de razones y las auditorías de estados financieros.

TIEMPOS DIFÍCILES DECISIONES DIFÍCILES

El fraude que continúa

Starr Foundation, establecida en 1955 por el magnate de negocios Cornelius Vander Starr, es la decimosexta fundación de caridad en Estados Unidos. Al enfocarse en la educación, cuidados médicos y servicios sociales, ayuda a otorgar fondos a la investigación médica, capacitación de profesores, alfabetización y programas de becas, y en sus 53 años de operación ha hecho donaciones por casi $2 000 millones.

En cuanto a la fuente de riqueza que creó Starr Foundation, la empresa de Starr originalmente aseguró empresas estadounidenses contra riesgos que conllevan las empresas extranjeras y, luego de una serie de fusiones, surgió en 1962 como American International Group y finalmente se convirtió en la empresa internacional de seguros y servicios financieros. El legado de Starr fue de 39 millones de acciones de AIG en 1968 y, desde el inicio, la organización de caridad ha sido financiada y administrada por personas y ejecutivos internos de AIG. El ex CEO de AIG, Maurice R. Greenberg, en la actualidad es presidente del consejo de Starr Foundation, y la presidenta Florence A. Davis antes fue consejera general de AIG. La relación entre las dos organizaciones no siempre ha sido fiscalmente amistosa, pero ha mantenido la base sin fines de lucro financieramente estable por más de medio siglo. A diciembre de 2006, Starr Foundation tenía activos por $3 300 millones, la mayoría derivados de donaciones de Starr.

Al final de 2006, AIG presumía de activos de ligeramente más de un billón de dólares. Sin embargo, poco después, la superestructura financiera de la empresa fue devastada por la gran ola de codicia y malos juicios monetarios, conocida como la *crisis subpreferencial*. Al haber invertido miles de millones de dólares en garantías respaldadas por préstamos de hipotecas subpreferentes, AIG tuvo enormes pérdidas cuando los precios de las casas disminuyeron, los pagos de las hipotecas de tasa fija aumentaron y millones de compradores de casas no pudieron cumplir con los pagos de préstamos hipotecarios. De un total de $14 000 millones en 2006, el ingreso de AIG cayó a $6 200 millones en 2007. El precio de su acción, que había estado en $73 por acción en mayo de 2007, cayó a menos de $5 en octubre de 2008.

No es necesario decir que estos no fueron buenos tiempos tampoco para Starr Foundation. Sin embargo, tuvo más suerte que la mayoría de los accionistas de AIG. Entre enero de 2006 y mayo de 2008, Foundation había vendido alrededor de 30 millones de acciones de AIG, y aprovecharon los precios que aún rondaban entre $40 y $73 por acción. Sin embargo, a mediados de 2008, todavía contaba con 15.5 millones de acciones de AIG entre sus activos y, entre el final de 2006 y octubre de 2008, Starr Foundation perdió por lo menos $1 000 millones en activos, alrededor de un tercio de su valor en 2006. "Verán donaciones inferiores de parte nuestra", informó Davis. "Al menos por el momento, algunas de nuestras iniciativas se pondrán en pausa."

Mientras tanto, Davis y Greenberg llevaron acciones de su responsabilidad fiduciaria a Starr Foundation y decidieron demandar a la mano corporativa que les daba fondos. La gerencia de AIG afirmó que una demanda presentada en mayo de 2008 había "reafirmado en forma fraudulenta" a los accionistas en febrero, que no tenía previsto más de $900 millones en pérdidas futuras por el primer fiasco subpreferente. La proyección ficticia, afirmó Starr, "ocasionó que Foundation retuviera acciones en AIG que de otra forma hubiese vendido." En la realidad, la queja recordaba a la corte que las pérdidas de AIG llegaron en "miles de millones de dólares más de los que AIG había reconocido antes" (aproximadamente $10 000 millones, para ser más o menos precisos), y Foundation buscaba $300 millones en daños.

Mientras tanto, AIG fue salvada de la quiebra por una línea de crédito de $85 000 millones de la Reserva Federal, y los contribuyentes estadounidenses ahora son propietarios de un interés de 79.9% del alguna vez gigante financiero.

Referencias: Geraldine Fabrikant, "A Squeeze on Giving is Expected", *New York Times*, 30 de septiembre de 2008, C1, C10; Philip Boroff y Ryan J. Donmoyer, "Starr Foundation Plans Smaller Grants after AIG Stock Plunge", Bloomberg.com, 3 de octubre de 2008, www.blooomberg.com el 4 de octubre de 2008; The Foundation Center, "Starr Foundation Reduces Grantmaking after AIG Stock Plunges", *Philanthropy News Digest*, 25 de septiembre de 2008, http://foundationcenter.org el 1 de octubre de 2008; Lila Zuill, "Star Foundation Sued AIG, Alleging Fraud", Reuters, 8 de mayo de 2008, www.reuters.com el 1 de octubre de 2008; Patricia Hurtado, "Starr Foundation Sued AIG Chief Sullivan for Fraud over Loss", Bloomberg.com, 1 de octubre de 2008, www.bloomberg.com el 1 de octubre de 2008; y AIG, "AIG Signs Agreement with Federal Reserve Bank of New York for $85 Billion Credit Facility", sitio Web de AIG, 23 de septiembre de 2008, http://ir.aigcorporate.com el 4 de octubre de 2008.

Estados financieros Un estado financiero es un perfil de cierto aspecto de las circunstancias financieras de una organización. Hay formas comúnmente aceptadas y requeridas en que se deben preparar y presentar los estados financieros.[23] Los dos estados financieros básicos que se preparan y utilizan por prácticamente todas las organizaciones son el balance general y el estado de resultados.

El balance general lista los activos y pasivos de la organización en un punto específico en el tiempo, por lo general, el último día del año fiscal de una organización. Por ejemplo, el balance general puede resumir la condición financiera de una organización el 31 de diciembre de 2010. La mayoría de los balances generales se dividen en activos actuales (los activos que son relativamente líquidos o fácilmente convertibles en efectivo), activos fijos (activos que son de naturaleza a más largo plazo y menos líquidas), pasivos actuales (deudas y otras obligaciones que se deben pagar en el futuro cercano), pasivos a largo plazo (cuentas por pagar durante un periodo amplio) y el capital de los accionistas (la reclamación de los propietarios frente a los activos).

Mientras que un balance general refleja un perfil instantáneo de la posición financiera de una organización en un punto en el tiempo, el estado de resultados resume el desempeño financiero durante un periodo, por lo general un año. Por ejemplo, el estado de resultados podría ser por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010. El estado de resultados resume los ingresos de la empresa menos sus gastos para reportar la utilidad neta (utilidad o pérdida) por el periodo. La información del balance general y del estado de resultados se utiliza para calcular razones financieras importantes.

Análisis de razones Las razones financieras comparan diferentes elementos de un balance general o de un estado de resultados entre sí. El análisis de razones es el cálculo de una o más razones financieras para evaluar algún aspecto de la salud financiera de una organización. Las organizaciones usan una diversidad de razones financieras diferentes como parte del control financiero. Por ejemplo, las *razones de liquidez* indican qué tan líquidos (que se convierte en efectivo con facilidad) son los activos de una organización. Las *razones de deuda* reflejan la capacidad de cumplir con obligaciones financieras a largo plazo. Las *razones de rendimiento* muestran a los gerentes e inversionistas cuánto rendimiento genera la organización en relación con sus activos. Las *razones de cobertura* ayudan a estimar la capacidad de la organización de cubrir los gastos de interés sobre el capital que se pide prestado. Las *razones de operación* indican la efectividad de áreas funcionales específicas más que de la organización total. Walt Disney es un ejemplo de una empresa que se basa fuertemente en las razones financieras para mantener sus operaciones financieras en la dirección correcta.[24]

Auditorías financieras Las auditorías son evaluaciones independientes de los sistemas contables, financieros y operativos de una organización. Los dos principales tipos de auditorías financieras son la auditoría externa y la auditoría interna.

Las *auditorías externas* son evaluaciones financieras realizadas por expertos que no son empleados de la organización.[25] Se ocupan de determinar que los procedimientos contables y los estados financieros de la organización se compilen en forma objetiva y verificable. La organización contrata a un contador público certificado (CPA) para este servicio. El objetivo del contador público es verificar para los accionistas, el servicio de administración tributaria (IRS) y otros grupos de interés, que los métodos por los cuales los directores de finanzas y los contadores de la organización que preparan los documentos e informes son legales y apropiados. Las auditorías externas son tan importantes que a las corporaciones se les requiere tenerlas en forma regular, como una garantía para los inversionistas de que los informes financieros son confiables.

Por desgracia, las fallas en el proceso de auditoría desempeñaron un papel importante en la debacle de Enron y en varias otras importantes empresas. El problema puede rastrearse en forma parcial a los problemas de los grupos de auditoría con conflictos de interés y la eventual pérdida de la objetividad. Por ejemplo, Enron era un cliente tan importante para su firma de auditoría, Arthur Andersen, que los auditores comenzaron a dejar que la empresa se tomara libertades con sus sistemas contables por temor a que, si eran demasiado estrictos, Enron podría llevar su negocio a otra firma de auditoría. En el recuento de los

estado financiero
Perfil de cierto aspecto de las circunstancias financieras de una organización

balance general
Lista de activos y pasivos de una organización en un punto específico en el tiempo

estado de resultados
Resumen del desempeño financiero durante un periodo

análisis de razones
Cálculo de una o más razones financieras para evaluar algún aspecto de la salud financiera de la organización

auditoría
Evaluación independiente del desempeño de la contabilidad, finanzas y sistemas operativos de una organización

daños del escándalo resultante, Arthur Andersen se vio forzada a cerrar sus puertas, Enron es sólo un rastro de lo que era, continúan las acusaciones formales y el futuro completo de la profesión contable ha sido cuestionado.[26]

Algunas organizaciones también empiezan a emplear auditores externos para revisar otros aspectos de sus operaciones financieras. Por ejemplo, algunas firmas de auditoría ahora se especializan en revisar las facturas legales corporativas. Un auditor de Fireman's Fund Insurance Company descubrió varios miles de dólares en errores de cuotas legales. Otros auditores comienzan a especializarse en bienes raíces, prestaciones de empleados e inversiones de planes de pensiones.

Mientras que las auditorías externas se realizan por contadores externos, una auditoría interna se maneja por empleados de la organización. Su objetivo es el mismo que el de la auditoría externa: verificar la precisión de los procedimientos financieros y contables que usa la organización. Las auditorías internas también examinan la eficiencia y lo apropiado de los procedimientos financieros y contables. Como los miembros staff que las realizan son una parte permanente de la organización, las auditorías internas tienden a ser más costosas que las auditorías externas. Pero los empleados, que están más familiarizados con las prácticas de la organización, también pueden señalar los aspectos significativos del sistema contable, además de su precisión técnica. Las organizaciones grandes, como Halliburton y Ford, tienen un personal de auditoría interna que emplea todo su tiempo en realizar auditorías de diferentes divisiones y áreas funcionales de la organización. Las organizaciones más pequeñas pueden asignar contadores a un grupo de auditoría interna en base temporal o rotatoria.

Los resultados de un auditor interno llevaron a un importante escándalo financiero en WorldCom. El CEO Bernard Ebbers fue expulsado a principios de 2002 debido al mal desempeño en la empresa, y fue relevado por John Sidgmore, quien sospechaba de los informes financieros públicos de la empresa, y le asignó a un pequeño grupo de auditoría la tarea de investigar de manera secreta la actividad financiera de la empresa. Los auditores descubrieron varios problemas importantes, como el hecho de que el director de finanzas de la empresa aplicaba de manera errónea gastos importantes: en lugar de tratarlos como gastos actuales, los trataba como gastos de capital. A su vez, este tratamiento hacía que la empresa pareciera mucho más rentable de lo que era en realidad. Estos resultados llevaron a cargos criminales en contra de varios altos directivos en la empresa y llevó a WorldCom a la quiebra (la mayor quiebra en la historia estadounidense hasta el colapso de Lehmann Brothers en 2008). El director de finanzas fue despedido, pero llevará a WorldCom mucho tiempo descifrar los $3 800 millones que ha encontrado que fueron mal manejados.[27]

Revisión del concepto

¿Cuáles son los tipos básicos de presupuestos que se usan en la mayoría de las organizaciones?

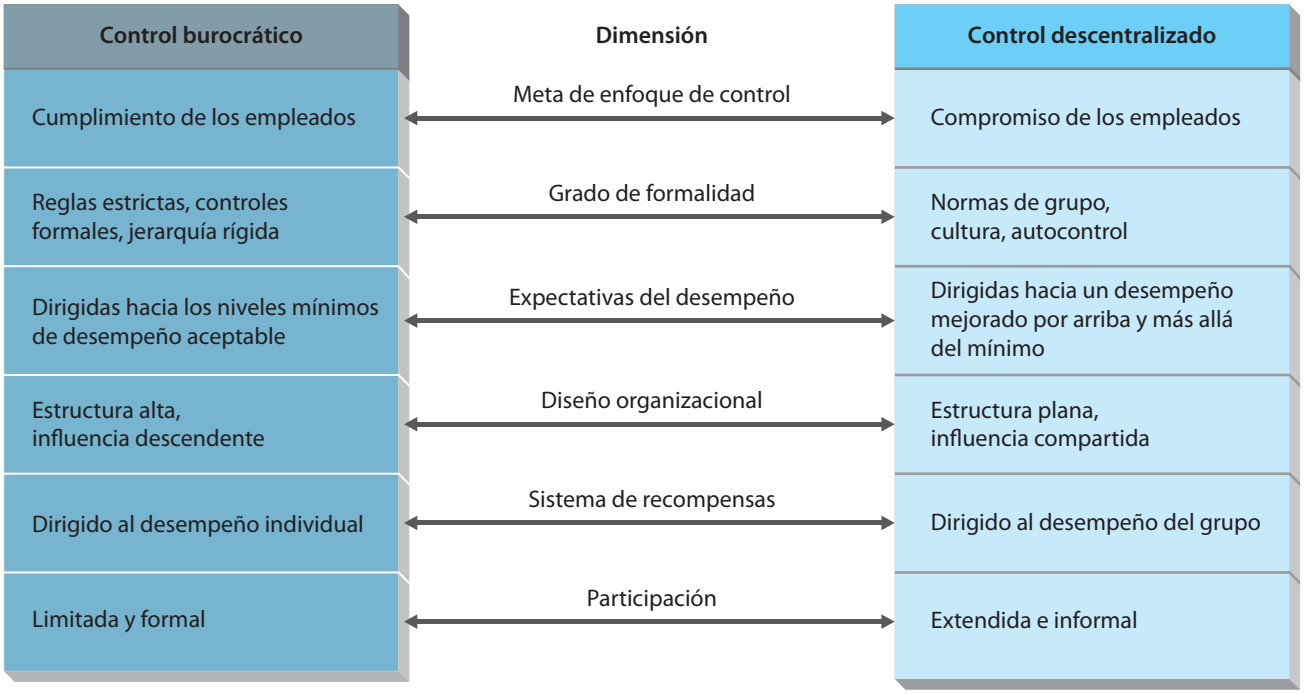
Dado que el control financiero se basa fuertemente en los números, ¿cómo pueden ocurrir problemas como los de Enron?

CONTROL ESTRUCTURAL

Las organizaciones mismas pueden crear diseños que resultan en muy diferentes enfoques de control. Dos importantes formas de control estructural, el control burocrático y el control descentralizado, representan extremos opuestos de un continuo, como se muestra en la figura 20.6.[28] Las seis dimensiones que se muestran en la figura representan las perspectivas adoptadas por los dos tipos extremos de control estructural. En otras palabras, tienen diferentes metas, grados de formalidad, expectativas del desempeño, diseños organizacionales, sistemas de recompensas y niveles de participación. Aunque algunas organizaciones caen precisamente en un extremo o el otro, la mayoría tiende hacia un extremo, pero pueden tener características específicas de ambos.

Figura 20.6 CONTROL ORGANIZACIONAL

El control organizacional cae entre dos extremos: control burocrático y descentralizado. La televisión de NBC utiliza el control burocrático mientras que Levi Strauss utiliza el control descentralizado.



Control burocrático

El **control burocrático** es un enfoque del diseño organizacional que se caracteriza por los arreglos estructurales formales y mecanicistas. Como el término lo sugiere, sigue el modelo burocrático. La meta del control burocrático es el cumplimiento de los empleados. Las organizaciones que lo utilizan se basan en reglas estrictas y una jerarquía rígida, insisten en que los empleados cumplan con los niveles de desempeño mínimamente aceptables y con frecuencia tienen una estructura alta. Se enfocan en las recompensas sobre el desempeño individual y permiten sólo una participación limitada y formal.

La estación NBC aplica controles estructurales que reflejan muchos elementos de la burocracia. La organización se basa en numerosas reglas para regular los viajes de los empleados, las cuentas de gastos y otros gastos. Un nuevo sistema de evaluación del desempeño especifica en forma precisa los niveles mínimamente aceptados de desempeño para todos. La estructura organizacional es considerablemente más alta que las de las otras estaciones importantes, y las recompensas se basan en las contribuciones individuales. Tal vez lo más significativo es que muchos empleados de la NBC han argumentado tener muy poca injerencia en la forma en que se administra la organización.

En otro ejemplo, una compañía petrolera grande recientemente tomó la decisión de permitir que los empleados usaran ropa casual para trabajar. Pero luego un comité empleó semanas en desarrollar un conjunto de 20 páginas de lineamientos de lo que era y no aceptable. Por ejemplo, no se permiten los pantalones deslavados. En forma similar, se puede usar calzado deportivo, siempre y cuando no sea blanco. Y todas las camisas deben tener cuello. Nordstrom, la cadena de tiendas departamentales, también se mueve hacia un control burocrático mientras trabaja por centralizar todas sus compras en un esfuerzo por reducir los costos.[29] En forma similar, Home Depot se mueve más hacia el

control burocrático
Forma de control organizacional caracterizada por arreglos estructurales formales y mecanicistas

control burocrático para reducir sus costos y competir en forma más eficaz con Lowe's, su fuerte rival.[30]

Control descentralizado

En contraste, el **control descentralizado** es un enfoque del control organizacional que se caracteriza por los arreglos estructurales informales y orgánicos. Como se muestra en la figura 20.6, su meta es el compromiso de los empleados con la organización. En consecuencia, se basa fuertemente en las normas de grupo y en una sólida cultura corporativa y le da a los empleados la responsabilidad de controlarse a sí mismos. Se alienta a los empleados a desempeñarse más allá de los niveles mínimamente aceptables. Las organizaciones que usan este enfoque son relativamente planas. Dirigen las recompensas al desempeño del grupo y favorecen la participación difundida de los empleados.

Levi Strauss practica el control descentralizado. Los gerentes de la empresa usan los grupos como base para trabajar y han creado una cultura donde las normas del grupo ayudan a facilitar un alto desempeño. Las recompensas se entregan después a los grupos y equipos de más alto desempeño. La cultura de la empresa también refuerza las contribuciones al esfuerzo general de equipos y el poder es ampliamente compartido. Se alienta la participación de los empleados en todas las áreas de operación.[31] Otra empresa que usa este enfoque es Southwest Airlines. Cuando Southwest tomó la decisión de "ir casual", la empresa se resistió a la tentación de desarrollar lineamientos de vestido. En lugar de eso, los gerentes decidieron permitir a los empleados ejercer discreción acerca de sus atuendos y tratar con las situaciones claramente inapropiadas caso por caso.

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE LAS DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE EL CONTROL BUROCRÁTICO Y EL CONTROL DESCENTRALIZADO.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS MÁS EVIDENTES DEL CONTROL BUROCRÁTICO FRENTE AL DESCENTRALIZADO?

CONTROL ESTRATÉGICO

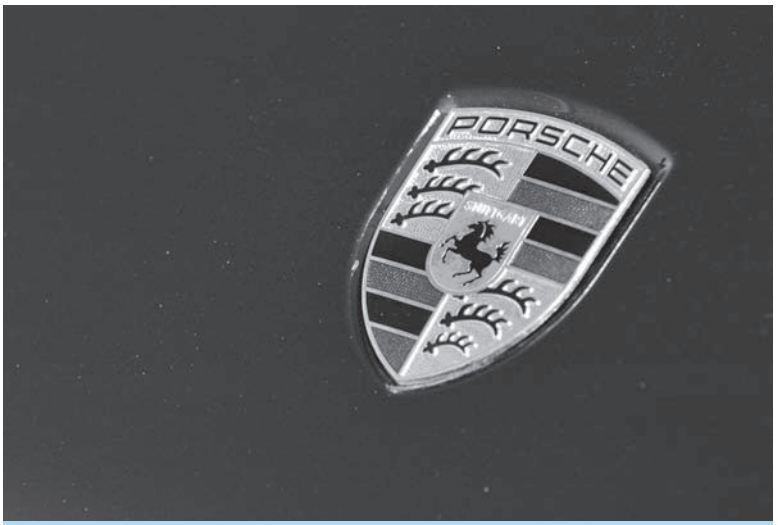
Dada la evidente importancia de la estrategia de una organización, también es importante que la organización evalúe qué tan efectiva es esa estrategia para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.[32] Hacer esto requiere que la organización integre su estrategia y sus sistemas de control. Esto es especialmente verdadero para la organización global.

Integración de la estrategia y el control

El **control estratégico** en general se enfoca en cinco aspectos de las organizaciones: estructura, liderazgo, tecnología, recursos humanos y sistemas de control de información y operativos. Por ejemplo, una organización debe examinar su estructura en forma periódica para determinar si facilita el logro de las metas estratégicas que se buscan. Suponga que una empresa que usa un diseño funcional (*forma U*) tiene una meta establecida de alcanzar una tasa de crecimiento de ventas de 20% al año. Sin embargo, los indicadores de desempeño muestran que en la actualidad crece a una tasa de sólo 10% al año. Un análisis detallado podría revelar que la estructura actual inhibe el crecimiento de cierta forma (por ejemplo, al desacelerar la toma de decisiones e inhibir la innovación) y que un diseño divisional (*forma M*) tiene más probabilidad de lograr el crecimiento deseado (al acelerar la toma de decisiones y promover la innovación).

control descentralizado
Enfoque del control organizacional que se basa en los arreglos estructurales informales y orgánicos

control estratégico
Control dirigido a asegurarse que la organización mantenga una alineación eficaz con su entorno y se mueva hacia el logro de sus metas estratégicas



© FABRICE GALLOU | DREAMSTIME.COM

En ocasiones el control estratégico se facilita por un cambio de liderazgo. Wendelin Wiedeking fungió como CEO de Porsche AG por 16 años y dirigió al fabricante de automóviles a nuevas alturas de calidad, ingresos y utilidades. Sin embargo, dejó el puesto en 2009 con el fin de facilitar una fusión entre Porsche y Volkswagen. No estaba interesado en la posición número dos en la empresa combinada, y quedó claro que el actual CEO de Volkswagen estaría a cargo de la nueva empresa. Así que con el fin de no ser visto como una amenaza potencial o un obstáculo para el trato, Wiedeking renunció.

De esta manera, el control estratégico se enfoca en el grado al que una estrategia implementada alcanza las metas estratégicas de la organización. Si, como se delineó antes, una o más vías de implementación inhiben el logro de las metas, esa vía se debe cambiar. En consecuencia, la empresa debería encontrar necesario modificar su estructura, reemplazar a los líderes clave, adoptar nueva tecnología, modificar sus recursos humanos o cambiar sus sistemas de control de información y operativos.

Por varios años Pfizer, la compañía farmacéutica más grande del mundo, ha invertido miles de millones de dólares en investigación y desarrollo. Pero en 2009 la empresa reconoció que no obtenía un rendimiento adecuado sobre su inversión. En consecuencia, Pfizer anunció que despedía a 800 investigadores *senior*. La empresa también envió la señal de una reorientación estratégica al sugerir que buscaría comprar otras compañías farmacéuticas con el fin de adquirir nuevas patentes y fórmulas.[33] Las tiendas departamentales Kohl's esencialmente redefinieron la forma de competir de manera eficaz en el mercado minorista de nivel intermedio y estaban en la trayectoria de dejar atrás a los competidores como Sears y Dillard's. Pero luego, de manera inexplicable, la empresa dejó de hacer muchas de las mismas cosas que la habían llevado a su éxito, como mantenerse al frente de los estilos actuales, mantener inventarios bajos y sus tiendas limpias y ordenadas, y comenzó a tropezar. Ahora los gerentes luchan por rejuvenecer el enfoque estratégico de Kohl's y regresarla a la dirección correcta.[34] En la sección *Tecnología de administración* se muestra cómo FedEx, pionera en una industria completamente diferente, ha sido más exitosa en administrar un sistema de control estratégico que aprovecha los avances en la tecnología.

"Kohl's por sí solo cambió en forma sorpresiva la industria de las tiendas departamentales, condición que duró hasta que los rivales despertaron y dijeron 'Hey, yo también puedo hacer eso'."

—KURT BARNARD, PRESIDENTE, ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS DE VENTAS AL DETALLE
(citado en *USA Today*, 8 de abril de 2005, p. B1)

Control estratégico internacional

Debido a su tamaño relativamente grande y a la mayor complejidad asociada con los negocios internacionales, las organizaciones globales deben adoptar un punto de vista estratégico especialmente pronunciado de sus sistemas de control. Una pregunta muy básica que tiene que abordarse es si administrar el control desde una perspectiva centralizada o una descentralizada.[35] Bajo un sistema centralizado, cada unidad organizacional en todo el mundo es responsable de reportar con frecuencia los resultados de su desempeño a la oficina matriz. Los gerentes de las oficinas corporativas con frecuencia visitan las sucursales en el extranjero para observar de primera mano cómo funcionan las unidades.

BP, Unilever, Procter & Gamble y Sony utilizan este enfoque. Creen que el control centralizado es eficaz porque permite a las oficinas corporativas estar mejor informadas del desempeño de las unidades extranjeras y mantener más control sobre la forma en que se toman las decisiones. Por ejemplo, BP descubrió que su subsidiaria australiana no facturaba a sus clientes por cobros tan rápido como sus competidores. Al acortar el ciclo

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

Ingeniería del tiempo en FedEx

Entre las razones del éxito a largo plazo de FedEx están sus compromisos con el servicio al cliente y una entrega rápida y precisa. Los sistemas de información de la empresa son críticos en su capacidad de mantener estos compromisos porque respaldan las operaciones complejas de la empresa (incluidos 90 000 vehículos, 677 aviones y 200 000 empleados en 220 países) y le permiten entregar 6 millones de paquetes al día.

"Practicamos la ingeniería en el tiempo", explica el vicepresidente ejecutivo y director de información Rob Carter. "Nosotros... le permitiremos hacer ingeniería del tiempo para hacer que las cosas sucedan en horarios temporales que antes no eran posibles." Por ejemplo, Motion Computing, con sede en Texas, subcontrata el ensamblaje con una fábrica en China, y FedEx puede transportar una PC terminada de la planta de ensamble directamente al consumidor en aproximadamente cinco días. ¿Por qué esa velocidad es tan importante en Motion? "No tenemos inventario vinculado en el proceso en ninguna parte", dice el CEO Scott Eckert. "Francamente, FedEx habilita a nuestra empresa."

El fundador y CEO Fred Smith alguna vez remarcó que la información acerca de un paquete es tan importante como el paquete mismo, y su empresa ha puesto en práctica esta idea desde hace mucho tiempo por medio de un sistema extenso de rastreo en línea. Recientemente, el sistema completo ha sido reconfigurado para que los clientes puedan tener información adelantada de las entregas más que sólo seguirles el rastro. "Tomamos todo el mecanismo de rastreo y lo cambiamos por completo", informa Carter, "así que contrario a tener que rastrear un paquete usted dice 'quiero saber qué me va a llegar hoy'. Puede salir ahora y ver cada paquete entrante, sin importar si sabía que alguien lo iba a enviar."

Es importante para FedEx, que fue la primera empresa en la industria de la mensajería, reconocer el valor estratégico de los sistemas de información. Carter advierte que el rival UPS aún está por atrás de ellos; "es más fácil copiar que innovar." Aunque concede que UPS ofrece muchos de los mismos servicios de información que FedEx, Carter se apresura a subrayar lo que él considera unas diferencias significativas entre los dos competidores. "Hemos estado en una batalla sobre la tecnología basada en los clientes", pero FedEx, explica, "tiende a enfocarse ligeramente menos en la tecnología operativa. Nos enfocamos un poco más en la generación de ingresos, en la generación de satisfacción de clientes y en la tecnología de ventaja estratégica."

"El enfoque clave de mi trabajo", agrega Carter, "es impulsar tecnología que aumenta los ingresos". Como director de información, enfatiza en la eficacia, la calidad y la satisfacción más que en la eficiencia de los resultados netos y en el control de costos. Con un equipo veterano comprometido con la innovación y un presupuesto anual de $1 000 millones, Carter espera que las operaciones de tecnología de información de FedEx sean una fuente de control estratégico y ventaja durante algún tiempo más.

Referencias: Geoffrey Colvin, "The FedEx Edge", *Fortune*, 3 de abril de 2006, http://money.cnn.com el 2 de junio de 2009; Dean Foust, "FedEx: Taking Off Like 'A Rocket Ship'", *BusinessWeek*, 3 de abril de 2006, www.businessweek.com, el 2 de junio de 2009; y "FedEx Recognized as One of *Fortune Magazine's 2009 '100 Best Companies to Work For'*", *Business Wire*, 22 de enero de 2009, www.businesswire.com el 2 de junio de 2009.

de facturación, ahora BP recibe los pagos de los clientes cinco días más rápido que antes. Los gerentes creen que descubrieron este descuido sólo debido a un sistema de control financiero centralizado.

Las organizaciones que usan un sistema de control descentralizado requieren que las sucursales extranjeras reporten con menos frecuencia y detalle. Por ejemplo, cada unidad puede enviar resúmenes de estados de desempeño en forma trimestral y proporcionar estados completos sólo una vez al año. En forma similar, las visitas de las oficinas corporativas son menos frecuentes y menos ocupadas de monitorear y evaluar el desempeño. IBM, Ford y Shell utilizan este enfoque. Como Ford practica un control

descentralizado de su función de diseño, los diseñadores europeos han desarrollado varias características innovadoras de diseño automotriz. Los gerentes creen que si hubiesen estado más centralizados, los diseñadores no habrían tenido la libertad de desarrollar sus nuevas ideas.

Revisión del concepto

¿Cómo se integran en forma más común la estrategia y el control?

¿En qué formas los temas de control nacionales e internacionales son similares y en qué formas difieren?

MANEJO DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

El control efectivo, ya sea en el nivel de operaciones, financiero, estructural o estratégico, regula en forma exitosa y monitorea las actividades organizacionales. Para usar el proceso de control, los gerentes deben reconocer las características de un control efectivo y entender cómo identificar y superar la resistencia ocasional de controlar.[36]

Características de un control efectivo

Los sistemas de control tienden a ser más efectivo cuando se integran con la planeación y cuando son flexibles, precisos, oportunos y objetivos.

Integración con la planeación El control debe estar vinculado con la planeación. Entre más explícito y preciso es este vínculo, más eficaz es el sistema de control. La mejor forma de integrar la planeación y el control es considerar el control mientras se desarrollan los planes. En otras palabras, las metas se establecen durante el proceso de planeación, y se debe prestar atención a desarrollar los estándares que reflejarán qué tan bien se realiza el plan. Los gerentes en Champion Spark Plug Company decidieron ampliar su línea de productos para incluir una amplia gama de accesorios automotrices: un total de 21 productos nuevos. Como parte de este plan, los gerentes decidieron por adelantado qué nivel de ventas querían obtener de cada producto para cada uno de los siguientes cinco años. Establecieron estas metas de ventas como estándares en contra de los cuales se pudieran comparar las ventas reales. Así, al considerar su sistema de control mientras desarrollaban su plan, los gerentes en Champion hicieron un excelente trabajo al integrar la planeación y el control.

Flexibilidad El sistema de control mismo debe ser lo suficientemente flexible para acomodar el cambio. Por ejemplo, considere una organización cuya línea diversa de productos requiere de 75 distintas materias primas. El sistema de control de inventarios de la empresa debe tener la capacidad de administrar y monitorear los niveles actuales de inventario de los 75 materiales. Cuando un cambio en la línea de productos cambia el número de materias primas necesarias o cuando las cantidades requeridas de los materiales existentes cambian, el sistema de control debe ser lo suficientemente flexible para manejar los requerimientos revisados. La alternativa es un gasto evitable; diseñar e implementar un nuevo sistema de control. El sistema de control de Champion incluía un mecanismo que embarcaba productos en forma automática a los principales clientes para mantener sus inventarios en los niveles predeterminados. La empresa tuvo que ajustar este sistema cuando uno de sus más grandes clientes decidió no surtir la línea completa de productos Champion. Pero debido a que su sistema de control era flexible, modificarlo para el cliente fue relativamente simple.

Precisión Los gerentes toman un número sorprendentemente grande de decisiones con base en información imprecisa. Los representantes de campo pueden minimizar sus estimaciones de ventas para hacerse ver mejor. Los gerentes de producción pueden ocultar costos para alcanzar sus metas. Los gerentes de recursos humanos pueden sobreestimar sus prospectos de reclutamiento de minorías para cumplir con las metas afirmativas de acción. En cada caso, la información que los demás gerentes reciben es imprecisa, y los resultados de este tipo de información pueden ser muy dramáticos. Si las proyecciones de ventas son infladas, un gerente puede recortar la publicidad (al pensar que ya no es necesaria) o aumentar la publicidad (para construir un mayor impulso). En forma similar, un gerente de producción que no está consciente de los costos ocultos puede cotizar un precio de ventas mucho más bajo de lo deseable. O un gerente de recursos humanos puede hablar en público acerca de la eficacia del reclutamiento de minorías de una empresa, sólo para averiguar más adelante que esos prospectos han sido exagerados. En cada caso, el resultado de la información imprecisa es una acción administrativa inapropiada.

Oportunidad La oportunidad no necesariamente significa rapidez. En lugar de eso, describe un sistema de control que proporciona información con la frecuencia necesaria. Como Champion tiene una riqueza de datos históricos en sus ventas de bujías, no necesita información de bujías con tanta frecuencia como necesita retroalimentación de ventas de sus productos más nuevos. Las organizaciones de ventas al detalle requieren resultados de ventas diarios para poder manejar el flujo de efectivo y ajustar la publicidad y promoción. En contraste, pueden requerir información acerca de un inventario físico sólo en forma trimestral o anual. En general, entre más inciertas e inestables sean las circunstancias, se necesita una medición más frecuente.

Objetividad El sistema de control debe proveer información que sea tan objetiva como sea posible. Para apreciar esto, imagine la tarea de un gerente responsable de controlar los recursos humanos de su organización. Solicita a dos gerentes de planta que emitan informes. Un gerente señala que la moral en su planta está "bien", las quejas son "acerca de lo que deben ser" y que la rotación está "bajo control". El otro reporta que el ausentismo en su planta es de 4%, que se han presentado 16 quejas este año (en comparación con 24 el año anterior) y que la rotación es de 12%. El segundo reporte casi siempre será más útil que el primero. Desde luego, los gerentes también necesitan ver más allá de los números al evaluar el desempeño. Por ejemplo, un gerente de planta puede estar impulsando la productividad y los márgenes de utilidad al colocar demasiada presión en los trabajadores y usar materiales de mala calidad. Como resultado, las impresionantes ganancias a corto plazo pueden ser eclipsadas por aumentos a más largo plazo en la rotación de los empleados y las quejas de los clientes.

Resistencia al control

Los gerentees en ocasiones cometen el error de asumir que el valor de un sistema de control eficaz es evidente para los empleados. Sin embargo, esto no siempre es así. Muchos empleados se resisten al control, en especial si se sienten excesivamente controlados, si piensan que el control está enfocado de manera inapropiada, o si se recompensa la ineficiencia o se sienten incómodos con la responsabilidad.

Exceso de control En forma ocasional, las organizaciones intentan controlar demasiadas cosas. Esto se vuelve especialmente problemático cuando el control afecta de manera directa el comportamiento del empleado. Una organización que instruye a sus empleados cuándo llegar a trabajar, en dónde estacionarse, cuándo tomarse el café de la mañana y cuándo irse en el día, ejerce un control considerable sobre las actividades diarias de las personas. Pero numerosas organizaciones intentan controlar no sólo estos sino también otros aspectos del comportamiento laboral. En años recientes de pertinencia particular, está el esfuerzo de algunas empresas por controlar el acceso de sus empleados al correo electrónico y a Internet durante las horas de trabajo. Algunas empresas no tienen políticas que regulen estas actividades, algunas intentan limitarlas y otras prohibirlas por completo.[37]

Los problemas surgen cuando los empleados perciben esos intentos de limitar su comportamiento como irrazonables. Una empresa que le dice a sus empleados cómo vestirse, cómo arreglar sus escritorios y cómo usar su sombrero puede encontrar mayor resistencia. Los empleados en Chrysler que manejaban vehículos no de Chrysler solían quejarse porque eran forzados a estacionarse en un estacionamiento lejano. Las personas sentían que estos esfuerzos por controlar su comportamiento personal (el tipo de automóvil que debían manejar) era excesivo. Finalmente, los gerentes retiraron estos controles y ahora permiten un estacionamiento libre. Algunos empleados en Abercrombie & Fitch argumentan que la empresa es culpable de un exceso de control debido a sus estrictos requisitos de vestido y arreglo personal; por ejemplo, los hombres no pueden usar collares ni barba y las mujeres sólo pueden usar esmalte de uñas natural y aretes no más grandes que una moneda de diez centavos. De igual forma, Enterprise Rent-A-Car ha enviado un conjunto de 30 reglas de código de vestimenta para mujeres y 26 reglas para hombres. La empresa recientemente fue demandada por una ex empleada a quien despidieron por su color de cabello.[38]

Enfoque inapropiado El sistema de control puede ser demasiado estrecho, o enfocarse demasiado en variables cuantificables y no dejar espacio para el análisis o la interpretación. Un estándar de ventas que alienta las tácticas de fuerte presión para maximizar las ventas a corto plazo puede hacerlo a costa de la buena voluntad de los clientes de mucho tiempo. Dicho estándar es demasiado estrecho. Un sistema de recompensas universitario que exhorta a los miembros del profesorado a publicar grandes cantidades de artículos, pero no considera la calidad del trabajo, también tiene un enfoque inapropiado. Los empleados resisten la intención del sistema de control al enfocar sus esfuerzos sólo en los indicadores de desempeño que se utilizan.

Recompensas por ineficiencia Imagine dos departamentos operativos que se aproximan al final de sus años fiscales. El departamento 1 espera tener $25 000 de su presupuesto como excedente; el departamento 2 ya tiene $10 000 en números rojos. Como resultado, es probable que el departamento 1 vea recortado su presupuesto el siguiente año ("les sobró dinero, así que evidentemente recibieron demasiado dinero para empezar"), y también que el departamento 2 reciba un aumento en el presupuesto ("evidentemente no han recibido suficiente dinero"). Así, el departamento 1 es castigado por ser eficiente y el departamento 2 es recompensado por ser ineficiente. (No sorprende que los departamentos se apresuren a terminar sus presupuestos cuando se aproxima el final del año.) Al igual que con el enfoque inapropiado, las personas se resisten a la intención de este control y se comportan en formas que van contra el propósito de la organización.

Demasiada responsabilidad por los resultados (accountability) Los controles efectivos permiten que los gerentes determinen si los empleados cumplen con sus responsabilidades de manera exitosa. Si los estándares se establecen en forma adecuada y el desempeño se mide de manera apropiada, los gerentes saben cuándo surgen los problemas y qué departamentos e individuos son responsables. Por tanto, las personas que no quieren ser responsables de sus errores o que no quieren trabajar en forma tan ardua como a su jefe le gustaría, se resisten al control. Por ejemplo, American Express tiene un sistema que proporciona información diaria acerca de cuántas llamadas maneja cada uno de sus representantes de servicio al cliente. Si un representante ha trabajado a un ritmo más lento y ha manejado menos llamadas que los otros representantes, el desempeño deficiente de ese individuo ahora puede señalarse con más facilidad.

Superar la resistencia al control

Tal vez la mejor forma de superar la resistencia al control es, en principio, crear un control efectivo. Si los sistemas de control se integran en forma adecuada con la planeación organizacional, y si los controles son flexibles, precisos, oportunos y objetivos, la organización tiene menos probabilidad de ejercer un control excesivo, enfocarse en estándares inapropiados o recompensar la ineficiencia. Las otras dos formas de superar la

resistencia son alentar la participación de los empleados y desarrollar los procedimientos de verificación.

Alentar la participación de los empleados En el capítulo 13 se señala que la participación puede ayudar a superar la resistencia al cambio. De igual manera, cuando los empleados participan en la planeación e implementan el sistema de control tienen menos posibilidad de resistirse. Por ejemplo, la participación de los empleados en la planeación, la toma de decisiones y el control de calidad en Chevrolet Gear y la planta de Axle en Detroit resultó en un mayor interés de los empleados por la calidad y un mayor compromiso para cumplir con los estándares.

Desarrollar los procedimientos de verificación Los múltiples estándares y sistemas de información proporcionan resultados y equilibrios en control y permiten a la organización verificar la precisión de los indicadores del desempeño. Suponga que un gerente de producción argumenta que fracasó en cumplir con un cierto estándar de costos debido a los precios más altos de la materia prima. Un sistema de control de inventario adecuadamente diseñado respaldará o contradirá su explicación. Suponga que un empleado que fue despedido por ausencias excesivas argumenta que no estuvo ausente "durante mucho tiempo." Un sistema eficaz de control de recursos humanos debe tener registros que respalden el despido. La resistencia al control disminuye porque estos procedimientos de verificación protegen tanto a empleados como a la gerencia. Si la afirmación del gerente de producción acerca del costo creciente de la materia prima es respaldada por los registros de control de inventarios, no se considerará únicamente responsable por no cumplir con el estándar de costos y es probable que se emprenda alguna acción para reducir el costo de la materia prima.

Revisión del concepto

¿Cuáles son las características esenciales del control efectivo?

Recuerde un incidente en que se haya resistido al control. ¿Qué se hizo o se pudo haber hecho mejor para ayudar a superar su resistencia?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Explicar el propósito del control, identificar sus diferentes tipos y describir los pasos del proceso de control.
   - El control es la regulación de las actividades organizacionales para que algún elemento enfocado del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables.
   - El control proporciona formas de adaptarse al cambio del entorno, de limitar la acumulación de errores, de lidiar con la complejidad organizacional y minimizar los costos.
   - El control puede enfocarse en los recursos financieros, físicos, de información y humanos, e incluye niveles de operaciones, financieros, estructurales y estratégicos.
   - El control es la función de los gerentes, el contralor y, cada vez más, los empleados operativos.
   - Los pasos del proceso de control son
     - establecer los estándares del desempeño esperado
     - medir el desempeño real
     - comparar el desempeño con los estándares
     - evaluar la comparación y tomar las acciones apropiadas
2. Identificar y explicar las tres formas de control de las operaciones.
   - El control de las operaciones se enfoca en los procesos que la organización usa para transformar los recursos en bienes o servicios.
     - El control preliminar se ocupa de los recursos que sirven como insumos al sistema.
     - El control de verificación se ocupa de los procesos de transformación que usa la organización.
     - El control posterior a la acción se ocupa de la producción de la organización.
   - La mayoría de las organizaciones necesita múltiples sistemas de control, porque ningún sistema puede proporcionar un control adecuado.

3. Describir los presupuestos y otras herramientas de control financiero.
   - El control financiero se enfoca en controlar los recursos financieros de la organización.
   - La base del control financiero son los presupuestos, que son planes expresados en términos numéricos.
   - La mayoría de las organizaciones se basa en presupuestos financieros, operativos y no monetarios.
   - Los estados financieros, diversos tipos de razones y las auditorías externas e internas también son herramientas importantes que las organizaciones usan como parte de un control financiero
4. Identificar y distinguir entre las dos formas opuestas de control estructural.
   - El control estructural aborda qué tan bien los elementos estructurales sirven para el propósito pretendido.
   - Dos formas básicas de control estructural son el control burocrático y el control descentralizado.
     - El control burocrático es relativamente formal y mecanicista.
     - El control descentralizado es informal y orgánico.
   - La mayoría de las organizaciones usa una forma de control organizacional en algún punto entre un control total burocrático y un control total descentralizado.
5. Analizar la relación entre estrategia y control, incluido el control estratégico internacional.
   - El control estratégico se enfoca en qué tan eficazmente las estrategias de la organización tienen éxito en ayudar a la organización a alcanzar sus metas.
   - La integración de la estrategia y el control se alcanza por medio de la estructura organizacional, el liderazgo, la tecnología, los recursos humanos y la información y los sistemas de control operativo.
   - El control estratégico internacional también es importante para las organizaciones multinacionales.
   - La base de un control estratégico internacional es si se debe practicar un control centralizado o descentralizado.
6. Identificar las características del control efectivo, por qué las personas se resisten al control y cómo los gerentes pueden superar esta resistencia.
   - Una forma de incrementar la efectividad del control es integrar por completo la planeación y el control.
   - El sistema de control también debe ser tan flexible, preciso, oportuno y objetivo como sea posible.
   - Los empleados pueden resistir los controles organizacionales debido al control excesivo, un enfoque inapropiado, recompensas para la ineficiencia y un deseo por evitar la responsabilidad.
   - Los gerentes pueden superar la resistencia al mejorar la eficacia de los controles y al permitir la participación de los empleados y desarrollar los procedimientos de verificación.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. ¿Cuál es el propósito del control organizacional? ¿Por qué es importante?
2. ¿Cuáles son los diferentes niveles de control? ¿Cuáles son las relaciones entre los diferentes niveles?
3. Describa cómo se crea un presupuesto en la mayoría de las organizaciones. ¿Cómo un presupuesto ayuda a un gerente con el control financiero?
4. Describa las diferencias entre un control burocrático y un control descentralizado. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada uno?

Preguntas para análisis

5. ¿Cómo un gerente puede determinar si su empresa necesita mejoras de control? Si se necesitan mejoras, ¿cómo el gerente puede saber qué tipo de control necesita mejorar (operaciones, financiero, estructural o estratégico)? Describa algunos pasos que un gerente puede dar para mejorar cada uno de estos tipos de control.
6. Una empresa usa estándares de desempeño estrictos. Otra tiene estándares que son más flexibles. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada sistema?
7. ¿Las diferencias en el control burocrático y en el control descentralizado están relacionadas con las diferencias en la estructura organizacional? Si es así, ¿en qué forma? Si no, ¿por qué? (Los términos suenan similares a los que se utilizaron para analizar el proceso de organización.)

Preguntas para aplicación

8. Numerosas organizaciones en la actualidad incluyen empleados de nivel inferior en el control. Proporcione por lo menos dos ejemplos de acciones específicas que un trabajador de nivel inferior pudiera emprender para ayudar a su organización a adaptarse mejor al cambio del entorno. Luego haga lo mismo para limitar la acumulación del error, lidiar con la complejidad organizacional y minimizar los costos.
9. Describa las formas en que el equipo de alta gerencia, los gerentes de nivel medio y los empleados operativos pueden participar en cada paso del proceso de control. ¿Todos participan de igual forma en cada paso o algunos pasos están mejor adaptados para el personal de un nivel? Explique su respuesta.
10. Entreviste a un trabajador para determinar qué áreas y niveles de control existen para él o ella en el puesto. ¿El trabajador se resiste a los esfuerzos de control? ¿Por qué?

DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Perspectiva general del ejercicio

No sorprende que las *habilidades de administración del tiempo*, que se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera adecuada, tienen un importante rol en el desempeño de la función de control: los gerentes pueden usar las habilidades de administración del tiempo para controlar sus actividades de trabajo en forma más eficaz. El propósito de este ejercicio es demostrar la relación entre las habilidades de administración del tiempo y el proceso de controlar las actividades en el lugar de trabajo.

Antecedentes

Usted es un gerente de nivel medio en una pequeña planta de manufactura. Hoy es lunes y acaba de regresar de una semana de vacaciones. Lo primero que descubre es que su asistente no estará hoy (su tía murió y está fuera de la ciudad en el funeral). Sin embargo, le dejó la siguiente nota:

Querido jefe:
Siento mucho no estar aquí hoy. Regresaré mañana. Mientras tanto, estas son algunas cosas que debe saber:

La señora Glinski [su jefa] quiere verle hoy a las 4:00.

El asistente de tienda quiere verlo lo más pronto posible acerca de un problema laboral.

El señor Bateman [uno de sus clientes grandes] tiene una queja acerca de un embarque reciente.

El señor Ferris [uno de sus principales proveedores] quiere analizar un cambio en los programas de entrega.

El señor Prescott de la Cámara de Comercio quiere que asista el miércoles a un desayuno para analizar nuestros planes de expansión.

La oficina jurídica quiere analizar nuestra siguiente inspección de la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés).

Recursos humanos quiere saber cuándo puede entrevistar a alguien para la nueva posición de supervisión.

Jack Williams, el maquinista que despidió el mes pasado, ha estado rondando el estacionamiento y su presencia incomoda a algunos empleados.

Tarea

Revise la información anterior y luego haga lo siguiente:

1. Priorice el trabajo que se debe hacer al clasificar la información en tres categorías: *muy oportuna*, *moderadamente oportuna* y *menos oportuna*. Luego aborde las siguientes preguntas.
2. ¿La *importancia* y la *oportunidad* son lo mismo?
3. ¿Qué información adicional necesita antes de poder comenzar a priorizar todas estas demandas en su tiempo?
4. ¿Cómo diferiría su enfoque si su asistente estuviese en la oficina?

DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades técnicas son necesarias para entender o desempeñar el tipo específico de trabajo que una organización realiza. Este ejercicio le permite desarrollar las habilidades técnicas necesarias para construir y evaluar la eficacia de un presupuesto.

Antecedentes

Aunque los presupuestos corporativos evidentemente son mucho más complicados, los procesos básicos de crear un presupuesto corporativo por un lado, y un presupuesto personal por otro, comparten algunas características importantes. Por ejemplo, ambos comienzan con cálculos del flujo entrante y de flujo saliente. Además, ambos comparan los resultados reales con los resultados estimados y culminan en planes para una acción correctiva.

Tarea

1. Prepare listas de sus gastos e ingresos estimados durante un mes. Recuerde: usted trata con cantidades presupuestadas, no con cantidades que haya gastado y tomado ya. También trata con cifras que representan un mes típico o un mínimo razonable. Por ejemplo, si usted estima que gasta $200 al mes en abarrotes, necesita preguntarse si es una cantidad razonable para gastar en un mes. Si no lo es, tal vez una cifra típica o razonable al mes sea, por decir, $125.

   Primero, calcule sus gastos mensuales necesarios de colegiatura, renta, pagos del automóvil, cuidados infantiles, alimentos, servicios y demás. Luego estime su ingreso de todas las fuentes, como sueldos, mesada, préstamos y fondos que se solicitan prestados en tarjetas de crédito. Calcule ambos totales.
2. Ahora escriba todos sus gastos reales y su ingreso real del último mes. Si no tiene las cifras exactas, estime lo más cercanamente posible. Calcule ambos totales.
3. Compare sus estimaciones con sus gastos reales y su ingreso real. ¿Hay discrepancias? Si es así, ¿qué las ocasionó?
4. ¿Esperaba tener un excedente o un déficit en el mes? ¿Realmente tuvo ese excedente o déficit? ¿Qué puede hacer para corregir algún déficit o administrar algún excedente?
5. ¿Regularmente usa un presupuesto personal? Si es así, ¿en qué forma es útil? Si no, ¿cómo podría serlo?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Dell realiza un control de daños

Michael Dell, dice David Yoffie de Harvard, "rompió el paradigma de administrar una empresa de computadoras". Para este momento, la letanía de innovaciones en Dell, uno de los principales proveedores de computadoras personales del mundo, es muy familiar: venta directa a los clientes para evitar los aumentos de precio de los minoristas, fabricación flexible para personalización de bajo costo, inventario justo a tiempo para mantener bajos los costos de inventario. La naturaleza de dichas innovaciones deja claro que el éxito fenomenal de Dell durante los últimos 25 años se debe mucho a las operaciones muy disciplinadas y a los controles vigorosamente aplicados.

Por ejemplo, el éxito del modelo de negocio "valor-precio" de Dell refleja los esfuerzos eficaces por controlar los costos. La planta de Dell en Carolina del Norte, que abrió en octubre de 2005, puede fabricar computadoras personales 40% más rápido y con 30% menos tiempo muerto que sus instalaciones en Texas y Tennessee. A diferencia de las plantas más viejas, que deben volver a preparar el equipo para distintos tipos de computadoras, la nueva planta en Winston-Salem puede ensamblar cualquiera de los 40 modelos en cualquier momento. "Otras plantas tienen un flujo orientado al proceso", explica el diseñador de la planta Richard Komm. "Esta planta está enfocada en sólo una cosa: cómo llevar al cliente una computadora en el menor tiempo posible".

Un excelente control de calidad también mantiene bajos los costos. En Dell, equipos de tres trabajadores colaboran por lo general en el ensamble de una computadora personal. Como cada individuo es asignado a un conjunto específico de tareas, la capacitación es más simple y los errores son menos comunes. Cada equipo incluye un probador que realiza una revisión rápida para asegurar que cada máquina completada tenga el cableado correcto y se encienda en forma apropiada. Las máquinas terminadas también deben pasar una inspección y luego pasar por pruebas más extensas, pero el propósito de la prueba rápida es permitir al equipo de ensamble detectar los defectos brutos lo antes posible. El principio, explica Komm, es bastante simple: "Entre más rápido se dé retroalimenta-

ción al operador, menos defectos." Dell ahora detecta la mayoría de los defectos en 4 minutos (en lugar de en 60, como en el pasado) y la tasa de defectos en general es 30% más baja.

Por otro lado, aunque las ganancias crecieron 52% en 2005, las quejas de los clientes se duplicaron. Durante el siguiente año, Dell reconoció problemas con las transferencias de llamadas y los tiempos de espera en el servicio al cliente, asegurando en su blog corporativo "gastamos más de $100 millones y mucha sangre, sudor y lágrimas de personas talentosas para arreglar esto". En el año, el gasto en servicio al cliente llegó a los $150 millones.

Además, las condiciones competitivas en el mercado de computadoras personales eran muy diferentes en 2005 de lo que habían sido en los días de gloria de Dell, principalmente en la década de 1991 a 2001, cuando las ventas anuales se dispararon de $546 millones a $32 000 millones. Para el tercer trimestre del año fiscal 2006, el crecimiento de Dell de 3.6% palideció en contra del 15% de Hewlett-Packard, y el cuarto trimestre produjo aún más números decepcionantes: las ventas habían caído 51% del año anterior y los embarques de computadoras personales habían disminuido 8.9%, mientras que HP presumía un aumento de 23.9%. (Fue un mal trimestre en general. Dell también tuvo que retirar 4.1 millones de laptops porque las baterías tenían riesgo de ignición y la SEC anunció una investigación de las prácticas contables de la empresa.) Para el final del año, los analistas de la industria estimaron que HP había superado a Dell en la participación de mercado mundial, 17.4% frente a 13.9 %.

Con ingresos de $56 000 millones (suficientes para ocupar el número 25 en *Fortune* 500), Dell no estaba en peligro inmediato de salir del negocio, pero era evidente que había algunos problemas. En forma irónica, se estaba volviendo cada vez más claro que los problemas de Dell podían rastrearse del modelo de negocios innovador de bajo costo que no aceptaba torpezas sobre el cual la empresa había prosperado. Para empezar, aunque Dell había eliminado a los primeros competidores que fracasaron en imitar su modelo de negocio y cumplir con sus precios bajos, para 2006 enfrentaba un nuevo grupo de rivales, en particular HP y la empresa china Lenovo, ambas de las cuales habían surgido como competidores formidables al hacerse sorprendentemente eficientes.

Además, quedó claro para 2006 que la industria de cómputo había superado la era de la caja genérica. La moderna iMac había estado en el mercado por casi 10 años, y MediaSmart TV de HP, que funcionaba como una TV o como un monitor inalámbrico de PC que podía mostrar videos y música, había salido a principios de año. Mientras tanto, Dell, de acuerdo con un editor senior en *Fortune*, permaneció como "el proveedor final de PC de pan blanco (bueno, plástico gris)". Un consultor veterano de la industria lo expresó en forma un poco más directa: "Dell", sugirió, "está ahí abajo con alimento y protección en la jerarquía de las necesidades humanas".

Parece que Dell se había retrasado en dos áreas que no se abordaban en forma adecuada por un modelo de negocio impulsado principalmente por las operaciones y el control financiero: 1) la innovación del producto y el diseño, y 2) el servicio al cliente y la preferencia de marca del consumidor. "Los competidores", remarcó un experto de marketing en la industria, "venden el uso, la solución, pero Dell aún vende los productos". En otras palabras, Dell necesitaba construir un modelo de negocio orientado tanto por la gerencia de marketing como por las operaciones y la administración financiera. Michael Dell, que dejó el cargo de CEO en 2004 mientras que se mantuvo como presidente del consejo, estuvo de acuerdo: "Administrábamos el costo en lugar del servicio y la calidad", admitió "...Teníamos esta ventaja estructural histórica que se manifestaba en un precio más bajo y un mejor valor para los clientes, y creo que enfatizamos en forma excesiva el elemento del precio y no enfatizamos la relación y la experiencia del cliente."

Lo primero que hizo Dell fue reinstalarse como CEO y reemplazó a Kevin B. Rollins en enero de 2007. Lo siguiente que hizo (en abril) fue contratar un director de marketing, una posición que antes no existía en la empresa. "Veremos un cambio radical en Dell durante los siguientes dos años", prometió Mark Jarvis, ex director de marketing en el gigante de software Oracle, y para 2008 Dell había empezado a entregar un flujo de nuevos productos innovadores:

- La Area-51 m17x de Alienware, una subsidiaria de Dell que se especializa en computadoras de escritorio y laptop de juegos, es una laptop de imagen futurista. Viene con un sintonizador opcional de HDTV y un puerto de HDMI para mostrar videos de alta definición.
- La Studio Hybrid PC, con curvas modernas y disponible en seis colores translúcidos, presume de una diversidad de características especiales de ahorro de energía. Con una adecuación, puede leer discos de Blu-ray y un sintonizador opcional permite a los usuarios ver la televisión.
- La Inspiron Mini 9 netbook tiene la intención de ser de la gama de tareas centradas en Internet para las que los usuarios se basan en las PC, navegar, chatear, bloguear, ver videos y escuchar música.
- Con peso inferior a una libra, el M109S On-the-Go, proyector tamaño bolsillo, combina la producción de poder y los conectores en un cable de múltiples entradas, y así reduce el número de periféricos que el usuario tiene que empacar. Es compatible con los estándares estadounidenses y europeos de televisión y tiene capacidad de HDTV.
- La netbook Adamo de precio de lujo está diseñada para competir con MacBook Air de Apple. Presenta una pantalla de alta definición con cámara web y Bluetooth, viene en un modelo de $2 000 (el Admire) y un modelo de $2 700 (el Desire).

Sin embargo, hasta ahora las iniciativas de nuevos productos y de marketing de Dell han fallado en sacarla de una caída vertiginosa que comenzó a mediados de 2005, y que ha empeorado con la crisis económica global y la recesión. ¿El problema? Dell intenta hacer dos cosas a la vez: mantener los costos bajos y expandir su negocio. La expansión, que tiene que ver con introducir nuevos productos y

aumentar las ventas en el extranjero y a través de los establecimientos minoristas, es una proposición costosa, y las dos metas difícilmente son compatibles. Durante el cuarto trimestre de 2007 (que terminó el 1 de febrero de 2008) los ingresos cayeron 6.5% a 31 centavos por acción y continuaron una caída de precio en la acción de $30 en noviembre de 2007 a $20.87 tres meses más tarde. En cuanto a los costos de control, la empresa tuvo que recortar 3 200 puestos durante los ocho meses previos.

Para el final del segundo trimestre de 2008, el precio de la acción había llegado al más bajo en ocho años de $18.24 y para diciembre en $11.13, estaba en su nivel más bajo desde 1997. Michael Dell admitió que las medidas recientes de recorte de precios habían sido "demasiado agresivas", pero lo más importante, los analistas estaban de acuerdo en que los prospectos de Dell para los tiempos económicos difíciles se veían desalentados por su fracaso de largo tiempo en hacer lo que habían hecho otras empresas grandes de tecnología: hacerse más grandes por medio de adquisiciones. Dell, que desde hace mucho había presumido su exitoso crecimiento interno, finalmente había hecho algunas adquisiciones estratégicas, pero los observadores señalaron que la mayoría de los activos más preciados ya se había adquirido.

Como hemos visto, Dell también hacía fuertes inversiones en diseño y, para el final de 2008, había hecho movimientos para aumentar sus actividades en hardware y servicios para oficinas corporativas y centros de datos. Sin embargo, los analistas seguían escépticos de que todas estas medidas pronto resultaran en una empresa bien redondeada y administrada. Michael Dell intentó explicar los esfuerzos de la empresa por rearmar su modelo de negocios: "Aquí había una empresa", dijo, "que estaba maniáticamente orientada en un enfoque en su negocio que ocasionó una enorme cantidad de éxito, y cuando de pronto se percató de que no estaba funcionando tan bien como lo hizo en los periodos anteriores, decidió hacer varios cambios... Está bien", agregó, "si no todos entienden lo que estamos haciendo".

Para el primer trimestre de 2009 (que termina el 1 de mayo) los ingresos cayeron en todos los principales negocios de Dell, incluidas caídas de 34% y de 20% en computadoras de escritorio y notebooks, respectivamente. Aunque el precio de la acción había alcanzado el nivel más alto en 52 semanas de $25.63 en agosto de 2008, había caído tan bajo como $8. Para el trimestre, el ingreso se había desplomado 63%, a $290 millones (15 centavos la acción) de $784 millones (38 centavos la acción) un año anterior. Al haber ganado 24 centavos por acción, Dell superó las estimaciones por un centavo, pero los ingresos cayeron por debajo de los pronósticos, disminuyeron 23 % de $16 000 millones a $12 300 millones.

Preguntas

1. Describa el modelo de negocios innovador original de Dell y explique los roles que desempeñaron los niveles de control de operaciones, financieros y estratégicos.
2. Bajo su modelo original de negocio, ¿qué ventajas obtuvo Dell de su estrecho sistema de control? ¿Qué desventajas experimenta ahora la empresa? ¿Puede señalar dos o tres áreas en las que el enfoque de Dell del control estratégico pudiera ser más efectivo?
3. Describa el que usted piensa que sería un nuevo modelo de negocio efectivo para Dell, y explique los roles que desempeñarían los niveles de control de operaciones, financieros, estratégicos y estructurales. ¿En qué formas su nuevo enfoque de control sería eficaz en el entorno actual de la empresa?
4. En su opinión, ¿qué áreas de la administración del control (integración con la planeación, la flexibilidad, etcétera) necesitan mejorar más en Dell?

Referencias

Louise Lee, "Hanging Up on Dell?" *BusinessWeek*, 10 de octubre de 2005, www.businessweek.com el 4 de junio de 2009; Lee, "It's Dell vs. The Dell Way", *BusinessWeek*, 6 de marzo de 2006, www.businessweek.com el 4 de junio de 2009; Christopher Null, "Dude, You're Getting a Dell - Every Five Seconds", CNNMoney.com, 1 de diciembre de 2005, http://money.cnn.com el 4 de junio de 2009; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box", *Fortune*, 5 de septiembre de 2006, http://money.cnn.com el 4 de junio de 2009; Matt Richtel, "Profit Falls as Dell Tries to Grow and Limit Costs" *New York Times*, 29 de febrero de 2008, www.nytimes.com el 4 de junio de 2009; Laurie J. Flynn, "Dell's Profit Drop Surprises Investors", *New York Times*, 29 de agosto de 2008, www.nytimes.com el 4 de junio de 2009; Ashlee Vance, "Dell Trails Rivals in the Worst of Times", *New York Times*, 16 de diciembre de 2008, www.nytimes.com el 4 de junio de 2009 y Ashlee Vance, "Dell, Its Quarterly Earning Down 63%, Predicts Recovery", *New York Times*, 29 de mayo de 2009, www.nytimes.com el 4 de junio de 2009.

USTED DECIDE

Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en JPMorgan Chase

1. ¿En qué formas el enfoque de Dimon de la administración es en gran medida lo que usted esperaría de un gerente de nivel superior en la industria financiera? ¿En qué formas es diferente de lo que usted esperaría?
2. Como consultor contratado por Dimon, usted debe enviar una crítica honesta de su administración en JPMorgan Chase. ¿Cuáles serían sus puntos principales?
3. ¿Bajo qué circunstancias Dimon necesita cambiar su enfoque del control organizacional?
4. ¿Cree que el enfoque del control de Dimon funcionaría en otras industrias? ¿Por qué?
5. Explique en qué forma Dimon ha practicado cada uno de los siguientes niveles de control en JPMorgan Chase: a) operaciones, b) finanzas, c) estructurales y d) estratégicos.
6. ¿Qué aspectos del enfoque de Dimon del control fueron importantes para dirigir a JPMorgan Chase en medio de la crisis subpreferencial que paralizó o derribó a otras instituciones financieras?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F El primer paso en el proceso de control es medir el desempeño.
2. V F Con el fin de determinar la forma de asignar 8 000 horas de mano de obra en una semana, un gerente probablemente usaría un presupuesto no monetario para traducir las horas en dinero.
3. V F La meta del control burocrático es el cumplimiento.
4. V F Un sistema de control oportuno proporciona información lo más rápido posible.
5. V F Los procedimientos de verificación reducen la resistencia al control.
6. Jack ha sido un comprador de Bill's Boat Bonanza por diez años. Donna ha comprado vestidos para Fireda's Frock Fair por 18 meses. La tienda departamental DaVinci busca un comprador experimentado de ropa deportiva de mujer. Si Donna obtiene el empleo, quizá será porque DaVinci practicó un control _____ durante el proceso de contratación.
   a. preliminar
   b. de verificación
   c. financiero
   d. de diversidad
   e. posterior a la acción
7. Al etiquetar árboles que pueden ser cosechados como madera para construir muebles, Ann Arbor Timber practica un control _____.
   a. financiero
   b. estructural
   c. de operaciones
   d. estratégico
   e. administrativo
8. Cuando resultan problemas debido a que el desempeño excede los estándares, una empresa probablemente _____.
   a. aumentará la desviación
   b. cambiará los estándares
   c. reducirá la resistencia de los empleados
   d. reportará un desempeño inferior al real
   e. mantendrá el estado de cosas
9. Los gerentes usan el análisis de razones para _____.
   a. determinar si una organización no es discriminante
   b. evitar la trampa común del control excesivo
   c. evaluar el sistema de control de una organización
   d. resumir el desempeño financiero anual
   e. obtener una mejor idea de la salud financiera de una empresa
10. Al construir un sistema de control eficaz, Bernadette tiene la intención de que sea todo lo siguiente EXCEPTO _____.
    a. integrado
    b. oportuno
    c. preciso
    d. rígido
    e. objetivo

CAPÍTULO 21

Administración de operaciones, calidad y productividad

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir y explicar la naturaleza de la administración de operaciones.
2. Identificar y analizar los componentes que participan en el diseño eficaz de los sistemas de operaciones.
3. Analizar las tecnologías organizacionales y su rol en la administración de operaciones.
4. Identificar y analizar los componentes que participan en la implementación de los sistemas de operaciones mediante la administración de la cadena de suministro.
5. Explicar el significado y la importancia de la administración de la calidad y la administración de la calidad total.
6. Explicar el significado y la importancia de la administración de la productividad, las tendencias de la productividad y las formas para mejorarla.

PRIMERO LO PRIMERO

Un nuevo IDEO en la calidad hotelera

Como cualquier viajero de lujo experimentado le podrá decir, no es tan difícil encontrar un hotel elegante en la ciudad de Nueva York. Por ejemplo, el monumento histórico de art deco Waldorf Astoria, el Plaza, al estilo del renacimiento francés, y el Ritz Carlton de Marriott, heredero de un nombre legendario en marcas de lujo, están disponibles en tarifas de $500 diarios y superiores. "Nuestros clientes", dice Simon Cooper, presidente de Ritz-Carlton, "están dispuestos a pagar por un servicio de calidad", al igual que nuestros clientes en los llamados "hoteles boutiques", escalas elegantes que presentan diseños modernos y atractivos que se volvieron populares primero en Nueva York en la década de 1990. (Al menos bajo circunstancias económicas normales; ahora sólo tienen que pagar $300 y más.)

> "Las empresas tienen que pensar en diseñar de afuera hacia dentro. Tienen que pensar más acerca de la experiencia del cliente y luego descifrar cómo a partir de eso dar un sentido para la empresa."
>
> —FRAN SAMALIONIS, DIRECTOR DE DISEÑO E INNOVACIÓN DE SERVICIO, IDEO

¿Pero qué sucede con los viajeros que no están dispuestos ni tienen la capacidad de pagar esos precios altos? Por desgracia pueden tener algo de problemas en encontrar un hotel de "calidad" apropiada en Nueva York. Las tarifas son altas y las habitaciones minúsculas, porque los bienes raíces en Nueva York son caros. Los restaurantes y bares pueden ser lujosos, pero las amenidades dentro de la habitación, como los refrigeradores e incluso las tinas, son escasos. Además, la construcción de hoteles nuevos es limitada y las altas tasas de ocupación regularmente aumentan los precios de las habitaciones. (De nuevo, bajo circunstancias económicas normales; en la actualidad, las tasas de ocupación han disminuido a 85%.) Tal vez lo más

Numerosos hoteles en la actualidad recorren grandes distancias para mejorar el nivel de servicio que proporcionan para sus huéspedes y distinguirse de sus competidores. De hecho, esto se vuelve un punto importante de la competencia. El Hotel Plaza en Nueva York está entre los más recientes en realizar una remodelación importante en un esfuerzo por mejorar su imagen.



© FLYNT | DREAMSTIME.COM

importante, según *Frommer's New York City*, "simplemente no hay el rango de propiedades que usted encontraría incluso en otros mercados costosos como Londres y París. Tiene hoteles de mala muerte, palacios, y no hay mucho en medio." Como resultado, aunque muchos viajeros de familias o de negocios estarían muy dispuestos a aceptar como hotel de "calidad" uno que ofrezca características modestas como seguridad, limpieza y comodidad, comprenden un segmento que decididamente está mal atendido en el mercado de la hospitalidad de Nueva York.

De acuerdo, unos cuantos operadores de hoteles han comenzado a enfocar a este segmento al ofrecer hospedaje diseñado para personas que no son ni príncipes ni indigentes. Las cadenas de hoteles de precio moderado, como Courtyard de Marriott y Holiday Inn Express, han ingresado al mercado, así como las marcas de nivel intermedio. Los precios para ambos tipos de hoteles están por debajo de los $200, una ganga para ser Nueva York, pero el número de habitaciones de calidad "del mercado intermedio" no es adecuado para atender las necesidades del llamado segmento de clientes de "nivel intermedio".

En forma interesante, algunos operadores en realidad han hecho un poco de investigación de clientes con el fin de tener una idea más precisa de lo que constituye "calidad" entre sus clientes. Por ejemplo, los Hoteles Westin, que es principalmente operador de hoteles de alto nivel, encontró que sólo 6% de sus huéspedes querían habitaciones de fumar y que, de esos, 90% quería dejar de fumar. Así que convirtió todas sus habitaciones a no fumar, un cambio que requirió de una limpieza profunda y un reemplazo de la ropa de cama. Otros cambios alentados por la investigación incluyen un menú más sano y fragancias y música relajante. "Vemos nuestros hoteles como un retiro del rigor de los viajes", dice la vicepresidenta de Westin, Sue Brush. "En Westin, luchamos por ofrecer un espectro de bienes, servicios y toques personales que ayuden a nuestros clientes a salir de nuestros hoteles sintiéndose mejor que cuando llegaron."

Pero, de nuevo, ¿qué sucede con los clientes de nivel intermedio? ¿Qué tipo de "calidad" buscan en el mercado? ¿La industria hotelera puede proporcionar habitaciones de "calidad" para estos clientes? Puede no ser la solución al problema de proporcionar suficientes habitaciones a largo plazo, pero considere el enfoque que tomó Marriott International cuando quería lanzar TownePlace Suites, una cadena de hoteles de estancias extendidas que atienden en específico las necesidades de un segmento significativo de clientes de nivel intermedio, clientes que se quedan por periodos mayores a unas noches. Para investigar estas necesidades, Marriott contrató a IDEO, una firma de consultoría con sede en California, que ayuda a las empresas a diseñar bienes, servicios y entornos. El desafío, como lo veía IDEO, era el hecho de que "la tradición prevalece dentro de muchos espacios y servicios de hospitalidad, lo que hace que las mejoras sean difíciles de identificar e implementar a través de ubicaciones individualmente administradas". En otras palabras, las instalaciones habían sido tradicionalmente diseñadas "de dentro hacia fuera" por parte de operadores que proyectaban las necesidades de los consumidores y que procedieron a diseñar las experiencias de los clientes al atender estas necesidades proyectadas. Sin embargo, en la actualidad, dice Fran Samalionis, de IDEO, "tienen que pensar en diseñar de afuera hacia dentro. Tienen que pensar más en la experiencia del cliente y luego descifrar cómo dar ese sentido al negocio".

¿En qué forma IDEO diseña una cadena de hoteles (o cualquier cosa) de afuera hacia dentro? Uno de los primeros pasos es ensamblar lo que IDEO llama un equipo de "factor humano", un grupo de personas capacitadas en antropología, sociología y otras ciencias sociales que son asignadas a seguir a los clientes y observar su comportamiento real en conjunto con el producto. También dan a los clientes cámaras para hacer diarios de fotografías, les hacen preguntas y los hacen participar en conversaciones para averiguar lo más que puedan acerca de sus experiencias de producto.

Como se esperaba, lo que IDEO averiguó acerca de las experiencias de los huéspedes de hotel en ocasiones era evidente y en otras ilustrador. Por ejemplo, los investigadores averiguaron que los huéspedes de estancias extendidas están de viaje debido al trabajo, porque tienen que estar, no porque quieran estar. Tienen que hacer el trabajo, así que prefieren tener escritorios en sus habitaciones, pero usarán sus camas como sustitutos improvisados. Por otro lado, al igual que la mayoría de los turistas, no están interesados en servicio de comida porque quieren probar los restaurantes locales y no usan los suntuosos vestíbulos.

Una vez que se hizo esta investigación preliminar, IDEO dibujó un perfil de "identidad renovada de la marca" y "un plan para permitir relaciones más significativas con los clientes". Para el proyecto Marriott, el plan (o "plano de la experiencia") identificó "cinco puntos importantes del viaje del cliente" en un hotel de estancia extendida, las ideas básicas de las cuales los diseñadores pudieran crear nuevos conjuntos de servicios, espacios y experiencias. Para TownePlace Suites, el plano requería un vestíbulo que comunicara más una experiencia tipo hogareña que una tipo hotel. Habría una despensa con alimentos locales y también una "pared mapa" que presentara las recomendaciones de otros huéspedes acerca de los mejores restaurantes del área y otras instalaciones, como los mejores lugares para salir a trotar. Las habitaciones de los huéspedes serían espacios para trabajar y vivir con ciertas características de una oficina integradas en la disposición de la habitación.

Marriott ahora opera 166 TownePlace Suites en todo Estados Unidos, pero por desgracia, no hay ninguno de sus más de 30 hoteles en Nueva York. Y no es probable que lo haya en el futuro cercano. En toda la industria, la construcción en la actualidad está en vías de agregar 20% más de habitaciones a las 77 000 ya disponibles en la ciudad, pero prácticamente todos estos proyectos se completaron a mediados de 2007 y, desde el inicio de la crisis crediticia global, ha habido una disminución significativa en la planeación de proyectos nuevos y en proceder con los que están en las primeras etapas del desarrollo.

Además, como la recesión golpeó de lleno en el otoño de 2008, las tarifas de hoteles en Nueva York han sufrido la disminución más pronunciada de cualquiera de las ciudades importantes de Estados Unidos. En abril de 2009, las tarifas de la ciudad disminuyeron 26% a $224, $78 abajo del año anterior, aunque siguen siendo las más altas del país. Además, dice Fritz van Paasschen, presidente de Starwood Hotels & Resorts, que maneja Westin, Sheraton y otras cadenas de "calidad", "será difícil aumentar las tarifas de nuevo. Después del 11 de septiembre de 2001 hemos visto lo difícil que es. Por el lado positivo", observa Stephen Joyce, director de Choice Hotels International, "la estancia extendida se mantiene tan bien como cualquier cosa que tenemos. Es uno de los espacios brillantes de la industria". Relativamente brillantes: en toda la nación, los ingresos en el primer trimestre en los hoteles de estancias extendidas disminuyeron sólo 14.4%, en comparación con una disminución de 17.4% para la industria en general.[1]

Los gerentes en la industria hotelera comienzan a apreciar la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, con más frecuencia una mezcla óptima de precio, ubicación y amenidades. De hecho, como es el caso en la mayoría de las industrias, los gerentes de hotel están repensando todos los aspectos de sus operaciones mientras luchan por mejorar la calidad e impulsar la productividad.

En este capítulo se exploran la administración de operaciones, la calidad y la productividad. Primero se presenta la administración de operaciones y se analiza su rol en la administración general y la estrategia organizacional. En las siguientes tres secciones se analizan el diseño de las operaciones, los sistemas, las tecnologías organizacionales y la implementación de los sistemas operativos. Luego se presentan y analizan diversos temas en la administración de la calidad y la calidad total. Por último, se analiza la productividad, que está estrechamente relacionada con la calidad.

LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

La administración de operaciones está en el centro de lo que las organizaciones hacen mientras agregan valor y crean productos y servicios. Pero ¿exactamente qué son las operaciones? ¿Y cómo se administran? La **administración de operaciones** es el conjunto de actividades gerenciales que usa una organización para transformar los insumos en productos y servicios. Cuando Dell Computer compra componentes electrónicos, los ensambla en computadoras personales y luego los envía a sus clientes, participa en la administración de operaciones. Cuando un empleado de Pizza Hut ordena comida y productos de papel y luego combina la masa, el queso y la pasta de tomate para elaborar una pizza, participa en la administración de operaciones.

La importancia de las operaciones

administración de operaciones
Conjunto total de actividades gerenciales empleado por una organización para transformar los insumos en productos, servicios o ambos

Las operaciones son un interés funcional importante para las organizaciones, porque la administración de operaciones eficiente y eficaz hace mucho para asegurar la competitividad y el desempeño organizacional general, así como la calidad y la productividad. Por otro lado, la administración de operaciones ineficiente o ineficaz inevitablemente llevará a un desempeño más pobre y a niveles inferiores de calidad y productividad.

En un sentido económico, la administración de operaciones crea valor y utilidad de un tipo o de otro, según la naturaleza de los productos o servicios de la empresa. Si el producto es un bien físico, como una motocicleta Harley-Davidson, las operaciones

crean valor y proporcionan utilidad al combinar muchos insumos disímiles (hojas de metal, hule, pintura, motores de combustión y habilidades humanas) para hacer algo (una motocicleta) que sea más valioso que los insumos empleados para crearla. Los insumos se convierten de su forma entrante a una nueva forma física. Esta conversión es típica de las operaciones de manufactura y esencialmente refleja la tecnología de la organización.

En contraste, las actividades de operaciones de American Airlines crean valor, proporcionan tiempo y dan utilidad a través de sus servicios. La aerolínea transporta pasajeros y fletes con base en lugares y tiempos de salida y llegada ya acordados. Otras operaciones de servicio, como la distribución de la cerveza Coors o una tienda minorista Gap, crean valor y proporcionan lugar y utilidad de posesión al cliente y los productos hechos por los demás. Aunque las organizaciones en estos ejemplos hacen diferentes tipos de productos o servicios, sus procesos de operaciones comparten numerosas características importantes.[2]

Operaciones de manufactura y producción

Como la manufactura alguna vez dominó a la industria estadounidense, el área completa de la administración de operaciones solía ser llamada *administración de la producción*. La **manufactura** es una forma de negocio que transforma los insumos en resultados tangibles que luego se venden a otras personas. The Goodyear Tire & Rubber Company es un fabricante porque combina el hule y los compuestos químicos y utiliza equipo de mezcla y máquinas de moldes para fabricar llantas. Broyhill es un fabricante, porque compra componentes de madera y de metal, cojines y tela, y luego los combina para fabricar muebles.

Durante la década de 1970, la manufactura ingresó a un periodo largo de declinación en Estados Unidos, principalmente debido a la competencia extranjera. Las empresas estadounidenses se habían vuelto laxas y lentas, y nuevos competidores extranjeros entraron en escena con mejor equipo y niveles mucho más altos de eficiencia. Por ejemplo, las compañías acereras en el lejano oriente pudieron producir acero de alta calidad a precios mucho más bajos que las empresas estadounidenses como Bethlehem Steel y U.S. Steel (ahora USX Corporation). Al enfrentar una batalla por la supervivencia, muchas empresas pasaron por un periodo largo y difícil de cambio al eliminar el desperdicio y transformarse en entidades más esbeltas, eficientes y con capacidad de respuesta. Redujeron sus plantas laborales en forma drástica, cerraron plantas anticuadas o innecesarias y modernizaron sus plantas restantes. En la última década, sus esfuerzos han empezado a pagar dividendos, al tiempo en que las empresas estadounidenses han recuperado sus posiciones competitivas en muchas industrias distintas. Aunque los fabricantes de otras partes del mundo aún son competidores formidables, y las empresas estadounidenses puede que nunca vuelvan a ser competitivas en algunos mercados, la imagen general es mucho mejor de lo que era hace apenas unos años. Y los prospectos siguen siendo brillantes.[3]



© VLADIMIR LUKOVIC | DREAMSTIME.COM

El sector servicios ha crecido tremendamente y se ha convertido en una parte importante de la economía estadounidense. Los servicios proporcionan utilidad más que productos manufacturados tangibles. Los bancos, firmas contables y operadores de servicios de alimentos son importantes componentes del sector servicios. Por ejemplo, este staff de banquetes prepara ensaladas para un importante evento social. En forma interesante, un factor que ha ayudado a impulsar el crecimiento en el sector servicios es la aplicación de las técnicas de operaciones desarrolladas en el sector de manufactura. Por ejemplo, la preparación de estas ensaladas se realiza con tecnología de línea de ensamble.

manufactura
Una forma de negocio que combina y transforma los insumos en resultados tangibles

Operaciones de servicios

Durante la declinación del sector de la manufactura, un crecimiento tremendo en el sector servicios evitó que la economía estadounidense cayera al mismo ritmo. Una **organización de servicios** es la que transforma los recursos en una producción intangible y crea utilidad de tiempo o lugar para sus clientes. Por ejemplo, Merrill Lynch hace operaciones de acciones para sus clientes. Avis renta automóviles a sus clientes y los estilistas locales cortan el cabello de los clientes. En 1947 el sector servicios era responsable de menos de la mitad del producto interno bruto de Estados Unidos (GNP). Sin embargo, para 1975 esta cifra alcanzó 65%, y para 2009 fue de más de 80%. El sector servicios ha sido responsable de casi 90% de todos los nuevos empleos creados en Estados Unidos desde principios de 1900. Los gerentes han llegado a ver que muchas de las herramientas, técnicas y métodos que se usan en una fábrica también son útiles para una empresa de servicios. Por ejemplo, los gerentes de las plantas automotrices y de los salones de belleza tienen que decidir cómo diseñar sus instalaciones, identificar la mejor ubicación para ellas, determinar las capacidades óptimas, tomar decisiones acerca del almacenamiento de inventarios, establecer procedimientos para la compra de materia prima y estándares de productividad y calidad.

El rol de las operaciones en la estrategia organizacional

Debe quedar claro en este punto que la administración de operaciones es muy importante para las organizaciones. Más allá de su impacto directo en los factores como competitividad, calidad y productividad, también influye en forma directa en el nivel general de efectividad de la organización. Por ejemplo, la decisión estratégica engañosamente simple de si enfatizar una alta calidad sin importar el costo, el costo más bajo posible sin importar la calidad o alguna combinación de estas dos, tiene numerosas implicaciones importantes. Una estrategia de la más alta calidad posible dictará la tecnología más moderna y un riguroso control de diseño de productos y especificación de materiales. Una combinación de estrategia podría requerir una tecnología de grado más bajo y menos preocupación por el diseño de productos y las especificaciones de materiales. Así como la estrategia afecta la administración de operaciones, así también la administración de operaciones afecta la estrategia. Suponga que una empresa decide mejorar la calidad de sus productos o servicios. La capacidad de la organización de implementar la decisión depende en parte de las capacidades actuales de producción y de otros recursos. Si la tecnología existente no permite un trabajo de mayor calidad y si la organización carece de los recursos para reemplazar esta tecnología, será difícil aumentar la calidad a los nuevos estándares deseados.

Revisión del concepto

DISTINGA ENTRE LAS OPERACIONES DE MANUFACTURA Y PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES DE SERVICIO.

¿POR QUÉ CREE QUE EL SECTOR MANUFACTURA DE LA ECONOMÍA ESTADOUNIDENSE HA DECLINADO MIENTRAS QUE EL SECTOR SERVICIOS HA CRECIDO?

DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE OPERACIONES

organización de servicios
Organización que transforma los recursos en producción intangible y crea utilidad de tiempo o lugar para sus clientes

Los problemas, desafíos y oportunidades que enfrentan los gerentes de operaciones giran alrededor de la adquisición y uso de recursos de conversión. Sus metas incluyen eficiencia y eficacia. Varios temas y decisiones se deben abordar mientras se diseñan los sistemas de operaciones. Los más básicos son la mezcla de productos o servicios, la capacidad y las instalaciones.

Determinar la mezcla de productos y servicios

Un punto de inicio natural para diseñar los sistemas de operaciones es determinar la **mezcla de productos y servicios**. Esta decisión fluye de las estrategias corporativas, de negocios y de marketing. Los gerentes tienen que tomar una cantidad de decisiones acerca de sus productos y servicios al empezar por cuántos y qué tipos ofrecer.[4] Por ejemplo, Procter & Gamble hace pasta dental Colgate regular, control de sarro, gel y otras fórmulas diversas, y las empaca en diferentes tamaños de tubos, bombas y otros dispensadores. En forma similar, los trabajadores en los restaurantes de sándwiches Subway pueden combinar diferentes panes, vegetales, carnes y condimentos para crear cientos de variedades diferentes. También se deben tomar decisiones en relación con el nivel de calidad deseado, el costo óptimo de cada producto o servicio y exactamente cómo se diseñará. GE recientemente redujo el número de partes en sus cortacircuitos industriales de 28 000 a 1 275. Este proceso completo se alcanzó al analizar en forma cuidadosa el diseño de productos y los métodos de producción.

Decisiones de capacidad

La decisión de **capacidad** incluye elegir la cantidad de productos, servicios o ambos que puede fabricar la organización. Determinar si construir una planta capaz de fabricar 5 000 u 8 000 unidades por día es una decisión de capacidad. Así también es decidir si construir un restaurante con 100 o 150 sillas o un banco con cinco o diez estaciones de caja. La decisión de la capacidad es en realidad una decisión riesgosa debido a las incertidumbres de la demanda futura de productos y a los altos intereses monetarios que participan. Una organización que construye una capacidad que excede sus necesidades puede comprometer recursos (inversión de capital) que nunca se recuperarán. En forma alterna, una organización puede construir una instalación con capacidad inferior a la demanda esperada. Hacerlo puede resultar en oportunidades perdidas de mercado, pero también puede liberar recursos de capital para uso en otro lugar en la organización.

Una consideración importante para determinar la capacidad es la demanda. Una empresa que opera con una demanda mensual constante podría construir una planta capaz de producir una cantidad cada mes aproximadamente equivalente a su demanda. Pero si su mercado se caracteriza por fluctuaciones estacionales, la elección más eficaz podría ser construir una planta más pequeña para satisfacer una demanda normal y luego agregar turnos adicionales con personal temporal o pagar a los trabajadores tiempo extra para laborar más horas durante los periodos de demanda máxima. De igual forma, para un restaurante que necesita 150 sillas para el sábado en la noche, pero nunca necesita más de 100 en ningún otro momento de la semana, quizá sea absurdo expandirse a 150 sillas. Durante el resto de la semana deberá pagar para tener iluminado, calentar, enfriar y limpiar la capacidad en exceso. Numerosos departamentos de servicio al cliente han intentado mejorar su capacidad de tratar con los clientes mientras reducen también los costos al usar servicios automatizados de voz para dirigir a los que llaman con el representante correcto. Sin embargo, como puede ver en la sección *Tecnología de administración*, este enfoque de la administración relacional no es necesariamente lo que muchos clientes tienen en mente.

Decisiones de instalaciones

Las **instalaciones** son las ubicaciones físicas donde los productos o servicios son fabricados, almacenados y distribuidos. Las decisiones importantes tienen que ver con la ubicación y la disposición de las instalaciones.

Ubicación La **ubicación** es la posición física o lugar geográfico de las instalaciones y debe determinarse por las necesidades y requerimientos de la organización. Una empresa que se basa fuertemente en los trenes para sus necesidades de transporte debe estar ubicada cerca de instalaciones ferrocarrileras. GE decidió que no necesitaba seis plantas para fabricar interruptores, así que invirtió fuertemente en automatizar una y cerró otras cinco.

mezcla de productos y servicios
Cuántos y qué tipos de productos o servicios (o ambos) ofrecer

capacidad
Cantidad de productos, servicios o ambos que puede producir una organización

instalaciones
Ubicaciones físicas donde se crean, almacenan y distribuyen los productos o servicios

ubicación
Posicionamiento físico o lugar geográfico de las instalaciones

TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN

Cómo marcarle a un humano

Enviado para su consideración: la frustración asociada con los centros de llamadas de servicio al cliente y los menús telefónicos automáticos; esperas interminables, cortes de la llamada sin aviso y transferencias interminables. Basado en el recuerdo incluso más causal, dos hechos contradictorios deben surgir: por un lado, el departamento de marketing de una empresa le pagará buen dinero por hablar con ellos, mientras que por otro, el departamento de servicio al cliente de la misma empresa lo trata como si al personal le pagaran por enviarlo a los brazos de la competencia.

Es una paradoja que de ninguna manera se pierde en el sitio web humanitario www.gethuman.com, donde el emprendedor de tecnología Paul English plantea una pregunta simple, una que podría aparecer en la sección de preguntas cortas de su examen final de marketing: "¿Qué cree que resultará en que las empresas aprendan cómo mejorar sus productos y servicios y obtener más ingresos de los clientes? ¿Gastar un millón de dólares en investigación de mercados y publicidad o amar a sus clientes ya existentes?" "Yo no soy anticomputadoras", dice English. "He sido programador durante 20 años. No soy anticapitalista. Estoy en mi quinta empresa de inicio. Pero soy antiarrogancia. ¿Por qué los ejecutivos que manejan estos centros de atención telefónica (*call centers*) piensan que pueden decidir cuándo merezco hablar con un ser humano y cuándo no?"

Desde luego, muchas personas se quejan de los centros de atención telefónica corporativos, pero la mayoría de nosotros renegamos en voz baja, ponemos nuestra fe en la función de remarcado y nos preparamos para ser razonablemente educados con la siguiente voz que escuchemos. Sin embargo, no tenemos ni las habilidades técnicas de Paul English ni su credibilidad en la industria. Primero, empezó a castigar los centros de atención telefónica en su blog y, cuando eso no funcionó, decidió emprender acción. Realizó sus propias investigaciones, llamó amigos que trabajaban en departamentos corporativos de tecnología de información y recolectó consejos de extraños agradables. Así, English estableció su página web, donde ahora coloca una "hoja de trampas" alfabetizada para los centros de atención telefónica populares que van desde Anheuser Busch hasta Xbox. La lista Get Human le dice cómo puede evadir un sistema telefónico automatizado y hablar con un representante de servicio en vivo. Todo lo que tiene que saber es cómo oprimir los botones en su teléfono. ¿No logra ser atendido por CompuServe? Oprima 1211 sin esperar las respuestas. ¿Obtiene cero satisfacción de NetZero? Intente ###, luego 32.

De acuerdo, una empresa que realmente está empecinada en la frustración universal podría responder con hacer su sistema telefónico aún más complejo y difícil de usar. Las empresas que requieren clientes, por otro lado, podrían tomar el consejo de Jim Kelly, director de servicio al cliente en ING Direct. Kelly ha hecho el sistema en línea de su banco tan fácil de usar, que los clientes llaman a quejarse sólo 1.6 veces al año. Y esos clientes escuchan el sonido de una voz humana todas las veces. Lo que se debe hacer, aconseja Kelly, es simple: "eliminar la mayoría de los problemas y quejas. Luego, la única razón por la que la gente llama es para hacer negocios. Y usted está ansioso por tomar esas llamadas."

Referencias: Fuze Digital Solutions, "Gethuman.com Survey Results Reveal Significant Consumer Expectations for Online Customer Support" (comunicado de prensa) *PRWeb*, 21 de octubre de 2008, www.prweb.com el 9 de junio de 2009, Christopher Null, "How to Get a Human on the Phone", *Yahoo! Tech*, 11 de febrero de 2008, http://tech.yahoo.com el 9 de junio de 2009; Burt Helm, "Building Good Web Buzz", *BusinessWeek*, 17 de abril de 2006, www.singlearticles.com el 9 de junio de 2009; y William C. Taylor, "Your Call Should Be Important to Us, but It's Not", *New York Times*, 26 de febrero de 2006, www.nytimes.com el 9 de junio de 2009.

Diferentes organizaciones en la misma industria pueden tener distintos requerimientos de instalaciones. Benetton usa sólo un centro de distribución para todo el mundo, mientras que Walmart tiene diferentes centros de distribución nada más en Estados Unidos. Una empresa minorista debe elegir su ubicación en forma muy cuidadosa para que resulte conveniente para los clientes.

Disposición La elección de la configuración física o la **disposición** de las instalaciones está estrechamente relacionada con las otras decisiones de operaciones. Las tres alternativas completamente diferentes que se muestran en la figura 21.1 ayudan a demostrar la importancia de la decisión de la disposición. Una **disposición por producto** es apropiada cuando se requieren grandes cantidades de un producto. Para un producto, el diseño personalizado de un flujo de trabajo de línea recta tiene sentido cuando una tarea específica se desempeña en cada estación de trabajo mientras cada unidad pasa en el flujo. La mayoría de las líneas de ensamble usan este formato. Por ejemplo, las fábricas de computadoras personales de Dell usan una disposición por producto.

La **disposición por proceso** se usa en los entornos de operaciones que crean o procesan una diversidad de productos. Los talleres de reparación de automóviles y las clínicas de cuidados médicos son buenos ejemplos. Cada automóvil y cada persona son un "producto" separado. Las necesidades de cada trabajo entrante se diagnostican cuando entra al sistema de operaciones y el trabajo se canaliza a una secuencia única de estaciones de trabajo que se requiere para elaborar el producto terminado deseado. En una disposición por producto, cada tipo de tarea de conversión se centraliza en una estación de trabajo o departamento. Toda la soldadura se realiza en una ubicación designada en el taller y cualquier automóvil que requiera soldadura se mueve a esa área. Esta disposición contrasta con la disposición por producto en la que diferentes estaciones de servicio pueden desempeñar operaciones de soldadura si la secuencia de tareas de conversión así lo dicta. En forma similar, en un

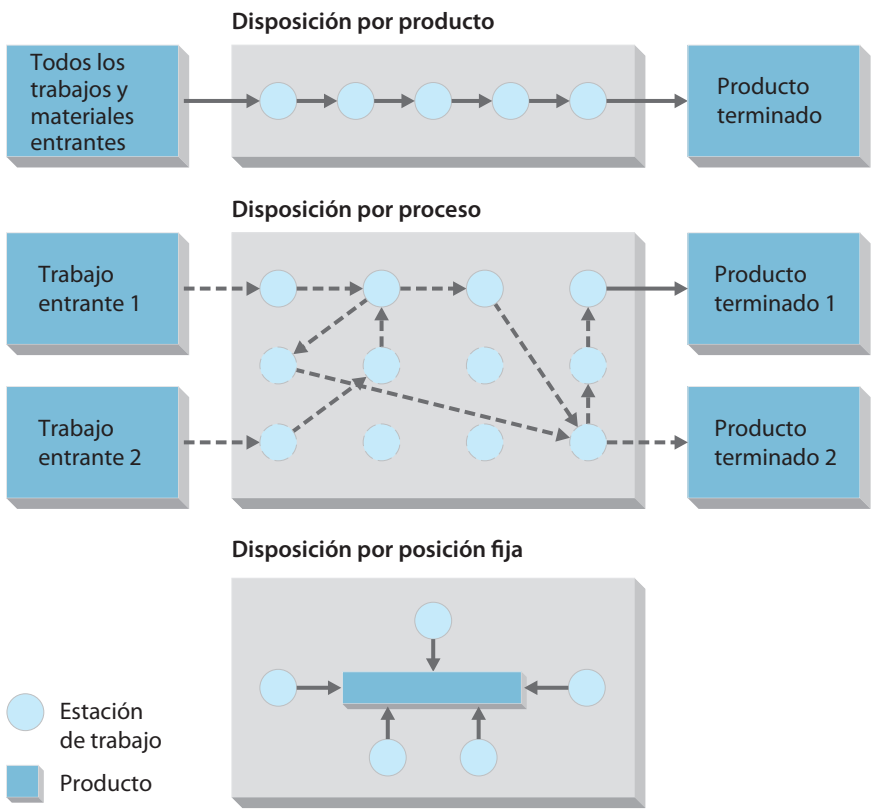
disposición
Configuración física de las instalaciones, el arreglo del equipo dentro de las instalaciones, o ambas cosas

disposición por producto
Configuración física de las instalaciones arregladas en torno al producto; se usan cuando se requieren grandes cantidades de un producto

disposición por proceso
Configuración física de las instalaciones arreglada en torno al proceso; se usan en instalaciones que crean o procesan una diversidad de productos

Figura 21.1 ENFOQUES DE LA DISPOSICIÓN DE INSTALACIONES

Cuando un fabricante produce grandes cantidades de un producto (como automóviles o computadoras) puede arreglar sus instalaciones en una línea de ensamble (disposición por producto). En una disposición de proceso, el trabajo (como los pacientes en un hospital o como las piezas personalizadas de muebles) se mueven a través de varias estaciones de trabajo. Las locomotoras y los puentes se fabrican en una disposición de posición fija.



hospital, todos los rayos X se hacen en una ubicación, todas las cirugías en otra y la terapia física en otra. Los pacientes se mueven de una ubicación a otra para recibir los servicios que requieren.

La **disposición por posición fija** se usa cuando la organización crea productos muy grandes y complejos. Los fabricantes de aeronaves como Boeing y los constructores de barcos como Newport News usan este método. Una línea de ensamble capaz de mover una de las aeronaves nuevas 787 de Boeing requeriría una enorme planta, así que en lugar de eso, la parte externa del avión permanece estacionaria y las personas y las máquinas se mueven alrededor mientras se ensambla.

La disposición celular es un enfoque relativamente nuevo para el diseño de las instalaciones. La **disposición celular** se usan cuando las familias de productos pueden seguir rutas de flujo similares. Por ejemplo, un fabricante de ropa podría crear una célula o un área designada, dedicada a hacer una familia de bolsas, como bolsas para camisas, abrigos, blusas y pantalones. Aunque cada tipo de bolsa es único, se usan el mismo equipo básico y los métodos para elaborarlas todas. Por tanto, todas las bolsas podrían hacerse en la misma área y luego entregarse directamente a las distintas áreas de ensamble de disposición por producto, donde en realidad se estén ensamblando las camisas, abrigos, blusas y pantalones.

disposición por posición fija
Configuración física de instalaciones arregladas en torno a una sola área de trabajo; se usa para la fabricación de productos grandes y complejos como aviones

disposición celular
Configuración física de instalaciones que se usa cuando las familias de productos pueden seguir rutas de flujos similares

Revisión del concepto

¿Cuáles son los tres componentes básicos del diseño de sistemas de operaciones? Identifique las decisiones básicas que se relacionan entre sí.

Piense en tres restaurantes locales u otros establecimientos que haya visitado en forma reciente. Clasifique los tres componentes de los sistemas de operaciones que usa cada uno.

TECNOLOGÍAS ORGANIZACIONALES

Un elemento central de la administración de operaciones efectiva es la tecnología. En el capítulo 3 definimos **tecnología** como el conjunto de procesos y sistemas empleados por las organizaciones para convertir recursos en productos o servicios.

Tecnología de manufactura

En las organizaciones se usan numerosas formas de tecnología de manufactura. En el capítulo 12 se analiza la investigación de Joan Woodward. Recuerde que Woodward identificó tres formas de tecnología: unidad o lote pequeño, lote grande o producción en masa y procesos continuos.[5] Se pensaba que cada forma de tecnología estaba asociada con el tipo específico de estructura organizacional. Desde luego, formas más nuevas de tecnología no consideradas por Woodward también requieren atención. Dos de éstas son la automatización y la manufactura asistida por computadora.

Automatización La **automatización** es el proceso de diseñar trabajo para que sea desempeñado por completo o casi por completo por máquinas. Debido a que las máquinas automatizadas operan con rapidez y cometen pocos errores, aumentan la cantidad de trabajo que se puede generar. Así, la automatización ayuda a mejorar los productos y servicios y fomenta la innovación. La automatización es el paso más reciente en el desarrollo de máquinas y de aparatos de control de máquinas. Los aparatos de control de máquinas han estado presentes desde 1700. James Watt, un ingeniero escocés, inventó un control de velocidad mecánico para regular la velocidad de los motores de vapor en 1787. El telar

tecnología
Conjunto de procesos y sistemas que usan las organizaciones para convertir los recursos en productos o servicios

automatización
Proceso de diseñar trabajo para ser desempeñado por completo o casi por completo por máquinas

de Jacquard, desarrollado por el inventor francés Joseph-Marie Jacquard, era controlado por tarjetas de papel con orificios en ellas. El primer equipo de contabilidad y cómputo era controlado por tarjetas perforadas similares.

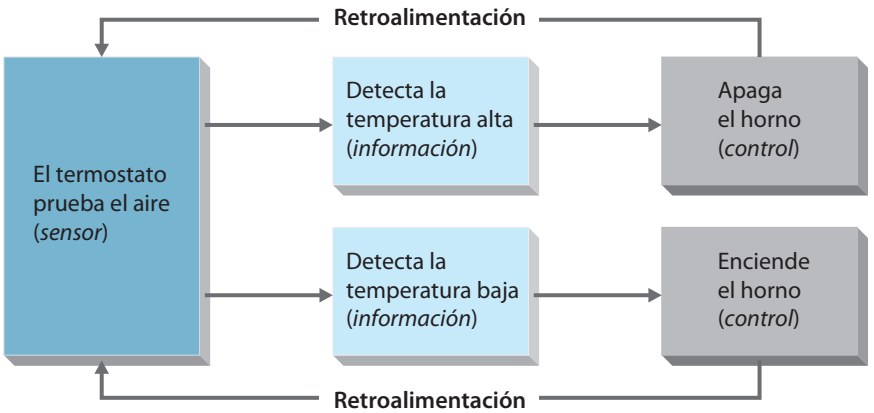
La automatización se basa en la retroalimentación, los sensores y un mecanismo de control. La retroalimentación es el flujo de información de la máquina de regreso al sensor. Los sensores son las partes del sistema que recolectan información y la comparan con los estándares preestablecidos. El mecanismo de control es el dispositivo que envía las instrucciones a la máquina automática. Las primeras máquinas automáticas eran primitivas y el uso de la automatización fue relativamente lento en desarrollarse. Estos elementos se ilustran con el ejemplo en la figura 21.2. Un termostato tiene sensores que monitorean la temperatura del aire y la comparan con un valor bajo preestablecido. Si la temperatura del aire cae por debajo de dicho valor, el termostato envía una señal eléctrica al horno y lo enciende. El horno calienta el aire. Cuando los sensores detectan que la temperatura del aire ha alcanzado un valor más alto que el valor bajo preestablecido, el termostato detiene el horno. El último paso (apagar el horno) se conoce como *retroalimentación*, un componente crítico de cualquier operación automatizada.

El gran movimiento a las fábricas automáticas comenzó durante la Segunda Guerra Mundial. La escasez de trabajadores capacitados y el desarrollo de las computadoras de alta velocidad se combinaron para lograr un interés tremendo en la automatización. La automatización programable (el uso de las computadoras para controlar las máquinas) se presentó durante esta era, lo que superó por mucho a la automatización convencional (el uso de aparatos mecánicos o electromecánicos para controlar máquinas). La industria automotriz comenzó a usar máquinas automáticas para una diversidad de trabajos. De hecho, el término *automatización* entró en uso en la década de 1950 en la industria automotriz. Las industrias químicas y de refinación de petróleo también comenzaron a usar computadoras para regular la producción. Durante la década de 1990, la automatización se convirtió en un elemento importante en la fabricación de computadoras y componentes de cómputo, como chips electrónicos y circuitos. Es esta automatización computarizada o programable la que presenta las mayores oportunidades y desafíos para la administración en la actualidad.

El impacto de la automatización en las personas en el lugar de trabajo es complejo. A corto plazo, las personas cuyos puestos son automatizados pueden encontrarse sin empleo. Sin embargo, a largo plazo, se crean más puestos de los que se pierden. No obstante,

Figura 21.2 UN MECANISMO DE CONTROL AUTOMÁTICO SIMPLE

Toda automatización incluye retroalimentación, información, sensores y un mecanismo de control. Un termostato simple es un ejemplo de automatización. Otro ejemplo es el centro de distribución de Benetton en Italia. Los pedidos se reciben, los artículos se extraen del almacén y se empacan para embarque, y las facturas son preparadas y transmitidas sin intervención humana.





© SAULIUSL | DREAMSTIME.COM

El uso creciente de la robótica ha ayudado a impulsar las ganancias de productividad en el sector manufacturero. Por ejemplo, la mayoría de las plantas de ensamble automotriz hacen un amplio uso de la robótica. La tecnología robótica también comienza a surgir en el sector servicios. Por ejemplo, estos médicos en University Hospital Geneva realizan una cirugía con la ayuda del robot da Vinci.

no todas las empresas son capaces de ayudar a los trabajadores desplazados a encontrar empleos nuevos, así que los costos humanos en ocasiones son altos. Por ejemplo, en la industria del carbón, la automatización se ha usado principalmente en la minería. La producción por minero ha aumentado en forma drástica de la década de 1950 en adelante. Sin embargo, la demanda de carbón ha disminuido y las ganancias de productividad que resultan de la automatización han reducido la necesidad de mineros. En consecuencia, numerosos trabajadores han perdido sus empleos y la industria no ha podido absorberlos. En contraste, en la industria electrónica, la demanda creciente de productos ha llevado a aumentar las oportunidades de empleo, a pesar del uso de la automatización.[6]

Manufactura asistida por computadora Las extensiones actuales de la automatización giran en torno a la manufactura asistida por computadora. La **manufactura asistida por computadora** es la tecnología que se basa en las computadoras para diseñar o fabricar los productos. Un tipo de manufactura asistida por computadora es el *diseño asistido por computadora* (CAD, por sus siglas en inglés), el uso de las computadoras para diseñar las partes, completar productos y simular el desempeño, a fin de que no sea necesario construir prototipos. Boeing usa la tecnología CAD para estudiar la tubería hidráulica en sus aviones comerciales. La industria automotriz de Japón la usa para acelerar el diseño del automóvil. GE usó CAD para modificar el diseño de los interruptores y Benetton usa CAD para diseñar los estilos y productos nuevos. Oneida, la compañía de utensilios de mesa, usa CAD para diseñar los nuevos cubiertos; por ejemplo, puede diseñar una nueva cuchara en un día. CAD por lo general se combina con una *manufactura asistida por computadora* (CAM, por sus siglas en inglés) para asegurar que el diseño se mueva con suavidad a la producción. La computadora de producción comparte la información de la computadora de diseño y puede hacer que las máquinas con las configuraciones necesarias estén listas cuando la producción se requiera. Un sistema CAM es especialmente útil cuando llegan los pedidos repetidos, porque la computadora puede elaborar con rapidez el producto deseado, preparar las etiquetas y las copias de los pedidos y enviar el producto a donde se desea.

Alineada de cerca con este enfoque está la *manufactura integrada por computadora* (CIM, por sus siglas en inglés). En CIM, CAD y CAM están unidas, y las redes de computadora ajustan en forma automática las configuraciones y ubicaciones de las máquinas para mejorar la complejidad y la flexibilidad de la programación. En los entornos que usan estas tecnologías, todas las actividades de manufactura son controladas por la red de cómputo. Como la red puede acceder a los otros sistemas de información de la empresa, CIM es una herramienta de control administrativo poderosa y compleja.

Los *sistemas de manufactura flexible* (FMS, por sus siglas en inglés) tienen por lo general unidades o estaciones de trabajo de robótica, líneas de ensamble y carros de robótica o alguna otra forma de sistema de transporte controlado por computadora para desplazar el material según se necesite de una parte del sistema a otra. Los FMS como los de las instalaciones de manufactura de IBM en Lexington, Kentucky, se basan en las computadoras para coordinar e integrar la producción automatizada y las instalaciones de manejo de materiales. Luego de comprar Jaguar hace varios años, Ford Motor Company usó FMS para transformar una planta inglesa que fabrica Ford Escort de bajo costo en una planta de Jaguar que fabrica automóviles Jaguar de lujo. Por medio de los métodos

manufactura asistida por computadora
Tecnología que se basa en las computadoras para diseñar o fabricar productos

tradicionales, la planta hubiera sido cerrada, sus trabajadores habrían sido despedidos y las instalaciones prácticamente reconstruidas desde cero. Pero al usar FMS, Ford pudo mantener de manera continua la planta abierta y en funciones mientras que se instalaba el nuevo equipo, y sus trabajadores eran recapacitados en grupos pequeños.[7] Ford continúa siendo un pionero en FMS mientras ajusta las capacidades de planta para producir pickups, SUV o pequeños híbridos, según las fluctuaciones en la demanda y la oferta.

Sin embargo, estos sistemas no carecen de desventajas. Por ejemplo, como representan el cambio fundamental, también pueden generar la resistencia. Además, debido a su tremenda complejidad, los sistemas CAD no siempre son confiables. Los sistemas CIM son tan costosos que aumentan el punto de equilibrio para las empresas que los usan. Esto significa que la empresa debe operar a niveles altos de producción y ventas para tener la capacidad de permitirse los sistemas.

Robótica Otra tendencia en la tecnología de manufactura es la robótica computarizada. Un robot es cualquier aparato artificial que sea capaz de desempeñar funciones que por lo general se piensa que son apropiadas para los seres humanos. La robótica se refiere a la ciencia y tecnología de la construcción, el mantenimiento y el uso de robots. El uso de robots industriales ha aumentado en forma constante desde 1980 y se espera que continúe su aumento en forma lenta entre más empresas reconozcan los beneficios que se acumulan para los usuarios de robots industriales.[8]

La soldadura fue una de las primeras aplicaciones para los robots, y continúa siendo el área de más aplicación. Un cercano segundo lugar es el manejo de materiales. Otra aplicación incluye la carga y descarga de maquinarias, pintura y terminado, ensamble, moldeo y aplicaciones de maquinaria como cortar, moler, pulir, taladrar, lijar, pulir y remover los bordes de una pieza de metal. Por ejemplo, Daimler AG reemplazó 200 soldadores con 50 robots en una línea de ensamble y aumentó la productividad 20%. El uso de robots en el trabajo de inspección va en aumento. Pueden revisar fisuras y agujeros, y pueden estar equipados con sistemas de visión para desempeñar inspecciones visuales.

> "No podemos [revertir el outsourcing] a menos que usemos tecnología (robótica en particular) para incrementar la productividad de nuestros trabajadores de fábrica."
>
> —RODNEY BROOKS, DIRECTOR, LABORATORIO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL DEL MIT
> (citado en *Newsweek*, 12 de junio de 2006, p. 56)

Los robots también empiezan a moverse del piso de fábrica a todo tipo de otras aplicaciones. La policía de Dallas usó un robot para capturar a un sospechoso que se había encerrado en barricada dentro de un edificio de apartamentos. El robot rompió una ventana y lo alcanzó dentro del edificio con su brazo mecánico. El sospechoso se llenó de pánico y corrió hacia fuera. En Long Beach Memorial Hospital en California, los neurocirujanos tienen asistencia de un brazo de robot que taladra el cráneo del paciente con excelente precisión. Algunas aplicaciones más nuevas incluyen trabajo remoto. Por ejemplo, el uso de robots sumergibles controlados desde la superficie puede ayudar a los buzos en ubicaciones remotas. Los robots de vigilancia, conectados con sensores de microondas, pueden hacer cosas que una guardia humana no puede hacer, como "ver" a través de paredes no metálicas y en la oscuridad. En otras aplicaciones, la agricultura automatizada (llamada en inglés *agrimation*) usa robots cosechadores para recoger fruta de varios árboles.

También los pequeños fabricantes usan robots. Un robot corta alfombras que quepan dentro de las camionetas personalizadas en una tienda de tapicería. Otro estira globos tan planos que pueden pintarse con aerosol con eslóganes de una empresa de novedades. En una empresa de joyería, un robot sostiene los anillos de lujo, mientras se graban con láser. Esos robots son más ligeros, rápidos, fuertes e inteligentes que los empleados en la manufactura pesada y del tipo que cada vez más organizaciones usarán en el futuro.

robot
Cualquier aparato artificial que sea capaz de desempeñar funciones que por lo general se piensan son apropiadas para los seres humanos

Tecnología de servicios

La tecnología de servicios también cambia con rapidez. Y se mueve cada vez más hacia sistemas y procedimientos automatizados. Por ejemplo, en la banca, nuevos descubrimientos

tecnológicos llevaron a los cajeros electrónicos y han hecho mucho más fácil mover fondos entre cuentas o entre diferentes bancos. Muchas personas ahora hacen que su nómina sea depositada directamente en una cuenta de cheques de la cual varias de sus cuentas son pagadas en forma automática. La banca electrónica, donde las personas pueden acceder a sus cuentas, mover dinero entre ellas y pagar las facturas, se han convertido en algo común. Más aún, las capacidades para hacer estas cosas se han ampliado de las computadoras personales a los teléfonos celulares y otras tecnologías personales de comunicación electrónica.

Los hoteles cada vez más usan tecnología sofisticada para aceptar y registrar las reservaciones de habitaciones (otros aspectos de su tecnología se analizan en *Primero lo primero*, al inicio de este capítulo). Por ejemplo, las personas ahora pueden registrarse en línea y detenerse en el mostrador principal sólo lo suficiente para tomar la llave de su habitación. Las universidades usan nuevas tecnologías para almacenar en forma electrónica y brindar acceso a libros, diarios científicos, informes y artículos gubernamentales. Los hospitales y otras organizaciones de cuidados médicos usan nuevas formas de tecnología de servicios para administrar los registros de los pacientes, despachar las ambulancias y los técnicos médicos de emergencia y monitorear los signos vitales de los pacientes. Los restaurantes usan tecnología para registrar y cumplir los pedidos de los clientes, ordenar comida y suministros y preparar alimentos. Dado el rol creciente que tienen las organizaciones de servicios en la economía actual, es seguro que en los años por venir se desarrollarán aún más innovaciones tecnológicas.

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE Y DESCRIBA TRES TECNOLOGÍAS DE MANUFACTURA RELATIVAMENTE NUEVAS.

IDENTIFIQUE TANTOS EJEMPLOS COMO PUEDA DE LA FORMA EN QUE LA TECNOLOGÍA DE SERVICIOS EN SU COLEGIO O UNIVERSIDAD HA CAMBIADO EN LOS TIEMPOS RECIENTES.

IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE OPERACIONES POR MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Después de que el sistema de operaciones ha sido apropiadamente diseñado y se han desarrollado las tecnologías, la organización debe hacer uso de ellas. Su propósito funcional básico es controlar los procesos de transformación para asegurar que se alcancen las metas pertinentes en áreas como la calidad y los costos. La administración de operaciones tiene un número de propósitos especiales dentro de este marco de referencia de control, como las compras y la administración de inventarios. Además, esta área de la administración se ha vuelto tan importante en los años recientes que se acuñó un nuevo término: *administración de la cadena de suministro*. En específico, la **administración de la cadena de suministro** puede definirse como el proceso de administrar el control de operaciones, la adquisición y compra de recursos, y el inventario para mejorar la eficiencia y la eficacia en general.[10]

administración de la cadena de suministro
Proceso de administrar el control de las operaciones, adquisición de recursos e inventarios para mejorar la eficiencia y eficacia en general

La administración de operaciones como control

Una forma de usar la administración de operaciones como control es coordinarla con otras funciones. Por ejemplo, Monsanto Company estableció una división de productos de consumo que produce y distribuye fertilizantes y químicos para jardín. Para facilitar el control, la función de operaciones se organizó como un centro de utilidades autónomo. Monsanto encuentra esto eficaz, porque su división de manufactura recibe la autoridad para determinar no sólo los costos de crear el producto sino también el precio y el programa de marketing del mismo.

En términos de control organizacional general, una división como la que usa Monsanto debe ser responsable sólo por las actividades sobre las que tiene autoridad. Desde luego, sería inapropiado hacer a operaciones responsable de la rentabilidad en una organización que enfatiza las ventas y la participación de mercado sobre la calidad y la productividad. La responsabilidad mal asignada resulta en un control organizacional no efectivo, por no mencionar la hostilidad y el conflicto. Según el rol estratégico de las operaciones, los gerentes de operaciones serán responsables de distintos tipos de resultados. Por ejemplo, en una organización que usa control burocrático, la responsabilidad se describirá en las reglas y regulaciones. En un sistema descentralizado, es probable sea entendida y aceptada por todos.

Dentro de las operaciones, el control administrativo asegura que los recursos y las actividades alcancen importantes metas, como un alto porcentaje de entregas a tiempo, bajo costo unitario de producción o alta confiabilidad del producto. Cualquier sistema de control se debe enfocar en los elementos que son más cruciales para el logro de las metas. Por ejemplo, las empresas en las que la calidad del producto es una preocupación importante (como en Rolex) podrían adoptar un sistema de control de verificación para monitorear el producto mientras es fabricado. Si una cantidad grande a bajo costo es una mayor prioridad (como en Timex), se podría utilizar un sistema posterior a la acción para identificar los defectos al final del sistema sin interrumpir el proceso mismo de manufactura.

Durante los últimos años, Boeing ha luchado con problemas en el lanzamiento de su más reciente avión grande de pasajeros, el Boeing 787 Dreamliner. Durante su primer desarrollo, el 787 fue aclamado como el nuevo avión más comercialmente exitoso de todos los tiempos. Las de todo el mundo preordenaron más de 900 de los aviones a un precio de $178 millones cada uno, antes de emprender el vuelo de prueba, con base en su eficiencia proyectada de combustible, la comodidad de los pasajeros, los bajos costos de mantenimiento, la flexibilidad y otros elementos de diseño importantes. Pero los primeros vuelos de prueba del avión fueron años más tarde, en gran medida debido a los temas de la cadena de suministro; las proyecciones actuales son que los primeros aviones serán entregados a los clientes a finales de 2010. Boeing contrató por outsourcing el diseño y el ensamblaje de los principales componentes del 787 con empresas de Japón, Italia, Corea del Sur y Kansas, pero no aplicó una coordinación adecuada entre estos diversos proveedores. Como resultado, los subensamblajes no encajaban de manera adecuada, hubo numerosos temas de calidad y entrega, y ocurrieron otros innumerables problemas. Entonces, es claro que una deficiente administración de la cadena de suministro puede ser desastrosa, en especial para los productos nuevos importantes.[11]

Administración de compras

La **administración de compras**, también llamada simplemente *compras*, se ocupa de adquirir los materiales y recursos necesarios para elaborar productos y servicios. De muchas maneras, compras está en el mismo corazón de la administración efectiva de la cadena de suministro. El gerente de compras de un minorista como Sears, Roebuck es el responsable de comprar la mercancía que venderá la tienda. El gerente de compras de un fabricante compra la materia prima, las partes y la maquinaria que necesita la organización. Las empresas grandes como GE, IBM y Siemens tienen departamentos grandes de compras.[12] El gerente responsable de compras debe equilibrar varias restricciones. Comprar demasiado compromete el capital y aumenta los costos de almacenamiento. Comprar muy poco podría llevar a faltantes y a altos costos de pedidos repetidos. El gerente también debe asegurarse de que la calidad de lo que se compra cumpla con las necesidades de la organización, que el proveedor sea confiable y que se negocien los mejores términos financieros.

Numerosas empresas recientemente han modificado sus enfoques de compras como medios para reducir los costos y mejorar la calidad y la productividad. En particular, más que basarse en cientos o incluso miles de proveedores, muchas empresas reducen su número de proveedores y negocian arreglos especiales de entrega de productos.[13] Por ejemplo, la planta de Honda en Marysville, Ohio, encontró a un propietario de empresa local que buscaba una oportunidad. Negociaron un acuerdo por el cual iniciaría un nuevo negocio para montar bocinas de autoestéreos en molduras de plástico. Entrega los productos terminados a la planta tres veces al día y Honda compra todo lo que puede

administración de compras
Adquirir los materiales y recursos necesarios para fabricar productos y servicios

fabricar. Así tiene una base de ventas estable, Honda tiene un proveedor local y confiable y ambas empresas se benefician.

Administración de inventarios

Control de inventarios, también llamado *control de materiales*, es esencial para una administración de operaciones eficaz. Los cuatro tipos básicos de inventarios son *materia prima*, *trabajo en proceso*, *productos terminados* e *inventarios en tránsito*. Como se muestra en la tabla 21.1, las fuentes de control sobre estos inventarios son tan diferentes como sus propósitos. Por ejemplo, los inventarios de trabajo en proceso están conformados por productos parcialmente terminados que necesitan mayor procesamiento; son controlados por el sistema de taller. En contraste, las cantidades y los costos de los inventarios de productos terminados están bajo el control del sistema de programación de producción general, que se determina por las decisiones de planeación de alto nivel. Los inventarios en tránsito son controlados por los sistemas de transporte y distribución.

Al igual que la mayoría de las áreas de la administración de operaciones, la administración de inventarios cambió en forma notable en los años recientes. Un descubrimiento particularmente importante es el **método justo a tiempo (JIT)**. JIT es un avance reciente en la administración de inventarios. Con los sistemas de inventario JIT, los materiales llegan justo cuando se necesitan. Por tanto, JIT ayuda a una organización a controlar su inventario de materia prima al reducir la cantidad de espacio que debe dedicar al almacenamiento.

Primero popularizado por los japoneses, el sistema JIT reduce la inversión de la organización en espacio de almacenamiento de materia prima y en los materiales mismos. De manera histórica, los fabricantes construyeron grandes áreas de almacenamiento y las llenaron con materiales, partes y suministros que se necesitarían días, semanas y hasta meses en el futuro. Un gerente que usa el enfoque JIT ordena materiales y partes con mayor frecuencia y en cantidades más pequeñas, con lo cual reduce la inversión tanto en el espacio de almacenamiento como en el inventario actual. El arreglo ideal es que los materiales lleguen justo cuando se necesitan, o justo a tiempo.[14]

Recuerde nuestro ejemplo acerca de la pequeña empresa que ensambla bocinas de acero para Honda y las entrega tres veces al día, lo que hace innecesario que Honda maneje grandes cantidades de las bocinas en el inventario. En un ejemplo aún más sorprendente, Johnson Controls fabrica asientos de automóvil para Mercedes y los embarca en pequeñas cargas de camión a una planta a 75 millas de distancia. Cada embarque está programado para llegar dos horas antes de que se necesite. Es claro que el enfoque JIT requiere de

control de inventario
Administrar la materia prima, el trabajo en proceso, los productos terminados y los productos en tránsito de la organización

método justo a tiempo (JIT)
Sistema de inventario que hace que los materiales necesarios lleguen tan pronto como se necesitan (justo a tiempo) para que el proceso de producción no sea interrumpido

Tabla 21.1 TIPOS DE INVENTARIOS, PROPÓSITOS Y FUENTES DE CONTROL

Tipo	Propósito	Fuente de control
Materias primas	Proporcionar la materia prima necesaria para elaborar el producto	Modelos y sistemas de compras
Trabajo en proceso	Habilitar que la producción en general se divida en etapas de tamaño manejable	Sistemas de control de taller
Productos terminados	Proporcionar suministro listo de productos bajo demanda del cliente y permitir corridas de producción largas y eficientes	Sistemas de programación de producción de alto nivel en conjunto con marketing
En tránsito (flujo)	Distribuir los productos a los clientes	Transporte y sistemas de control de distribución

altos niveles de coordinación y cooperación entre la empresa y sus supervisores. Si los embarques llegan demasiado temprano, Mercedes no tiene lugar para almacenarlos. Si llegan demasiado tarde, la línea de ensamble completa puede tener que cerrar, lo que resultaría en un gasto enorme. Cuando el método JIT se diseña y usa en forma apropiada, controla el inventario en forma muy eficaz.

¿Qué es la administración de la cadena de suministro? ¿Cuáles son sus componentes básicos?

Piense en cuatro situaciones en las que el método justo a tiempo podría ser aplicable. ¿Bajo qué circunstancias el JIT no sería tan útil?

Revisión del concepto

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad y la productividad se han vuelto determinantes importantes del éxito o el fracaso de una empresa en la actualidad y son temas centrales en la administración de las organizaciones. Pero, como veremos, alcanzar niveles más altos de calidad no es un logro fácil. Simplemente ordenar que la calidad se mejore es tan eficaz como agitar una varita mágica.[15] El catalizador de su surgimiento como un importante interés gerencial fueron las empresas extranjeras, en especial las japonesas. Y en ningún lugar era más visible que en la industria automotriz. Durante la crisis energética a finales de 1970, muchas personas compraron automóviles de Toyota, Honda y Nissan porque eran más eficientes de combustible que los estadounidenses. Sin embargo, los consumidores pronto averiguaron que los automóviles japoneses no sólo eran más eficientes de combustible, sino que también eran de mayor calidad que los estadounidenses. Las partes embonaban mejor, el trabajo de recorte era más limpio y los automóviles eran más confiables. Así, después de que terminó la crisis energética, los automóviles japoneses siguieron siendo competidores formidables debido a su reputación de calidad.

El significado de la calidad

La American Society for Quality define la **calidad** como la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que influye en su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.[16] La calidad tiene diferentes atributos. En la tabla 21.2 se listan ocho dimensiones básicas que determinan la calidad de un producto o servicio en particular. Por ejemplo, un producto que tiene durabilidad y que es confiable es de mayor calidad que un producto con menos durabilidad y confiabilidad.

"Los Porsche cuestan mucho. Cuando se gasta esa cantidad de dinero, usted espera que las cosas estén bien."

—LYNN KINZIG, GERENTE GENERAL, BRUMOS PORSCHE, JACKSONVILLE, FLORIDA
(citado en *USA Today*, 28 de junio de 2006, p. 4B)

La calidad también es relativa. Por ejemplo, un Lincoln es un automóvil de nivel superior que un Mercury Marquis, que a su vez es de nivel superior que un Ford Focus. La diferencia en la calidad se deriva de diferencias en el diseño y otras características. Sin embargo, el Focus se considera un automóvil de alta calidad en relación con sus especificaciones de ingeniería y precio. De igual forma, el Marquis y el Lincoln pueden también ser automóviles de alta calidad, dados sus estándares y sus precios. Así, la calidad es tanto un concepto absoluto como relativo.

La calidad es pertinente tanto para productos como para servicios. Aunque tal vez primero se reconoció su importancia en productos como automóviles y computadoras, las empresas de servicio que van desde las aerolíneas hasta los restaurantes también han

calidad
La totalidad de las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas

Tabla 21.2 OCHO DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Estas ocho dimensiones capturan el significado de la calidad, que es un ingrediente crucialmente importante para el éxito organizacional en la actualidad. Entender el significado básico de la calidad es un buen primer paso para administrarla en forma más efectiva.

1. *Desempeño*. La característica operativa primaria de un producto; ejemplos son la aceleración en los automóviles y la claridad de imagen en la televisión.
2. *Rasgos*. Suplementos a las características de funcionamiento básico de un producto, como ventanillas eléctricas en un automóvil.
3. *Confiabilidad*. Probabilidad de que no exista un mal funcionamiento durante un periodo específico.
4. *Conformidad*. Grado al que el diseño de un producto y las características operativas cumplen con los estándares establecidos.
5. *Durabilidad*. Medición de la vida del producto.
6. *Capacidad del servicio*. La velocidad y facilidad de una reparación
7. *Estética*. Cómo se ve, se siente, sabe y huele un producto.
8. *Calidad percibida*. Cómo la ve un cliente

Fuente: Reimpreso con autorización de ***Harvard Business Review***. Anexo de "Competing on the Eight Dimensions of Quality" por David A. Garvin, noviembre/diciembre de 1987. Copyright © 1987 por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

llegado a ver que la calidad es un determinante importante de su éxito o fracaso. La calidad en el servicio, como se analiza más adelante en este capítulo, también se ha convertido en un importante tema competitivo en la industria estadounidense actual.[17]

La importancia de la calidad

Para ayudar a subrayar la importancia de la calidad, el gobierno estadounidense creó el reconocimiento **Malcolm Baldrige Award**, que toma el nombre del ex secretario de comercio que defendió la calidad en la industria estadounidense. El reconocimiento, administrado por una agencia del Departamento de Comercio, se da anualmente a las empresas que alcanzan mejoras importantes en la calidad de sus productos o servicios. En otras palabras, el reconocimiento se basa en cambios en la calidad, contrario a la calidad absoluta. Además, han sido creados otros numerosos reconocimientos de calidad. Por ejemplo, Rochester Institute of Technology y *USA Today* otorgan su reconocimiento Quality Cup no a las organizaciones completas sino a equipos individuales de trabajadores dentro de las organizaciones. La calidad también es una preocupación importante para los gerentes individuales y las organizaciones por tres razones muy específicas: competencia, productividad y costos.[18]

Competencia La calidad se ha convertido en uno de los puntos más competitivos en las empresas en la actualidad. Por ejemplo, Ford, Daimler AG, General Motors y Toyota, cada uno implica que sus automóviles y camiones son de mayor calidad que los automóviles y camiones de los demás. Y American, Delta y Continental Airlines cada una afirma que proporciona el mejor servicio y el más confiable. En vista de la recesión económica que inició en 2008, muchas empresas enfocaron aún más atención en la calidad en el servicio como una ventaja competitiva durante los tiempos difíciles. Por ejemplo, algunas empresas redujeron su personal en los centros de atención a clientes, mientras que otras no. ¿Qué impacto pudo tener esto? Un estudio reveló que recortar cuatro representantes en un centro de atención telefónica de tres docenas de personas enviaba el número de clientes que se dejan en espera por cuatro minutos de cero a 80. Las empresas con reputación especialmente fuerte en la calidad en el servicio incluyen Amazon.com, USAA (una compañía de seguros), Lexus, Ritz-Carlton, Ace Hardware y Apple.[19]

Malcolm Bridge Award
Recibe el nombre de un ex secretario de comercio; el prestigioso reconocimiento se otorga a las empresas que alcanzan importantes mejoras de calidad

Productividad Los gerentes también han llegado a reconocer que la calidad y la productividad están relacionadas. En el pasado, muchos gerentes pensaban que podían incrementar la producción (productividad) sólo al reducir la calidad. Los gerentes en la actualidad han aprendido de la forma más difícil que dicha suposición es casi siempre equivocada. Si una empresa instala un programa de mejoramiento de la calidad significativo, es probable que resulten tres cosas. Primero, es probable que el número de defectos disminuya, lo que ocasionará menos devoluciones de los clientes. Segundo, como el número de defectos disminuye, los recursos (materiales y personas) dedicados a reparar la producción defectuosa disminuirán. Tercero, como hacer que los empleados se vuelvan responsables por la calidad reduce la necesidad de inspectores de calidad, la organización tiene la capacidad de producir más unidades con menos recursos.

"Durante los tiempos difíciles hay muchas otras presiones que los clientes enfrentan. No queremos que un tema de servicio al cliente sea lo que los haga estallar."

—JOHN VENHUIZEN, VICEPRESIDENTE, ACE HARDWARE
(citado en *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, p. 29)

Costos La calidad mejorada también reduce los costos. La calidad deficiente resulta en altas devoluciones por parte de los clientes, altos costos de garantía y demandas de clientes lesionados por productos defectuosos. Se pierden ventas futuras debido a clientes molestos. Una organización con problemas de calidad a menudo tiene que aumentar los gastos de inspección sólo para detectar los productos defectuosos. Por ejemplo, en el capítulo 20 señalamos cómo en un punto Whistler Corporation usaba 40% de su fuerza de trabajo sólo para arreglar los detectores de radares mal ensamblados hechos por el otro 60 por ciento.[20]

Administración de la calidad total

Una vez que una organización toma la decisión de mejorar la calidad de sus productos y servicios, entonces debe decidir cómo implementar esta decisión. El enfoque más dominante de la administración de la calidad se llama **administración de la calidad total** (**TQM**, por sus siglas en inglés) (en ocasiones llamado **aseguramiento de la calidad**), un esfuerzo real y significativo de una organización por cambiar su enfoque de negocios completo para hacer de la calidad un factor guía en todo lo que la organización hace.[21] En la figura 21.3 se resaltan los principales ingredientes en la TQM.

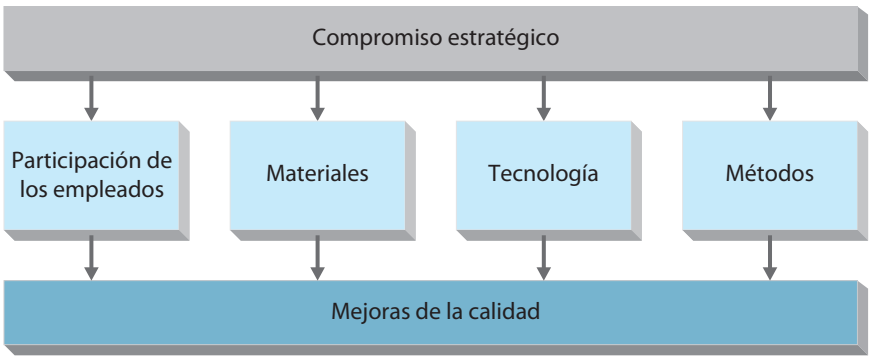
Compromiso estratégico El punto de inicio de la TQM es un compromiso estratégico de la alta gerencia. Ese compromiso es importante por varias razones. Primero, la cultura organizacional debe cambiar para reconocer que la calidad no es sólo un ideal sino también una meta que se debe buscar.[22] Segundo, la decisión de buscar la meta de la calidad lleva consigo algunos costos reales, para gastos como equipo e instalaciones nuevos. Así, sin un compromiso de la alta gerencia, el mejoramiento de la calidad demostrará ser sólo un eslogan o un ardid con poco o ningún cambio real. Hace sólo unos años, Porsche tenía la confiabilidad más baja de cualquier fabricante de automóviles en el mundo. Pero un importante compromiso de la alta gerencia ayudó a transformar a la empresa. Al prestar más atención a las preferencias del consumidor y usar los otros métodos descritos más adelante, Porsche alcanzó la cima de la confiabilidad automotriz global.[23]

Participación de los empleados La participación de los empleados es otro ingrediente crucial en la TQM. Casi todos los programas de calidad exitosos incluyen hacer a la persona responsable de asegurarse de que las cosas se hagan en forma correcta.[24] Entonces, por definición, la participación de los empleados es un componente crucial para mejorar la calidad. Los equipos de trabajo, analizados en el capítulo 19, son vehículos comunes para aumentar la participación de los empleados.

administración de la calidad total (TQM) (aseguramiento de la calidad)
Compromiso estratégico de la alta gerencia para cambiar su enfoque de negocios completo con el fin de hacer de la calidad un factor guía en todo lo que hace

Figura 21.3 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad es uno de los temas más importantes que enfrentan las organizaciones en la actualidad. La administración de la calidad total o TQM es un esfuerzo exhaustivo para mejorar la calidad del producto o servicio de una organización. La TQM incluye las cinco dimensiones básicas que aquí se presentan. Cada una es importante y se debe abordar en forma eficaz si la organización espera en realidad mejorar la calidad.



Tecnología Las nuevas formas de tecnología también son útiles en los programas de TQM. Por ejemplo, la automatización y los robots pueden hacer productos con mayor precisión y mejor consistencia que las personas. Invertir en las máquinas de grado superior capaces de hacer trabajos con mayor precisión y confiabilidad mejora la calidad. Por ejemplo, Nokia ha alcanzado mejoras notables en la calidad de sus productos al reemplazar muchas de sus máquinas por equipo nuevo. En forma similar, la mayoría de los fabricantes de automóviles estadounidenses y empresas de electrónica realizan inversiones regulares en nueva tecnología para ayudar a impulsar la calidad.



© TUPUNGATO | DREAMSTIME.COM

El benchmarking es el proceso de averiguar cómo hacen las cosas las otras empresas en una forma de excepcional alta calidad. Empresas como Disney, L.L. Bean, Porsche y FedEx son reconocidas por su calidad en una o más áreas funcionales en sus operaciones. Por ejemplo, muchas empresas han estudiado las tecnologías y procedimientos que usa FedEx para rastrear y entregar cientos de miles de embarques diarios a lugares de todo el mundo.

Materiales Otra parte importante de la TQM es mejorar la calidad de los materiales que usan las organizaciones. Suponga que una empresa que ensambla estéreos compra chips y circuitos de otra empresa. Si los chips tienen una alta tasa de fracasos, los consumidores devolverán los estéreos defectuosos a la empresa cuyo nombre aparece en ellos, no a la que fabrica los chips. La empresa de estéreos entonces pierde en dos formas: reembolsa a los clientes y se daña su reputación. Como resultado, muchas empresas han incrementado los requerimientos de calidad que imponen en sus proveedores, como forma para mejorar la calidad de sus propios productos.

Métodos Los métodos mejorados pueden incrementar la calidad de los productos y servicios. Los métodos de calidad son sistemas operativos que usa la organización durante

los procesos de transformación actuales. Por ejemplo, American Express Company ha encontrado formas para reducir su tiempo de aprobación para las nuevas tarjetas de crédito de 22 a sólo 5 días. Esto resulta en una mejor calidad en el servicio.

Herramientas y técnicas de TQM

Más allá del contexto estratégico de la calidad, los gerentes pueden también basarse en varias herramientas y técnicas específicas para mejorar la calidad. Entre las más populares en la actualidad están el análisis de valor agregado, el benchmarking, el outsourcing y la reducción de los tiempos de ciclo, la ISO 9000:2000 e ISO 14000, el control estadístico de la calidad de la calidad y Six Sigma.

Análisis del valor agregado El análisis del valor agregado es la evaluación amplia de todas las actividades de trabajo, flujos de materiales y documentación para determinar el valor que agregan para los clientes. Dicho análisis revela actividades de desperdicio o innecesarias que se pueden eliminar sin poner en peligro el servicio al cliente. Por ejemplo, durante un análisis de valor agregado, Hewlett-Packard determinó que sus contratos eran innecesariamente largos, confusos y difíciles de entender. La empresa después redujo su contrato estándar de 20 a 2 páginas y experimentó un aumento de 18 % en sus ventas de computadoras.

Benchmarking El benchmarking es el proceso de averiguar cómo otras empresas hacen las cosas en una forma excepcionalmente de alta calidad. Algunos enfoques del benchmarking son simples y directos. Por ejemplo, Canon compra en forma rutinaria copiadoras fabricadas por otras empresas y las desarma para ver cómo funcionan. Esto permite a la empresa estar al día en las mejoras y cambios que utilizan sus competidores. Cuando Ford planeaba la versión más nueva de Taurus, identificó las 400 características que los clientes identificaban como las más importantes para ellos. Luego encontró los automóviles de la competencia que hacían el mejor trabajo en cada característica. La meta de Ford era igualar o superar a cada uno de sus competidores en esas 400 características. Otras estrategias de benchmarking son más indirectas. Por ejemplo, numerosas empresas estudian cómo L.L. Bean administra su negocio de pedidos por correo, cómo Disney recluta y capacita a sus empleados y cómo FedEx rastrea paquetes para aplicaciones que puedan emplear en sus negocios.[25]

> "Boeing nunca ha contratado el outourcing a este nivel. Tiene grandes desafíos técnicos."
>
> —RICHARD ABOULAFIA, CONSULTOR DE LA INDUSTRIA DE AVIACIÓN
> (citado en *Forbes*, 17 de abril de 2006, p. 82)

Outsourcing Otra innovación para mejorar la calidad es el outsourcing. Outsourcing es el proceso de subcontratar servicios y operaciones con otras empresas que pueden desempeñarlos en forma más barata o mejor. Si una empresa desempeña todos y cada uno de sus servicios y operaciones administrativas y de negocios, es casi seguro que estará haciendo al menos algunos de ellos en forma ineficiente o de baja calidad. Si esas áreas se pueden identificar y subcontratar, la empresa ahorrará dinero y obtendrá un servicio u operación de mayor calidad.[26] Por ejemplo, hasta hace poco Eastman Kodak manejaba todas sus operaciones de cómputo. Sin embargo, ahora esas operaciones son subcontratadas con IBM, que maneja toda la computación de Kodak. El resultado son sistemas de cómputo de mayor calidad y operaciones en Kodak por menos dinero del que gastaba antes. Las empresas deben ser cuidadosas en sus decisiones de outsourcing, debido a que los problemas de servicio o de entrega pueden llevar a mayores complicaciones. Por ejemplo, la nueva aeronave 787 de Boeing ha estado retrasada por varios meses en su programa, porque las empresas con las que Boeing ha subcontratado parte de su producción se han retrasado.[27] En la sección *Ética en acción* se analizan algunas ventajas y desventajas de la confianza de IBM en el outsourcing como estrategia para lo que se llama *optimización de la fuerza de trabajo global*.

análisis del valor agregado
Evaluación amplia de todas las actividades de trabajo, flujos de materiales y documentación para determinar el valor que agregan a los clientes

benchmarking
Proceso de averiguar cómo las otras empresas hacen las cosas en una forma de excepcionalmente alta calidad

outsourcing
Subcontratación de servicios y operaciones con otras empresas que pueden desempeñarlas en forma mejor o más barata

ÉTICA EN ACCIÓN

Paso de IBM a India

IBM es tal vez la más blanca de todas las empresas estadounidenses de cuello blanco, aquélla cuyos productos son tal vez los más indeleblemente impresos en la conciencia global como una marca estadounidense. Desde luego, no es la misma empresa que solía ser, al haber mudado fuera durante los últimos 12 o 15 años la parte de manufactura de alta tecnología. En la actualidad, IBM se especializa en el software y servicios de cómputo y, durante un tiempo, este cambio de enfoque retrasó cualquier decisión sobre la optimización de la fuerza de trabajo global, básicamente estrategias para aumentar la productividad laboral al integrar a trabajadores extranjeros en la fuerza de trabajo de la empresa. Sin embargo, hace cinco años la presión por reducir costos en una industria altamente competitiva convenció a los ejecutivos de IBM que era tiempo de contratar por outsourcing sus necesidades de mano de obra. "Nuestros clientes," explicó el vicepresidente senior Robert W. Moffat Jr., "necesitan que coloquemos las habilidades correctas en el lugar adecuado en el momento apropiado".

El lugar correcto es principalmente en India (aunque no en forma exclusiva), y durante los últimos seis años IBM ha hecho aumentos significativos en su fuerza de trabajo en el extranjero. Por ejemplo, de un staff de 9 000 en 2004, IBM ha incrementado su nómina india a 74 000 y es el segundo empleador técnico más grande en India, después del gigante del outsourcing local Wipro. Emplea otras 24 000 personas en Brasil, Rusia y China.

Sin embargo, la iniciativa se trata más de encontrar mano de obra competente de bajo costo. Para IBM, la organización global de la fuerza de trabajo significa reorganizar una fuerza de trabajo entera de servicios de 400 000 a lo largo de las líneas de habilidades y no sólo en forma geográfica. Esa es la razón por la que la empresa ha lanzado un proyecto ambicioso llamado Professional Marketplace, que es en esencia una base de datos del conjunto masivo de talento de IBM. Los planes requieren que el sistema identifique las habilidades, ubicaciones y disponibilidad de todos los servicios, software, ventas y personal de distribución de IBM y está diseñado para asegurar que la empresa no embarque a un empleado demasiado calificado al otro lado del mundo para realizar un trabajo que podría realizarse por alguien que costara mucho menos. El sistema incluye a todos los empleados de bajo costo de IBM en India, Brasil y otros lugares, y ayuda a garantizar que si un trabajo se puede desempeñar ahí a un precio más bajo, así se hará.

Sin embargo, Professional Marketplace no asigna en forma automática los proyectos al personal en lugares como Bangalore y Mumbai. Para cualquier proyecto, el sistema se basa en fórmulas matemáticas para elegir la mezcla más eficiente de personal de cualquier ubicación a nivel mundial, ya sea Tulsa, Oklahoma, donde IBM mantiene un conjunto de especialistas contables, o Yorktown Heights, Nueva York, donde mantiene un equipo de científicos de investigación. Tomemos a Toronto, Canadá. En el pasado, el proceso de instalar software en las PC requería que un trabajador de tecnología de información revisara cada PC, una a la vez. El costo: $70 por PC. En la actualidad, un personal de 200 trabajadores especialmente capacitados en Toronto maneja una planta de instalación de software que da servicio a clientes de todo el mundo. Como cada instalador tiene la capacidad de ensamblar los paquetes completos para embarque a través de la red, el costo es aproximadamente 20 centavos por PC. "Algunas personas", explica Moffat, "piensan que el mundo se centra en India y nada más. La globalización es más que eso".

En apariencia, también es Proyect Match, que la empresa anunció a principios de 2009. En vista de unos 5 000 recortes laborales en enero y febrero, IBM informó a los empleados que "las personas con desempeño satisfactorio a las que se les ha informado de su separación de IBM U.S. o Canadá" podían aplicar para puestos de IBM en India. Un vocero de la empresa explicó que la oferta era principalmente "un vehículo para las personas que quisieran expandir su experiencia de vida al trabajar en otro lugar", pero había un

(continúa)

truco: los solicitantes tenían que "estar dispuestos a trabajar bajo los términos y condiciones locales"; es decir, por sueldos indios. "Incluso con el menor costo de vida", calcula Ron Hira, autor de *Outsourcing America*, los trabajadores estadounidenses "no podrán ahorrar suficiente dinero para volver a Estados Unidos... Es una indicación clara de que IBM planea acelerar su outsourcing masivo de puestos de Estados Unidos y Canadá en el extranjero", agrega Hira, que no está dispuesto a desechar una trama de relaciones públicas por parte de la empresa, "una forma de indicar compasión con cero costos reales".

Referencias: Steve Hamm, "Big Blue Shift", *BusinessWeek*, 5 de junio de 2006, www.businessweek.com el 8 de junio de 2009; Hamm, "IBM Wakes Up to India's Skills", *BusinessWeek*, 5 de junio de 2006, www.businessweek.com el 8 de junio de 2009; David Kirkpatrick, "IBM Shares Its Secrets", *Fortune*, 5 de septiembre de 2006, http://money.cnn.com el 8 de junio de 2009; Manjeet Kripalani, "Red-Hot Big Blue in India", *BusinessWeek*, 3 de septiembre de 2007, www.businessweek.com el 8 de junio de 2009; Eric Krangel, "IBM to North American Employees: To Keep Your Job, Move to India (IBM)", *The Business Insider*, 3 de febrero de 2009, www.businessinsider.com el 8 de junio de 2009 y Patrick Thibodeau, "IBM Offers to Shift Workers Losing Jobs to Lower-Wage Countries", *Computerworld*, 6 de febrero de 2009, www.computerworld.com el 8 de junio de 2009.

Reducir el tiempo de ciclo Otra técnica popular de la TQM es reducir el tiempo de ciclo. El tiempo de ciclo es el tiempo que la organización requiere para desarrollar, fabricar y distribuir productos o servicios.[28] Si una empresa puede reducir su tiempo de ciclo, con frecuencia la calidad mejorará. Una buena ilustración del poder de la reducción del tiempo de ciclo lo aporta General Electric. En un punto, la empresa necesitaba seis plantas y tres semanas para producir y entregar cajas de interruptores industriales personalizados. Al analizar y reducir el tiempo de ciclo, el mismo producto ahora se puede entregar en tres días y sólo participa una planta. En la tabla 21.3 se identifican algunas sugerencias básicas que han ayudado a las empresas a reducir el tiempo de ciclo de sus operaciones. Por ejemplo, GE también eliminó la necesidad de aprobaciones al eliminar la mayoría de las posiciones gerenciales y establecer equipos como bases para organizar el trabajo. Enfatizar la importancia del programa ayudó a Motorola a construir una nueva planta e iniciar la producción de un nuevo producto en sólo 18 meses. Nokia solía requerir de 12 a 18 meses para diseñar nuevos modelos de teléfonos celulares, pero ahora lo puede hacer en seis meses.[29]

tiempo de ciclo
El tiempo que necesita la organización para cumplir con actividades como desarrollar, fabricar y distribuir productos o servicios

ISO 9000:2000 Otra técnica útil para mejorar la calidad es la ISO 9000. La ISO 9000:2000 se refiere a un conjunto de normas de calidad creado por la International Organization for Standardization; las normas fueron revisadas y actualizadas en el 2000. Estas normas cubren áreas como pruebas de producto, capacitación de los empleados, mantenimiento de registros, relaciones con proveedores y políticas y procedimientos de reparaciones. Las empresas que quieren cumplir con estas normas

ISO 9000:2000
Conjunto de cualidades o normas creado por la International Organization for Standardization y revisado en el año 2000

Tabla 21.3 LINEAMIENTOS PARA INCREMENTAR LA VELOCIDAD DE LAS OPERACIONES

Numerosas organizaciones en la actualidad usan la velocidad como ventaja competitiva. En la tabla se listan seis lineamientos comunes que siguen las organizaciones cuando quieren reducir el tiempo que necesitan para lograr las cosas. Aunque no todos los gerentes pueden hacer cada una de estas cosas, la mayoría de ellos pueden hacer al menos algunas de ellas.

1. *Empezar de cero*. Por lo general es más fácil que intentar hacer más rápido lo que la organización hace ahora.
2. *Minimizar el número de aprobaciones que se necesitan para hacer algo*. Entre menos personas tengan que aprobar algo, más rápido se hará la aprobación.
3. *Uso de equipos de trabajo como base de la organización*. El trabajo en equipo y la cooperación funcionan mejor que el esfuerzo individual y el conflicto.
4. *Desarrollar y adherirse a un programa*. Un programa adecuadamente diseñado puede aumentar mucho la velocidad.
5. *No ignorar la distribución*. Hacer algo más rápido es sólo parte de la batalla.
6. *Integrar la velocidad en la cultura de la organización*. Si todos entienden la importancia de la velocidad, las cosas naturalmente se harán con mayor rapidez.

Fuente: De *Fortune*, 13 de febrero de 1989. Copyright © 1989 Time, Inc. Todos los derechos reservados

solicitan una certificación y son auditadas por una empresa elegida por la filial nacional de la organización (en Estados unidos, esto es American National Standards Institute). Estos auditores revisan cada aspecto de las operaciones de negocios de la empresa en relación con las normas. Numerosas empresas informan que sólo prepararse para una auditoría ISO 9000 ha sido útil. Muchas empresas en la actualidad, como General Electric, DuPont, Eastman Kodak, British Telecom y Philips Electronics, exhortan (o en algunos casos requieren) a sus proveedores que obtengan una certificación ISO 9000.[30] En total, más de 159 países han adoptado la ISO 9000 como un estándar nacional y más de 610 000 certificados de cumplimiento han sido emitidos. La ISO 14000 es una extensión del mismo concepto del desempeño ambiental. En específico, la ISO 14000 requiere que las empresas documenten cómo usan la materia prima en forma más eficiente, cómo manejan la contaminación y cómo reducen su impacto en el ambiente.

Control estadístico de la calidad Otra técnica de control de calidad es el control estadístico de la calidad (SQC, por sus siglas en inglés). Como el término lo sugiere, el SQC tiene que ver principalmente con la administración de la calidad.[31] Es más, este es un conjunto de técnicas estadísticas específicas que se pueden emplear para monitorear la calidad. El *muestreo de aceptación* incluye muestrear los productos terminados para asegurar que sus estándares de calidad se han cumplido. El muestreo de aceptación es eficaz sólo cuando se determina el porcentaje correcto de productos que se debe probar (por ejemplo, 2, 5 o 25%). Esta decisión es especialmente importante cuando la prueba demuestra que el producto no sirve. Por ejemplo, las baterías, el vino y los volantes colapsables se consumen o se destruyen durante las pruebas. Otro método de SQC es el *muestreo en proceso*. El muestreo en proceso tiene que ver con la evaluación de productos durante la producción para poder hacer los cambios necesarios. El departamento de pintura de una empresa de muebles podría revisar en forma periódica el matiz de la pintura que usa. Luego la empresa puede ajustar el color según sea necesario para conformarse con los estándares de los clientes. La ventaja del muestreo en el proceso es que permite detectar los defectos antes de que se acumulen.

ISO 14000
Conjunto de normas de desempeño ambiental

control estadístico de la calidad (SQC)
Conjunto de técnicas estadísticas específicas que se pueden emplear para monitorear la calidad; incluye muestreo de aceptación y muestreo en proceso

Six Sigma Six Sigma fue desarrollado en la década de 1980 para Motorola. La herramienta puede ser utilizada por organizaciones de manufactura o de servicios. El método Six Sigma intenta eliminar errores. Aunque las empresas rara vez obtienen una calidad Six Sigma, proporcionan una meta desafiante. *Sigma* se refiere a una desviación estándar, así que una tasa de defectos Six Sigma es 6 desviaciones estándar por arriba de la tasa media; calidad 1 sigma produciría 690 000 errores por millón de productos. Tres sigmas es desafiante: 66 000 errores por millón. Six Sigma se obtiene cuando una empresa produce apenas 3.4 errores por millón. Implementar Six Sigma requiere hacer correcciones hasta que los errores prácticamente desaparecen. En GE la técnica ha ahorrado a la empresa $8 000 millones en tres años. GE ahora enseña a sus clientes, como Walmart y Dell, acerca del enfoque.

Revisión del concepto

¿Cuáles son los componentes básicos de la administración de la calidad total? ¿Y cuáles son las herramientas comunes que se utilizan para administrar la calidad?

Identifique y describa tres familias de productos que ilustren el concepto de calidad absoluta frente a calidad relativa.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Aunque el enfoque en la calidad por parte de las empresas estadounidenses es un fenómeno relativamente reciente, los gerentes han estado conscientes de la importancia de la productividad durante varios años. El estímulo de esta atención fue el reconocimiento de que la brecha entre la productividad en Estados Unidos y la productividad en otros países industrializados se hacía más estrecha. En esta sección se describe el significado de la productividad y se enfatiza su importancia. Después de resumir las tendencias de

productividad recientes, sugerimos formas en que las organizaciones pueden aumentar su productividad.

El significado de la productividad

En un sentido general, la **productividad** es una medición económica de eficiencia que resume el valor de la producción en relación con el valor de los insumos empleados para crearla.[32] La productividad puede ser y con frecuencia es evaluada en distintos niveles de análisis y en diferentes formas.

productividad
Una medición económica de eficiencia que resume lo que se produce en relación con los recursos empleados para producirlo

Niveles de productividad

Por *nivel de productividad* queremos decir las unidades de análisis empleadas para calcular o definir la productividad. Por ejemplo, la *productividad agregada* es el nivel total de productividad alcanzado por un país. La *productividad de la industria* es la productividad total alcanzada por todas las empresas en una industria en particular. La *productividad de la empresa*, como el término lo sugiere, es el nivel de productividad alcanzado por una empresa. La *productividad unitaria* y *la productividad individual* se refieren a la productividad alcanzada por una unidad o departamento dentro de una organización y el nivel de productividad alcanzado por una sola persona.

Formas de productividad

Hay muchas formas de productividad. *El factor de productividad total* se define por la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

El factor de productividad total es un indicador general de qué tan bien una organización emplea todos sus recursos, como mano de obra, capital, materiales y energía para crear todos sus productos y servicios. El problema más grande con el factor de productividad total es que todos los ingredientes deben expresarse en los mismos términos (es difícil sumar horas de mano de obra al número de unidades de una materia prima en forma significativa). El factor de productividad total también da algunas ideas sobre la forma en que se pueden cambiar las cosas para mejorar la productividad. En consecuencia, la mayoría de las organizaciones encuentra más útil calcular una razón de productividad parcial. Esa razón usa sólo una categoría de recurso. Por ejemplo, la productividad de la mano de obra se podría calcular con esta sencilla fórmula:

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de obra directa}}$$

Este método tiene dos ventajas. Primero, no es necesario transformar las unidades de insumos a alguna otra unidad. Segundo, este método proporciona a los gerentes ideas específicas de cómo cambiar diferentes insumos de recursos afecta la productividad. Suponga que una organización puede fabricar 100 unidades de un producto en particular con 20 horas de mano de obra directa. El índice de



© HUPENG | DREAMSTIME.COM

Las empresas que quieren impulsar la productividad deben estar continuamente alerta a la forma en que las nuevas tecnologías los pueden ayudar. Como ejemplo, tomemos a McDonald's. Mientras que sus productos centrales (por ejemplo, Quarter Pounder y las papas a la francesa) han permanecido sin cambio con los años, la manera en que éstos se preparan y se sirven continúa en evolución. La ventanilla de servicio al automóvil de aspecto normal es engañosa. Cuando los clientes hacen sus pedidos, en realidad hablan con alguien en un centro de atención telefónica ubicado a millas de distancia. Los tomadores de pedidos en dicho centro comunican luego cada pedido a la tienda a través de una red segura. El centro de atención telefónica en realidad atiende docenas de restaurantes de McDonald's. Este procedimiento reduce los costos de mano de obra y, por tanto, impulsa la productividad en los restaurantes.

productividad de la mano de obra de la organización es 100/20 o 5 (5 unidades por hora). Ahora suponga que la eficiencia del trabajador aumenta (a través de una de las formas que se analizarán más adelante en este capítulo), así que las mismas 20 horas de mano de obra resultan en la manufactura de 120 unidades del producto. El índice de productividad de la mano de obra aumenta 120/20 o 6 (6 unidades por hora de mano de obra) y la empresa puede ver los resultados directos de una acción gerencial específica.

La importancia de la productividad

Los gerentes consideran importante que su empresa mantenga altos niveles de productividad por una diversidad de razones. La productividad de una empresa es un importante determinante del nivel de rentabilidad de una organización y, finalmente, de su capacidad para sobrevivir. Si una organización es más productiva que otra, tendrá más productos que vender a precios más bajos y más utilidades para reinvertir en otras áreas. La productividad también determina en forma parcial el estándar de vida de las personas dentro de un país en particular. A un nivel económico, las empresas consumen recursos y fabrican productos y servicios. Los productos y servicios elaborados dentro de un país pueden usarse por los propios ciudadanos de ese país o ser exportados para la venta en otros países. Entre más productos y servicios puedan fabricar las empresas dentro de un país, más productos y servicios tendrán los ciudadanos del mismo. Incluso los productos que son exportados resultan en recursos financieros que fluyen de regreso al país de origen. Así, es probable que los ciudadanos de un país altamente productivo tengan un estándar de vida notablemente más alto que los ciudadanos de un país con baja productividad.

Tendencias de la productividad

Estados Unidos tiene uno de los niveles de productividad más altos del mundo. Sin embargo, debido a las ganancias que hacen en otros países, las empresas estadounidenses han empezado a enfocar más atención en la productividad.[33] De hecho, este fue un factor importante en la decisión tomada por las empresas estadounidenses de reducirse, reequiparse y volverse más competitivas en el mercado mundial. Por ejemplo, la planta de lavavajillas de General Electric en Louisville redujo sus requerimientos de inventario 50%, los costos de mano de obra de 15 a sólo 10% del total de los costos de manufactura y el tiempo de desarrollo de productos a la mitad. Como resultado de este tipo de esfuerzos, las tendencias de productividad ahora se han nivelado y los trabajadores estadounidenses en general mantienen su liderazgo en la mayoría de las industrias.[34]

Un factor importante que ha dañado los índices de productividad estadounidenses es el tremendo crecimiento del sector servicios en Estados Unidos. Aunque este sector creció, sus niveles de productividad no lo hicieron. Una parte de este problema se relaciona con la medición. Por ejemplo, es muy fácil calcular el número de toneladas de acero producidas en una planta siderúrgica y dividirla entre el número de horas de mano de obra empleadas; es más difícil determinar la producción de un abogado o de un contador público. Así, prácticamente todos están de acuerdo en que mejorar la productividad del sector servicios es el siguiente obstáculo importante que enfrentan las empresas estadounidenses.[35]

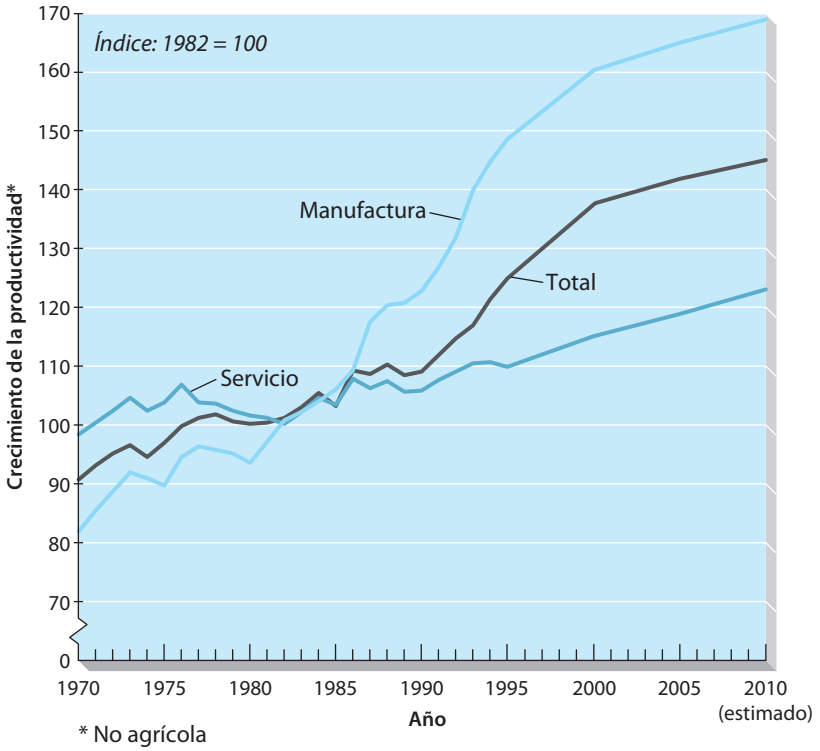
En la figura 21.4 se ilustra el crecimiento de la productividad en la manufactura desde 1970, en términos de un porcentaje promedio anual de incremento. Como puede ver, ese crecimiento se desaceleró durante la década de 1970, pero comenzó a aumentar de nuevo a finales de la década de 1980. Algunos expertos creen que la productividad, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, continuará mejorando a tasas aún más sorprendentes. Su confianza se basa en la capacidad potencial de la tecnología de mejorar las operaciones.

Productividad

¿En qué forma una empresa o industria mejora su productividad? Numerosas sugerencias específicas hechas por los expertos caen en dos amplias categorías: mejorar las operaciones y aumentar la participación de los empleados.

Figura 21.4 TENDENCIAS DE CRECIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANUFACTURA Y LOS SERVICIOS

Tanto la productividad de la manufactura como la de los servicios en Estados Unidos continúa su crecimiento, aunque la productividad de la manufactura crece a un ritmo más rápido. Por tanto, la productividad total también continúa creciendo.



Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics.

Mejoramiento de las operaciones Una forma en que las empresas pueden mejorar las operaciones es gastar más en investigación y desarrollo. Los gastos en investigación y desarrollo (I&D) ayudan a identificar los productos nuevos, usos nuevos para productos existentes y nuevos métodos para fabricar productos. Cada uno de éstos contribuye a la productividad. Por ejemplo, Bausch & Lomb casi perdió su oportunidad en los lentes de contacto de uso extendido, porque la empresa descuidó su investigación y desarrollo. Cuando se volvió aparente que sus principales competidores llevaban casi un año de delantera a Bausch & Lomb en el desarrollo de nuevos lentes, la gerencia hizo de la investigación y desarrollo su principal prioridad. Como resultado, la empresa realizó varios descubrimientos científicos, redujo el tiempo necesario para introducir los productos nuevos y mejoró en gran medida tanto las ventas como las utilidades y todo, con una fuerza de trabajo más pequeña de la que la empresa solía utilizar. Aunque otros países aumentan en gran medida su gasto en investigación y desarrollo, Estados Unidos continúa siendo el líder mundial en esta área.

Otra forma en que las empresas pueden impulsar su productividad mediante las operaciones es reconsiderar y remodelar sus instalaciones de transformación. Señalamos antes cómo una de las plantas modernizadas de GE hace un mejor trabajo que seis anticuadas. Sólo construir una planta nueva no garantiza el éxito, pero IBM, Ford, Caterpillar y muchas empresas han alcanzado ganancias de productividad sorprendentes al remodelar sus instalaciones de producción. Los refinamientos de las instalaciones no

están limitados a los fabricantes. La mayoría de los restaurantes de McDonald's ahora tiene ventanillas de servicio al automóvil, y muchos han llevado los dispensadores de bebidas refrescantes al piso de ventas para que los clientes puedan servirlas por sí mismos. Cada uno de estos movimientos es un intento por aumentar la velocidad con que se puede atender a los clientes y, por tanto, aumentar la productividad.

Incrementar la participación de los empleados El siguiente impulso en el mejoramiento de la productividad ha sido hacia la participación de los empleados. Señalamos antes que la participación puede mejorar la calidad. Así que también puede impulsar la productividad. Ejemplos de esta participación son que un trabajador reciba mayor voz en la forma en que hace su trabajo, un acuerdo formal de cooperación entre la gerencia y la mano de obra y una participación total de la organización. GE eliminó a la mayoría de los supervisores en su nueva planta de interruptores y colocó el control en las manos de los trabajadores.

Otro método popular en Estados Unidos es aumentar la flexibilidad de la fuerza de trabajo de una organización al capacitar a los empleados para desempeñar varios puestos distintos. Esa capacitación cruzada permite a la empresa funcionar con menos trabajadores, porque éstos pueden transferirse con facilidad a áreas en las que se necesitan más. Por ejemplo, en una planta de Motorola, 397 de 400 empleados han aprendido por lo menos dos habilidades bajo un programa similar.

Las recompensas son esenciales para hacer que funcione la participación de los empleados. Las empresas deben recompensar a las personas por aprender nuevas habilidades y usarlas en forma competente. Por ejemplo, en Motorola los trabajadores que dominan una nueva habilidad son asignados durante cinco días a un trabajo que les requiera usarla. Si la realizan sin ningún defecto, son transferidos a un nivel de pago superior y luego se mueven entre un puesto y otro según se necesiten. Si hay un problema en el desempeño, reciben más capacitación y practican. Este enfoque es algo nuevo, pero los indicadores preliminares sugieren que puede aumentar la productividad en forma significativa. Muchos sindicatos se resisten a esos programas, porque amenazan la seguridad laboral y reducen la identificación de una persona con una habilidad o trabajo manual.

Revisión del concepto

DEFINA LA PRODUCTIVIDAD E IDENTIFIQUE LOS DISTINTOS NIVELES EN LOS QUE SE PUEDE EVALUAR.

¿MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD SIEMPRE VALDRÁ EL TIEMPO Y EL DINERO QUE SE PUEDE REQUERIR? ¿POR QUÉ?

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir y explicar la naturaleza de la administración de operaciones.
   - La administración de operaciones es el conjunto de actividades gerenciales que usan las organizaciones para crear sus productos y servicios.
   - La administración de operaciones es importante para la manufactura y las organizaciones de servicios.
   - Tiene un rol importante en la estrategia de la organización.
2. Identificar y analizar los componentes que participan en el diseño eficaz de los sistemas de operaciones.
   - El punto de inicio al usar la administración de operaciones es diseñar sistemas de operaciones apropiados.
   - Las decisiones clave que se deben tomar como parte del diseño de los sistemas de operaciones se relacionan con la mezcla de productos y servicios, la capacidad y las instalaciones.
3. Analizar las tecnologías organizacionales y su rol en la administración de operaciones.
   - La tecnología también desempeña un rol importante en la calidad.
   - La automatización es especialmente importante en la actualidad.
   - Numerosas técnicas de manufactura asistidas por computadora se practican ampliamente.
   - La robótica también es un área en crecimiento.
   - La tecnología es pertinente para las organizaciones de servicio como para las organizaciones de manufactura.

4. Identificar y analizar los componentes que participan en la implementación de los sistemas de operaciones mediante la administración de la cadena de suministro.
   - Después de que un sistema de operaciones ha sido diseñado y establecido, luego debe ser implementado.
   - Las principales áreas de interés durante el uso de los sistemas de operaciones son compras y administración de inventarios.
   - La administración de la cadena de suministro es un punto de vista exhaustivo de administrar todas estas actividades en forma más eficiente.
5. Explicar el significado y la importancia de la administración de la calidad y la administración de la calidad total.
   - La calidad es una consideración importante para todos los gerentes en la actualidad.
   - La calidad es importante porque afecta la competencia, la productividad y los costos.
   - La administración de la calidad total es un esfuerzo exhaustivo de toda la organización por mejorar la calidad a través de diversas vías.
6. Explicar el significado y la importancia de la administración de la productividad, las tendencias de la productividad y las formas para mejorarla.
   - La productividad también es una preocupación importante para los gerentes.
   - La productividad es una medición de qué tan eficientemente una organización usa los recursos para crear productos o servicios.
   - Estados Unidos es líder mundial en productividad individual, pero las empresas aún trabajan para alcanzar ganancias de productividad.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. ¿Cuál es la relación de la administración de operaciones con la estrategia organizacional general? ¿Dónde encajan la productividad y la calidad en esa relación?
2. Describa tres decisiones básicas que se deben abordar en el diseño de los sistemas de operaciones. Para cada decisión, ¿qué información necesitan los gerentes para tomarla?
3. ¿Cuáles son algunos enfoques de la disposición de las instalaciones? ¿En qué difieren entre sí? ¿En qué son similares?
4. ¿Qué es la administración de la calidad total? ¿Cuáles son sus principales características?

Preguntas para análisis

5. ¿La administración de operaciones está vinculada más de cerca con las estrategias corporativas, de negocios o las funcionales? ¿Por qué o en qué forma?
6. "La automatización es mala para la economía, porque eventualmente reemplazará a casi todos los trabajadores humanos al crear un alto desempleo y pobreza." ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? Explique su respuesta.
7. Algunos gurús afirman que los productos o servicios de alta calidad son aquéllos libres de errores. Otros afirman que la alta calidad existe cuando las necesidades de los clientes han sido satisfechas. Otros afirman que los productos o servicios de alta calidad deben ser innovadores. ¿Usted apoya alguno de estos puntos de vista? Si no, ¿cómo definiría la calidad? Explique cómo la elección de una definición afecta el comportamiento de los gerentes.

Preguntas para aplicación

8. ¿Cómo una organización de servicios puede usar técnicas de administración de operaciones? Dé ejemplos específicos de su colegio o universidad (proveedor de servicios educativos).
9. Piense en una empresa que, en su opinión, proporcione un servicio o producto de alta calidad. ¿Qué atributos del producto o servicio le dan la percepción de una alta calidad? ¿Cree usted que todos estarían de acuerdo con su evaluación? ¿Por qué?
10. ¿Qué consejo le daría al gerente de una pequeña empresa de servicio local, como una pizzería o una tintorería, acerca de las mejoras en la calidad y en la productividad? ¿Su consejo diferiría si la pequeña empresa fuese una empresa de manufactura, por ejemplo, una empresa de impresión de playeras? Describa las diferencias que esperaría ver.

DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades de comunicación se refieren a la capacidad no sólo de comunicar información e ideas a los demás, sino también de manejar información e ideas que provienen de ellos. Este ejercicio le muestra cómo usted puede usar sus habilidades de comunicación para abordar los temas de calidad.

Antecedentes

Usted es el gerente de servicio al cliente de un distribuidor de autopartes. El gerente general de un concesionario grande de automóviles, uno de sus mejores clientes, le ha enviado la siguiente carta y parte de su trabajo es enviarle una carta de respuesta.

Estimado gerente de servicio al cliente:

El día primero del mes pasado, ABC Autos envió una orden de compra a su empresa. Anexo a esta carta está la copia de la misma. Por desgracia, el embarque de partes que recibimos de usted no contenía todos los artículos en el pedido. Además, ese hecho no se señaló en la hoja respectiva que acompañaba su embarque y a ABC se le cobró la cantidad completa del pedido. Para resolver el problema, envíe por favor los artículos faltantes de inmediato. Si no le es posible hacer esto para el final de esta semana, cancele los artículos restantes y haga un reembolso del pago. En el futuro, si embarcan un pedido parcial, notifíquennos en ese momento y no nos cobren los artículos no enviados.

Espero su respuesta y una solución de mi problema.

Atentamente,
A.N. Propietario, ABC Autos
Anexo: Orden de compra 00001

Tarea

1. Redacte una respuesta a la carta del cliente que asuma que tiene las partes disponibles.
2. ¿En qué diferiría su respuesta si ABC Autos no fuese un cliente valioso?
3. ¿En qué diferiría su respuesta si averiguara que las partes sí iban en el embarque original, pero que fueron robadas por alguien del personal de entregas?
4. ¿En qué diferiría su respuesta si averiguara que el propietario de ABC Autos cometió un error y que el pedido se envió en forma correcta?
5. Ahora revise sus respuestas a las preguntas anteriores. ¿Cuáles son los componentes importantes de una respuesta eficaz a una queja de calidad de un cliente (establecer el tono, expresar una disculpa, sugerir una solución y demás)? ¿Cómo utilizó estos componentes en sus diversas respuestas?

DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIAGNÓSTICO EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Como señalamos en este capítulo, la calidad de un producto o servicio es relativa al precio y a las expectativas de los clientes. Este ejercicio está diseñado para mostrar que las habilidades de diagnóstico de un gerente, su capacidad de visualizar la respuesta más apropiada a una situación, pueden ser útiles para posicionar la calidad de un producto en relación con el precio y las expectativas de los clientes.

Antecedentes

Piense en una ocasión reciente cuando haya comprado un producto tangible (como ropa, equipo electrónico, equipaje o suministros profesionales) que después haya pensado que eran de calidad especialmente alta. Ahora piense en otro producto que haya considerado apropiado o de calidad adecuada y luego un tercer producto que haya juzgado como de calidad baja o deficiente. (Ahora debe tener tres productos diferentes en mente.) A continuación, recuerde tres experiencias paralelas que incluyan compras de servicios. Los ejemplos podrían incluir una aerolínea, tren o viaje en autobús; una comida en un restaurante; un corte de cabello o un cambio de aceite para su automóvil. (De nuevo, debe tener tres ejemplos en total.)

Por último, recuerde tres experiencias que incluyan tanto productos como servicios. Tal vez usted obtuvo información

acerca de un producto que estuviera adquiriendo o que haya devuelto un producto defectuoso o descompuesto para un reembolso o reparación en garantía. ¿Hubo casos en los que hubiera una disparidad aparente entre la calidad del producto y del servicio? Por ejemplo, ¿un producto de mala calidad recibió un sorprendentemente buen servicio o un producto de alta calidad recibió un servicio mediocre?

Tarea

Revise su lista de nueve experiencias de compra y luego haga lo siguiente:

1. Evalúe el grado al que la calidad que asoció con cada uno iba una función del precio y sus expectativas.
2. ¿La calidad de cada producto o servicio podría mejorarse sin afectar en gran medida su precio? Si es así, ¿cómo?
3. ¿Un servicio al cliente de alta calidad puede contrarrestar una calidad de producto adecuada o incluso pobre? ¿Una calidad del producto sobresaliente puede contrarrestar un servicio al cliente adecuado o incluso deficiente?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

Amazon reaviva su talento para la tecnología

Como quizá sepa, vender artículos en línea (comercio en línea, ventas en línea) es lo único que hace Amazon.com. A diferencia de rivales en línea como Barnes & Noble (bn.com) o Walmart.com, Amazon no tiene un techo sobre su cabeza; no hay una presencia física para anclar su presencia en línea. El vendedor y sus clientes interactúan por medio del sitio web, el correo electrónico o el teléfono. Sin embargo, detrás del sitio web está una de las operaciones de distribución directa al consumidor más grandes del mundo.

Fundada en 1995 como vendedor de libros, Amazon en la actualidad ha tenido muy buenos resultados (casi $5 000 millones en ventas para el segundo trimestre de 2009), pero ha tenido altas y bajas. Los primeros inversionistas creían que la promesa de los negocios en línea superaban los riesgos asociados con el nuevo tipo de empresa, pero no pasó mucho antes de que la vertiginosa expectativa diera paso a una evaluación más sobria, mientras los costos crecientes mantenían el paso de las ventas en expansión y barrían con las utilidades. Fue ahí cuando Amazon diversificó su gama de ofertas de productos y agregó juguetes, música, electrónica, software y productos para el hogar. La expansión continuó acabando con las utilidades y la empresa tuvo que hacer enormes inversiones en infraestructura y tecnología de información, antes de finalmente estar en números negros en 2002.

Aunque es bastante común entre las empresas en línea de la actualidad, el modelo de negocio de Amazon fue revolucionario para su tiempo. No había necesidad de abrir tiendas en áreas de compras de altas rentas y la empresa era libre de elegir ubicaciones para centros de distribución con base en el costo y la conveniencia de las instalaciones de transporte. Los siete centros de distribución de Amazon almacenan miles de productos populares, pero muchos de los productos que los consumidores compran a través de Amazon son de hecho de envío directo del fabricante. Por tanto, Amazon puede ofrecer una multitud de productos sin incurrir en altos gastos de inventario y, como se ha eliminado al intermediario, los tiempos de entrega son más rápidos.

Además, gran parte del trabajo en las instalaciones de Amazon es automatizado. Los trabajadores usan programas de cómputo simples, orientados a menús para accedear y monitorear los pedidos de los clientes. Los productos se eligen de los anaqueles y se colocan en un vasto sistema de canales y depósitos que los agrupan en forma apropiada. En un punto, Amazon había intentado minimizar los costos de embarque al agrupar todos los artículos para embarque a una sola dirección en un solo paquete. Sin embargo, ahora el sistema se basa en un algoritmo de clasificación mucho más eficaz que calcula el tamaño óptimo del paquete, para proteger los artículos y reducir los costos. Los escáneres automatizados rastrean el progreso de cada pedido, y los empacadores y etiquetadores automatizados preparan los productos para embarque.

Desde luego, el software es una parte importante de las operaciones de Amazon, porque los mejores sistemas mantienen abajo los costos de mano de obra, aumentan la precisión y la velocidad, mejoran la experiencia de los clientes y respaldan una planeación eficaz. Por ejemplo, el software de la cadena de suministro usa una fórmula compleja para elegir qué productos se podrían llevar en los centros de distribución y cuáles deben ser enviados directamente. Otro algoritmo recalcula de manera constante las calificaciones de popularidad por producto para elegir cuáles almacenar en las secciones de los almacenes más frecuentados.

Amazon también es pionero en el desarrollo de varias tecnologías de operaciones:

- Las compras con "un clic" permiten a los clientes hacer las compras finales con un solo clic del mouse. (El proceso está patentado y ha sido licenciado a otras empresas.)
- Amazon fue uno de los primeros vendedores en línea en permitir que los clientes publicaran sus revisiones de productos en línea, lo que no sólo impulsa

las ventas, sino que contribuye a una sensación de comunidad entre los usuarios.
- Los clientes pueden revisar sus historiales de pedidos, elaborar listas de deseos y de favoritos, compartir información con amigos, recibir recomendaciones personalizadas y recordatorios de obsequios que deben dar, etiquetar productos con datos de categorías personalizadas.

El software de operaciones de Amazon es tan popular con otras empresas que la empresa ha lanzado una característica llamada Amazon Web Services, que permite a los programadores independientes y comercializadores ingresar a la biblioteca de software de Amazon y adaptarla para su propio uso. La biblioteca es gratuita a menos que "quien pide prestado" tenga la intención de vender a través de Amazon, en cuyo caso hay una comisión de 15% en cada venta. El servicio ha demostrado ser tan popular que 22% de las ventas de Amazon son realizadas por otros comercializadores. En febrero de 2009, como parte de Amazon Web Services, Amazon lanzó Amazon SimpleDB, un sistema que permite a las empresas almacenar y obtener con rapidez datos simples. Algunas empresas ya se basan en el expertise (conocimiento experto) de Amazon para administrar sus sitios web. Por ejemplo, Target y Office Depot contratan su presencia en línea con Amazon.

Y ahora, para los consumidores, está Kindle, que en forma irónica, regresa a los orígenes de Amazon como vendedor de libros. Desarrollado por una subsidiaria de Amazon llamada Lab126, Kindle es una plataforma de hardware y software para lectura electrónica de material impreso. La primera generación del dispositivo Kindle salió al final de 2007 y estaba enfocada principalmente en lectores de libros, a quienes Jeff Bezos, fundador de Amazon y CEO, pronto etiquetó como "el último bastión analógico... La visión [de Kindle]", se apresuró a agregar, "es que debe poder obtener cualquier libro (no sólo cualquier libro impreso sino cualquiera que alguna vez haya sido escrito) en este dispositivo en menos de un minuto."

Para el final de 2008, Amazon tenía más de 275 000 títulos disponibles para descarga, pero Kindle está diseñado para manejar mucho más que libros. Con este dispositivo, que no requiere una computadora, Amazon le permite no sólo descargar 1 500 libros, sino incluso suscribirse a diarios y revistas que se descargarán en forma automática tan pronto como las noticias lleguen a la prensa. Puede buscar material a través de Google, seguir vínculos de blogs y de otras páginas web, tomar notas en la página que usted lee e incluso capturar pasajes selectos con el equivalente a un marcador eléctrico. Kindle 2 y Kindle DX, cada uno con pantallas más grandes y otras características nuevas y mejoradas, llegaron a principios de 2009, y también hay un Kindle para iPhone.

Ocho meses después de su lanzamiento, Amazon había vendido casi $100 millones en valor de Kindles y, para el final del año, en medio de la especulación de que se trataba del iPod del mundo de los libros, el Kindle había vendido el doble de su cifra de ventas proyectadas (e igualaba las ventas del iPod en su primer año de lanzamiento). Los analistas esperan ventas de $1 200 a $1 400 millones para 2010, lo que significaría 4% de los ingresos anuales de Amazon.

Preguntas

1. ¿Qué tipos de decisiones comunes a las empresas de manufactura toma Amazon? ¿Qué tipos de decisiones comunes a las empresas de servicios? ¿En qué forma ambos tipos de decisiones se relacionan con el marketing de Kindle?
2. Describa la cadena de suministro completa de Amazon. ¿A partir de qué actividades en esta cadena Amazon gana dinero? ¿En qué puntos en la cadena Amazon subcontrata o contrata actividades con personas externas?
3. Vaya en línea a Amazon.com y elija un artículo que venga de Amazon mismo, más que de un distribuidor directo. ¿Qué tipo de decisiones de compra fueron necesarias para hacer que este producto estuviera disponible al precio de Amazon? ¿Qué tipo de decisiones de control de inventario?
4. ¿Qué facetas de las operaciones de Amazon le permiten ofrecer una experiencia de compras de alta calidad a los clientes?
5. Dé tres o cuatro ejemplos de formas en las que las operaciones de Amazon contribuyen a una alta productividad.

Referencias

Robert Hof, "Amazon's Brighter Horizon?" *BusinessWeek*, 26 de abril de 2006, www.businessweek.com el 10 de junio de 2009; Hof, "Amazon's Costly Bells and Whistles", *BusinessWeek*, 3 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 10 de junio de 2009; Paul R. La Monica, "Consumers Keep on Clicking", CNNMoney.com, 26 de julio de 2006, http://money.cnn.com el 10 de junio de 2009; Jeff Cogswell", Amazon Simple DB a Solid Choice for Simple Web-Based Data Storage", eWeek, 5 de febrero de 2009, www.eWeek.com el 10 de junio de 2009; Steven Levy, "The Future of Reading", *Newsweek*, 26 de noviembre de 2007, www.newsweek.com el 10 de junio de 2009; Amy Martinez, "Amazon Says Kindle Sales Top Its 'Most Optimistic' Projections", *Seattle Times*, 17 de abril de 2009, http://seattletimes.nwsource.com el 10 de junio de 2009; y Holly Jackson, "Kindle Sales Pegged at $1 Billion by 2010", CNET News, 11 de agosto de 2008, http://news.cnet.com el 10 de junio de 2009.

USTED DECIDE

Un nuevo IDEO en la calidad hotelera

1. Como cliente, ¿cuáles son las tres dimensiones de calidad que usted considera importantes en una habitación de hotel?
2. ¿Qué diferencias esperaría encontrar en las dimensiones de calidad de un hotel de alto nivel y las de un hotel de precio inferior?
3. Dado lo que IDEO averiguó acerca de las experiencias de los huéspedes de hotel en su investigación para Marriott, ¿en qué forma podría usted usar cada uno de los siguientes componentes de TQM para mejorar la calidad de un hotel de mercado intermedio: compromiso estratégico, participación de los empleados, tecnología y métodos?
4. Si usted fuese el gerente en un hotel de alto nivel, ¿cuáles tres o cuatro dimensiones de calidad examinaría primero con el fin de mejorar la calidad en general? Si usted fuese el gerente de un hotel económico, ¿cuáles tres o cuatro dimensiones de calidad examinaría primero con el fin de mejorar la calidad en general?
5. Explore los sitios web de cuatro cadenas de hoteles. Identifique las dimensiones de calidad usadas por cada una para promover su experiencia del cliente.

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F Cuando un servicio delicatessen elige el pan, la carne, el queso y los condimentos para un emparedado, toma una decisión de mezcla de producto.

2. V F Si usted construirá un submarino, quizás usará una disposición celular.

3. V F Los inventarios en tránsito son controlados por los sistemas de transporte y distribución.

4. V F El benchmarking usa una serie de estaciones de trabajo para asegurar que cada etapa en operación sea completada antes de que el producto vaya a la siguiente etapa.

5. V F El crecimiento del sector servicios en la economía estadounidense ha disminuido su productividad general.

6. La principal diferencia entre una organización de servicio y una organización de manufactura es el hecho de que _____.
   a. las empresas de manufactura se basan más fuertemente en estrategia
   b. las organizaciones de servicio son más eficientes para hacer benchmarking de las prácticas de los competidores
   d. las organizaciones de manufactura pueden aprovechar el outsourcing
   e. las organizaciones de servicio se basan fuertemente en el control de calidad

7. La empresa de Jill quizás usa una disposición _____ para hacer playeras decoradas con citas de filósofos famosos.
   a. por proceso
   b. celular
   c. por producto
   d. de posición fija
   e. automatizada

8. Boris quiere mejorar su sistema de inventario justo a tiempo al vincular información directa de sus clientes con la tecnología que controla el diseño y la manufactura de sus productos. Lo que quiere es _____.
   a. una línea de ensamble de robótica
   b. un sistema de manufactura flexible (FMS)
   c. un sistema de control de servicio
   d. un mecanismo de control automático (ACM)
   e. un sistema de manufactura integrada por computadora (CIM)

9. ¿Cuál es la relación entre la calidad y los costos?
   a. El mejoramiento de la calidad reduce los costos.
   b. Una calidad superior requiere de una productividad más alta y, por tanto, costos más altos.
   c. Los niveles de calidad moderados son los menos costosos y los niveles bajos y altos son los más costosos.
   d. Los niveles de calidad moderados son los más costosos y los niveles bajos y altos son los menos costosos.
   e. Los costos más bajos mejoran la calidad.

10. Los sindicatos se resisten a los programas en los que los empleados con capacitación cruzada son recompensados por el uso de nuevas habilidades porque ellos _____.
    a. aumentan los defectos por hora de mano de obra
    b. reducen la productividad en general
    c. reducen la calidad por hora de mano obra
    d. amenazan la seguridad laboral
    e. disminuyen la flexibilidad entre la casa y el trabajo

CAPÍTULO 22

Administración y tecnología de información

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir el rol y la importancia de la información en el trabajo del gerente e identificar los bloques de construcción básicos de la tecnología de información.
2. Analizar los factores básicos que determinan las necesidades de tecnología de información de una organización y describir los tipos básicos de sistemas de información que usan las organizaciones.
3. Analizar la forma en que se pueden administrar los sistemas de información.
4. Describir en qué forma los sistemas de información afectan a las organizaciones.

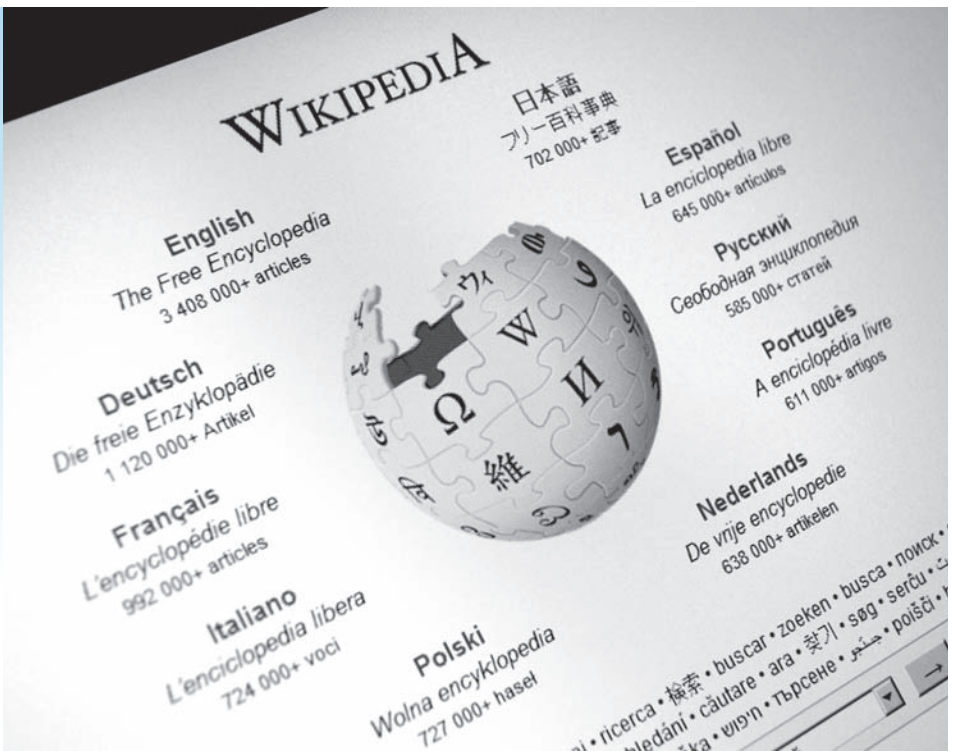
PRIMERO LO PRIMERO

El Wiki Mundo de Jimmy Wales

¿Hasta qué punto la calidad de la información depende del "especialista de información" que la comunica? ¿Cuánto expertise (conocimiento experto) tiene en realidad un "experto"? James Surowiecki, autor del best seller *The Wisdom of Crowds*, no tiene mucha fe en nuestro poder cerebral. Afirma que los grupos saben más, piensan con mayor claridad y hacen mejores elecciones que los individuos. Son "sorprendentemente inteligentes", dice, y "con frecuencia son más listos que las personas más listas que los conforman". Algunos de los avances más interesantes en la actualidad en información y administración del conocimiento se derivan de la confianza en la

> "No es por ser demasiado dramático acerca de esto, pero 'crear y distribuir una enciclopedia gratuita de la más alta calidad posible a cada persona en el planeta en su propio idioma' es lo que soy. Eso es lo que hago. Es mi meta en la vida."
>
> —JIMMY WALES, COFUNDADOR, WIKIPEDIA

Wikipedia rápidamente se ha convertido en una fuente de información estándar en Internet. Wikipedia es una plataforma de fuente abierta, lo que significa que cualquier persona puede proponer artículos. Y dentro de ciertos límites cualquiera también puede proponer ediciones y sugerir revisiones y actualizaciones a los artículos existentes. Sin embargo, un pequeño "grupo de revisión" verifica la precisión y la objetividad de los nuevos artículos y edita los existentes antes de que realmente se publiquen. Jimmy Wales es el fundador de Wikipedia.



© IFEELSTOCK | DREAMSTIME.COM

misma propuesta. Por ejemplo, considere un software de cómputo libre, que es desarrollado por la colaboración de pares: aportaciones de varios individuos con distintos enfoques y prioridades.

Otro buen ejemplo es Wikipedia, la enciclopedia en línea escrita por completo por voluntarios. Según una fuente confiable [Wikipedia], wiki se deriva de la frase hawaiana wiki wiki, que significa "rápido". Un wiki, escribe el autor anónimo del artículo, es "un tipo de sitio web que permite a los usuarios agregar, retirar o de alguna otra forma editar todo el contenido con rapidez y facilidad, en ocasiones sin la necesidad de un registro. La facilidad de interacción y operación hace que un wiki sea una herramienta eficaz para una escritura colaborativa". Desarrollada principalmente por Jimmy Wales, un ex corredor de bolsa, y Larry Sanger, un estudiante de posgrado a quien Wales había contratado originalmente como editor, Wikipedia fue lanzada en 2001. Para mediados de febrero, el sitio había publicado su milésimo artículo y sólo 9 meses más tarde llegó a la marca de los diez mil. Por un tiempo, Wikipedia creció a un ritmo de 1 500 artículos mensuales, y llegó a 40 000 en agosto de 2002. Dos años más tarde, había más de un millón de artículos en 105 idiomas. Ahora Wikipedia existe en más de 200 idiomas y presenta más de 2.5 millones de artículos nada más en inglés. Casi todo el personal técnico y los más de 3 000 escritores son voluntarios sin sueldo.

La filosofía de Wikipedia, de inmediato radical y simple, se resume por Wikipedia Foundation, la organización sin fines de lucro que administra la cartera de sitios Wiki (por ejemplo, Wikitionary, Wikiquote, Wikibooks, Wikines, Wikiversity y Meta-Wiki): "Imagine un mundo en el que cada persona reciba un acceso libre al resumen de todo el conocimiento humano." Los usuarios son invitados a editar el contenido y los artículos, que crecen y cambian con el tiempo con el aporte de muchos individuos, nunca están "terminados". Desde luego, el sabotaje es un problema. Por ejemplo, el 26 de abril de 2006, la entrada de James Bryant Conant, el alguna vez rector de la Universidad de Harvard que invitó a oficiales nazis a hablar en la universidad antes de la Segunda Guerra Mundial y que promovió con avidez el armamento nuclear después de ella, fue "editado" para leer, "ES UNA GRAN CABEZA ESTÚPIDA". El artículo original, blando pero suficientemente honesto, estaba listo de nuevo en 17 minutos. Ahora Wikipedia usa robots y software antivandalismo para defender su integridad. Prohíbe material ilegal o difamatorio, pero no tiene otra forma de censura, con sus leales contribuidores y usuarios, llamados *wikipedians*, siempre vigilantes en el interés de la verdad, civilidad y neutralidad.

Wales piensa que sabe por qué Wiki es tan popular: "Lo principal acerca de Wikipedia", explica, "es que es divertida y adictiva". Sin embargo, al mismo tiempo, también cree que Wikipedia refleja un cambio significativo en una sociedad orientada a la información; es decir, un cambio de la dependencia en los expertos autoritarios hacia un espíritu de compartición del conocimiento más democrático y colaborador. Pronostica que en el futuro, la desconfianza por las enciclopedias tradicionales finalmente las hará obsoletas: "Las personas dirán: '¿esto fue escrito por una persona? ¿Y luego revisado por sólo otras dos o tres personas? ¿Cómo puedo confiar en ese proceso?'" Según la revista *Time*, la imagen de Wales es la de "un defensor de la equidad habilitada por Internet". El novelista estadounidense Nicholson Baker llama a Wikipedia un "punto de convergencia para el autodidacta y el que recibió una costosa educación", y da el crédito de su popularidad a su éxito en "su uso eficaz de las hasta ahora desorganizadas energías de los que no tienen credenciales". Al mismo Wales le agrada el término *anticredencialista*. "No es por ser demasiado dramático acerca de esto", dice, "pero 'crear y distribuir una enciclopedia gratuita de la más alta calidad posible a cada persona en el planeta en su propio idioma', eso es lo que soy. Es lo que hago. Es mi meta en la vida".

No sorprende que mucha gente, en especial los académicos y bibliotecarios, no estén tan seguros de que el anticredencialismo sea algo tan bueno. Argumentan que la confiabilidad de la información de Wikipedia varía enormemente y que a nadie se le puede responsabilizar por las contribuciones anónimas. Otros críticos se preocupan de que Wikipedia puede ser corrompida con demasiada facilidad por unos cuantos usuarios con puntos de vista sesgados, que no proporciona un formato adecuado para presentar perspectivas divergentes, y que mucha de la información que aparece ahí refleja opiniones populares más que conclusiones investigadas.

Sin embargo, los wikipedians rápidamente citan una encuesta de 2005 de "expertos de campo 'relevantes'" por el diario *Nature*, que mostró que una selección de artículos de Wikipedia contenía no más "errores serios" que una selección comparable de la Enciclopedia Británica. Un año más tarde, un investigador inglés reportó los resultados de un estudio que muestra que los expertos tendían a considerar los artículos de Wikipedia en un nivel superior que los no expertos. Un estudio, realizado en 2007 en la Universidad de Minnesota, reveló que una porción significativa de las ediciones más fidedignas y duraderas hechas a artículos en el sitio eran trabajo de un grupo relativamente pequeño de tal vez unos 1 200 contribuidores. Por ejemplo, John Borughton, autor de *How Wikipedia Works* y *Wikipedia: The Missing Manual* (una guía de cómo funciona para los probables contribuidores) ha hecho más de 15 000 ediciones.

En un cambio interesante en el tema de la responsabilidad autoral, Wales mismo fue acusado a principios de 2008 de hacer ajustes en el artículo de Wikipedia sobre la comentarista de televisión Rachel Marsden, con quien se involucró en forma romántica y luego agregó más leña

al fuego al actualizar su propia página para informar a los lectores interesados (y a la señora Marsden) que la relación había terminado. Wales admitió enviar ediciones sugeridas por Marsden a un equipo de editores de Wikipedia responsables de manejar las quejas, pero no fue completamente directo acerca de la fuente de las ediciones. "Me importa mucho la integridad de Wikipedia", dijo en su propia publicación, "y tomo muy en serio mis responsabilidades como miembro del consejo y de la comunidad de Wikipedia. Nunca de manera consciente haría nada para comprometer esa confianza."

Tal vez más problemáticas son las preguntas acerca de la estructura financiera de Wikipedia. "Un número sorprendente de personas", dice Sue Gardner, directora ejecutiva de Wikipedia Foundation, "no saben siquiera que se trata de una organización sin fines de lucro. Dicen, '¿y cómo es que ganan dinero?' Asumían que había anuncios o alguna otra forma." No hay anuncios en ninguno de los sitios Wiki, que en realidad son financiados por recaudadores de fondos profesionales que buscan donaciones. Por ejemplo, una campaña de recaudación de fondos podría llevar un promedio de $30 de 45 000 individuos. El tema de si aceptar o no publicidad surge en forma periódica, pero los siete miembros del consejo de administración, incluidos Wales y a Gardner, continúan rechazando la idea. Entre los wikipedians, el compromiso de la organización con las operaciones no comerciales va de la mano con su proceso descentralizado de administración para asegurar sus principios democráticos y la integridad del contenido en sus diversos sitios. No habrá ninguna inversión en Wikipedia, agrega Wales. "Wikipedia es sin fines de lucro y siempre lo será."

Sin embargo, al mismo tiempo, Wales admite que "existir con base en las donaciones nos mantiene en un presupuesto limitado", y está abierto a la idea de impulsar la marca Wikipedia, siempre y cuando no comprometa los valores de intención cívica de la organización. Mientras que los posibles inversionistas, incluidas empresas de capital de riesgo, han sido rechazados de manera regular de las operaciones centrales de Wikipedia, Wales considera esas fuentes de fondos como una opción viable para otras actividades relacionadas con la marca. "No queremos tocar el centro", explica, pero "...hay algunas formas de usar nuestro nombre de marca: un juego de trivia, un juego de trivia de edición casero. Ese tipo de cosas parece encajar...[Inversionistas] podrían participar en ese tipo de actividades".

Un grupo de inversión que expresó interés en hacer negocios con Wikipedia es una empresa de capital de riesgo de Silicon Valley llamada Elevation Partners. Al igual que otros inversionistas similares, Elevation Partners fue rechazada, pero Wales desarrolló una relación con el cofundador de la empresa, Roger McNamee, a quien clasifica como "un tipo de mentor al hacer recaudación de fondos". McNamee en realidad ha resultado ser un recaudador de fondos eficaz, al haber arreglado dos donaciones separadas de $500 000 desde su reunión inicial con Wales. "Soy voluntario de Wikipedia", dice McNamee. "Ayudo con la estrategia, recaudación de fondos y desarrollo de negocios. No tiene nada que ver con Elevation Partners."

No todos los miembros del consejo de Wikipedia Foundation están tan felices acerca de las actividades de voluntariado de McNamee como lo está Wales. "Preferiría una base diversa de donadores", dijo la ex presidenta del consejo Florence Nibart-Devouard, que presentó una resolución, aprobada por el consejo, que requería la aprobación del consejo para cualquier donación mayor de 2% de los ingresos. En enero de 2009, Wikipedia Foundation anunció que McNamee había sido designado a su Consejo Consultivo, que está formado por individuos en campos como educación y tecnología. El trabajo de McNamee es aconsejar al director de la fundación acerca de los temas de negocios y estrategia. Wales lanzó Wikicities en 2004 y lo reincorporó como Wikia en 2006. Originalmente respaldado por $4 millones en capital de riesgo, la organización comercial es un servicio de alojamiento de páginas de Internet para wikis, sitios web colaboradores o de la comunidad soportados por el software de wiki. Aunque algunas veces ha sido criticado por capitalizar su asociación percibida con Wikipedia, es una entidad separada y ambas organizaciones disputan la sugerencia de que Wikia es algo como la contraparte comercial de Wikipedia.

Al iniciar Wikia, una de las metas originales de Wales fue desarrollar un motor de búsqueda para desafiar la dominancia de Google del mercado. Dice que estuvo motivado por los mismos principios que inspiraron a Wikipedia: "Así como Wikipedia revolucionó la forma en que pensamos del conocimiento y la enciclopedia", declaró en diciembre de 2006, "tenemos la oportunidad ahora de revolucionar cómo pensamos acerca de la investigación... Esta es información fundamental, básica del mundo. Necesita ser neutral y tiene que haber un diálogo responsable, transparente y público acerca de cómo se crea." Tal vez fue una meta admirable, pero es ciertamente una tarea formidable: en ese tiempo, Google controlaba alrededor de 50% del mercado estadounidense, ya había vencido amenazas de Microsoft y Yahoo! y había llegado al tope de $10 000 millones en ingresos anuales. Wiki Search se presentó en enero de 2008 y fue ascendida en junio. Para agosto, dominaba 0.000079% de participación de mercado en comparación con 70.8% de Google. Se cerró en mayo de 2009 con el simple mensaje "El proyecto Wikia Search ha terminado".[1]

Como lo demuestra claramente la viñeta de apertura, la información y la tecnología de comunicaciones continúa evolucionando a un ritmo casi sobrecogedor. De hecho, la sola idea de que todos tengan acceso libre y conveniente a toda la información que pudieran necesitar, cosa que Wikipedia intenta proporcionar, hubiera sido visto como ciencia ficción hace apenas unos años. Es más, mientras los nuevos avances continúan surgiendo en la tecnología de información, esos avances por lo general se integran en las operaciones diarias de las organizaciones. Los gerentes ahora acuden en forma rutinaria a la tecnología digital como parte integral de los recursos organizacionales y como medio para realizar los negocios diarios. Las principales actividades de negocios de cada empresa (como el diseño de servicios, asegurar la entrega de productos y el flujo de efectivo, evaluar a los empleados y crear publicidad) están vinculadas con los sistemas de información. La administración eficaz de la información requiere de un compromiso de recursos para establecer, mantener y ascender mientras surgen las nuevas tecnologías.

Este capítulo trata de los avances hechos por las organizaciones que hacen esto. Se describe el rol y la importancia de la información para los gerentes, las características de la información útil y la administración de la información como control, y se identifican los bloques básicos de construcción de los sistemas de información. Se analizan los determinantes generales y específicos de las necesidades de tecnología de información. Luego se estudian los principales tipos de tecnología de información que se usan en las organizaciones y se describe cómo se administra esta tecnología.

LA INFORMACIÓN Y EL GERENTE

La información ha sido siempre una parte integral del trabajo de todos los gerentes. Sin embargo, su importancia y por tanto la necesidad de administrarla continúan su crecimiento rápido. Para apreciar esta tendencia, necesitamos entender el rol de la información en el trabajo del gerente, las características de la información útil y la naturaleza de la administración de la información como control.[2]

El rol de la información en el trabajo del gerente

En los capítulos 1 a 18 se destaca el rol de la comunicación en el puesto del gerente. Dado que la información es una parte vital de la comunicación, el resultado es que la administración y la información están cercanamente relacionadas. De hecho, es posible conceptualizar la administración misma como una serie de pasos que incluyen la recepción, el procesamiento y la difusión de información. Como se ilustra en la figura 22.1, el gerente está constantemente bombardeado con datos e información (la diferencia entre los dos se señala más adelante).

Suponga que Bob Henderson es el gerente de operaciones de una empresa de manufactura grande. Durante el curso de un día normal, Bob recibe muchas piezas de información distintas de las conversaciones y reuniones formales e informales, llamadas telefónicas, observación personal, mensajes de correo electrónico y de

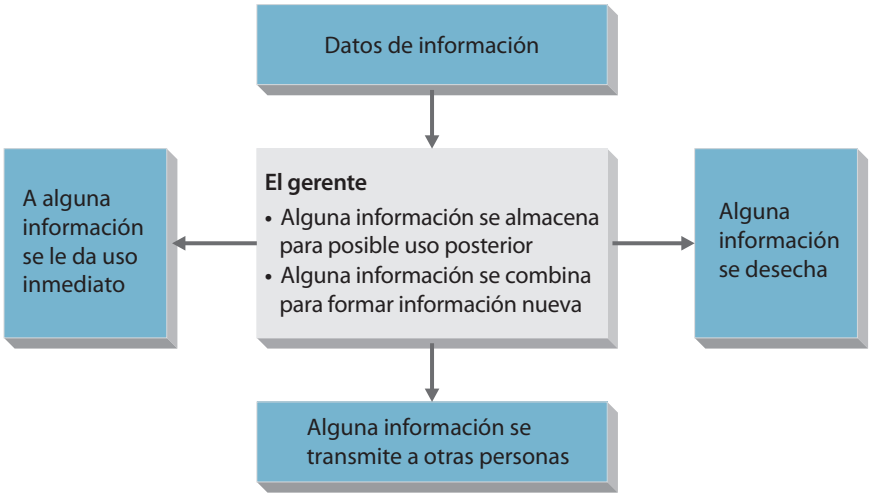


© DARKO KOVACEVIC | DREAMSTIME.COM

Una tienda típica de Kroger maneja más de 21 000 artículos. La tecnología de información ayuda a la empresa a administrar su inventario en forma eficiente y eficaz. Por ejemplo, mientras los productos de los clientes se escanean en la caja, los gerentes pueden ver en forma rápida y fácil cuánto de un producto en particular se ha vendido, cuántas unidades están aún en inventario y cuándo se deben colocar pedidos nuevos. De hecho, algunos artículos son solicitados en forma automática cuando las ventas y los niveles de inventario llegan a cierto nivel sin que se requiera ninguna acción humana.

Figura 22.1 LOS GERENTES COMO PROCESADORES DE INFORMACIÓN

Los gerentes que reciben información y datos deben decidir qué hacer con ella. Alguna se almacena para posible uso y otra se combina para formar información nueva. Después, alguna se usa de inmediato, otra se pasa a otras personas y otra se desecha.



texto, cartas, informes, memorandos, Internet y publicaciones comerciales. Obtiene un informe de un subordinado que explica con precisión la forma de resolver un problema importante, así que lo llama y le dice que implemente la solución de inmediato. Revisa la copia de un informe preparado para otro gerente, ve que no tiene pertinencia para él y lo desecha. Ve un artículo del *Wall Street Journal* que sabe que Sara Ferris de marketing debe ver, así que se lo envía. Recibe un resumen electrónico del informe de producción de ayer, pero como sabe que no necesitará analizarlo por otra semana, lo almacena. Observa a un empleador que hace un trabajo en forma incorrecta y se percata de que el método incorrecto está asociado con un problema misterioso de calidad que alguien le mencionó la semana anterior.

Una parte clave de la actividad del procesamiento de información es diferenciar entre los datos y la información. Los **datos** son cifras y hechos crudos que reflejan un aspecto de la realidad. Los hechos independientes de que una planta tiene 35 máquinas, que cada máquina es capaz de fabricar 1 000 unidades de producción al día, que la demanda actual y futura proyectada para las unidades es 30 000 al día y que los trabajadores suficientemente capacitados para manejar las máquinas ganan $20 por hora son datos.

La **información** son datos presentados en cierta forma o manera que tenga significado.[3] Así, combinar y resumir las cuatro piezas de datos dadas antes proporcionan información: la planta tiene capacidad en exceso y, por tanto, incurre en costos innecesarios. La información tiene sentido para un gerente y proporciona una base para la acción. El gerente de planta podría utilizarla y decidir vender cuatro máquinas (tal vez guardar una como respaldo) y transferir a cinco operadores a otros puestos.

Un término relacionado es la **tecnología de información (TI)**. La tecnología de información se refiere a los recursos utilizados por una organización para administrar la información que necesita con el fin de realizar su misión. Puede consistir en computadoras, redes de cómputo integradas, teléfonos (alámbricos e inalámbricos), dispositivos de fax y otras piezas de hardware. Además, la TI incluye software que facilita la capacidad del sistema para administrar información en una forma que sea útil para los gerentes.[4]

datos
Cifras y hechos crudos que reflejan un aspecto de la realidad

información
Datos presentados en cierta manera o forma que tenga significado

tecnología de información (TI)
Se refiere a los recursos utilizados por una organización para administrar la información que necesita con el fin de realizar su misión

La industria de abarrotes usa datos, información y tecnología de información para automatizar el inventario y las instalaciones de registro de salida. Por ejemplo, la tienda promedio de Kroger maneja alrededor de 21 000 productos. Los escáneres en los mostradores de salida pueden proporcionar cifras diarias de cualquier producto. Estos números son datos y tienen poco significado en su forma pura. Pero otros sistemas crean la información a partir de estos datos. Al usar estos sistemas de tecnología de información, los gerentes pueden identificar cómo cualquier producto dado o línea de productos se vende en cualquier cantidad de tiendas durante algún periodo significativo.

"El valor de la mayor parte de la información ha colapsado a cero [porque hay tanta]. El único recurso escaso es la atención."

—BERNARDO HUBERMAN, DIRECTOR DEL LABORATORIO DE DINÁMICA DE INFORMACIÓN EN HEWLETT-PACKARD
(citado en *BusinessWeek*, 1 de junio de 2009, p. 35)

Características de la información útil

¿Qué factores diferencian entre la información que es útil y la que no lo es? En general, la información es útil si es precisa, oportuna, completa y relevante. De hecho, parte de la razón por la falta actual de confianza en las empresas es que los miembros de los grupos de interés han asumido desde siempre que la información contable que proporcionaban las empresas era "verdadera". Pero un gran número de escándalos y controversias han mostrado que los procedimientos contables y los formatos de reporte pueden variar para hacer que las cosas se vean mucho mejor de lo que son en realidad.[5]

Precisa Para que la información sea de un valor real para un gerente, debe ser información precisa. La *precisión* significa que la información debe proporcionar un reflejo válido y confiable de la realidad. Una de las primeras fusiones importantes entre las empresas físicas tradicionales y las punto com sucedió en 2001 cuando Time Warner, un conglomerado de medios de la vieja escuela, se fusionó con AOL, una de las empresas más grandes punto com en ese tiempo. Por desgracia, pronto quedó claro que el valor de AOL había sido inflado por prácticas contables inadecuadas y exageraciones de ingresos. Entonces, no sorprende que la nueva empresa haya luchado por desarrollar una estrategia y una cultura unificada mientras soportaba múltiples investigaciones gubernamentales y depreciaciones de los activos corporativos. Finalmente, Time Warner vendió su división de AOL en 2009.[6]

Oportuna La información también tiene que ser oportuna. La oportunidad no necesariamente significa rapidez; sólo significa que la información debe estar disponible a tiempo para una acción administrativa apropiada. Lo que constituye oportunidad es una función de la situación que enfrenta el gerente. Cuando Marriott recolectaba información para un nuevo proyecto de hotel, los gerentes se permitieron un periodo de seis meses para la recolección de datos. Sentían que esto les daría la oportunidad de hacer un buen trabajo al recabar la información que necesitaban mientras que no retrasaban mucho las cosas. En contraste, los sistemas de reservaciones y contables de Marriott pueden proporcionar hoy a un gerente el nivel de ocupación de la noche anterior en cualquier instalación de Marriott. En 2002, United Airlines solicitó protección de quiebra mientras reestructuraba sus finanzas. En 2008, un error llevó a un periódico del sur de Florida a publicar en su sitio web una historia vieja de esta solicitud de 2002, en forma tal que la hacía parecer como un evento actual. El pánico resultante entre los inversionistas ocasionó que las acciones cayeran de $12.50 a menos de $3 por acción, antes de que se detectara y corrigiera el error.[7]

Completa La información debe contar una historia completa para que resulte útil para un gerente. Si es menos que información completa, es probable que el gerente obtenga una imagen imprecisa o distorsionada de la realidad. Por ejemplo, los gerentes en Kroger solían pensar que los productos de marca propia eran más rentables que las marcas nacionales, porque producían mayores utilidades unitarias. Con base en esta información, dieron a

información precisa
Proporciona un reflejo válido y confiable de la realidad

información completa
Proporciona al gerente toda la información que él o ella necesita

las marcas propias una gran cantidad de espacio en anaqueles y centraron las actividades promocionales en torno a ellas. Sin embargo, cuando los gerentes de Kroger se volvieron más sofisticados para entender su información, se percataron de que las marcas nacionales en realidad eran más rentables en el tiempo, porque vendían muchas más unidades que las marcas propias durante cualquier periodo. Así, aunque una tienda pueda vender 10 latas de café Kroger en un día con una utilidad de 50 centavos por lata (una utilidad total de $5), también venderá 15 latas de Maxwell House con una utilidad de 40 centavos por lata (utilidad total de $6) y 10 bolsas al vacío de café Starbucks con una utilidad de $1 por bolsa (una utilidad de $10). Con esta imagen más completa, los gerentes pudieron hacer un mejor trabajo al elegir la mezcla correcta de café Kroger, Maxwell House y Starbucks para mostrar y promover.

Relevante Por último, la información debe ser relevante para ser útil para los gerentes. La **información relevante**, al igual que la **información oportuna**, se define con base en las necesidades y las circunstancias de un gerente en particular. Los gerentes de operaciones necesitan información de costos y productividad; los gerentes de recursos humanos necesitan información acerca de las necesidades de contratación y las tasas de rotación, y los gerentes de marketing necesitan información sobre las proyecciones de ventas y las tarifas de publicidad. Mientras Walmart contempla países para posibles oportunidades de expansión, recolecta información acerca de las regulaciones locales, las costumbres y demás. Pero la información acerca de cualquier país no es tan relevante antes de tomar una decisión de ingresar a ese mercado, como lo es después de que la empresa ha tomado la decisión de hacerlo.

Administración de la información como control

información relevante
Información útil para los gerentes en sus circunstancias particulares para sus necesidades específicas

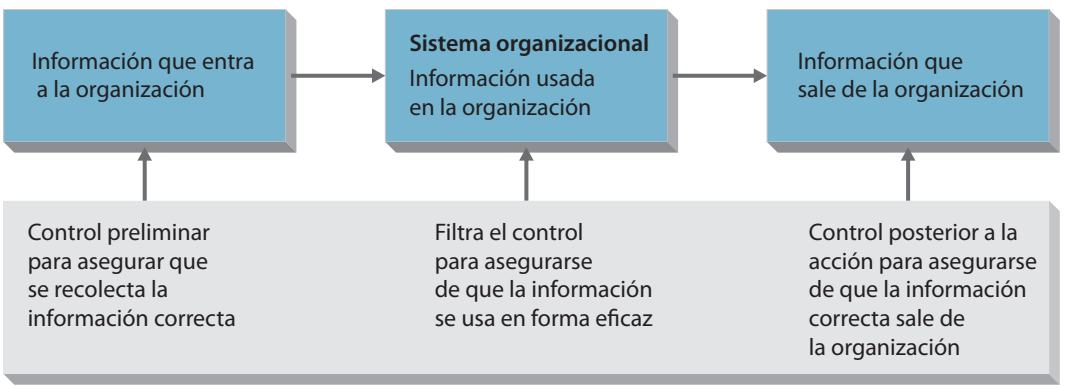
información oportuna
Disponible a tiempo para una acción administrativa apropiada

El gerente también necesita apreciar el rol de la información en el control; de hecho, ver la administración de la información como una parte vital del proceso de control en la organización.[8] Como ya se mencionó, los gerentes reciben muchos más datos e información de los que necesitan o pueden usar. En consecuencia, decidir cómo manejar cada pieza de información incluye una forma de control.[9]

La perspectiva de control acerca de la administración de la información se ilustra en la figura 22.2. La información entra, se usa y sale de la organización. Por ejemplo, Marriott se esforzó mucho para asegurarse de obtener toda la información que necesitaba para planear e ingresar al negocio de hospedaje económico. Una vez que se recabó esta información preliminar, fue necesario asegurarse de que estuviese disponible en forma apropiada para

Figura 22.2 ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN COMO CONTROL

La administración de la información puede ser parte del sistema de control por medio de mecanismos de control preliminares, de filtración y posteriores a la acción. Como la información del entorno es tanto un recurso como la materia prima o las finanzas, se debe monitorear y administrar para promover su uso eficiente y eficaz.



todos los que la necesitaran. En general, el esfuerzo por asegurar que la información sea precisa, oportuna, completa y relevante es una forma de control de visualización. Por último, Marriott quería asegurarse de que sus competidores no averiguaran sus planes hasta el último momento posible. También quería planear y orquestar los comunicados de prensa, anuncios públicos y la publicidad para su mayor beneficio. Así, estos esfuerzos sirvieron para una función de control posterior a la acción.

Bloques de construcción de tecnología de información

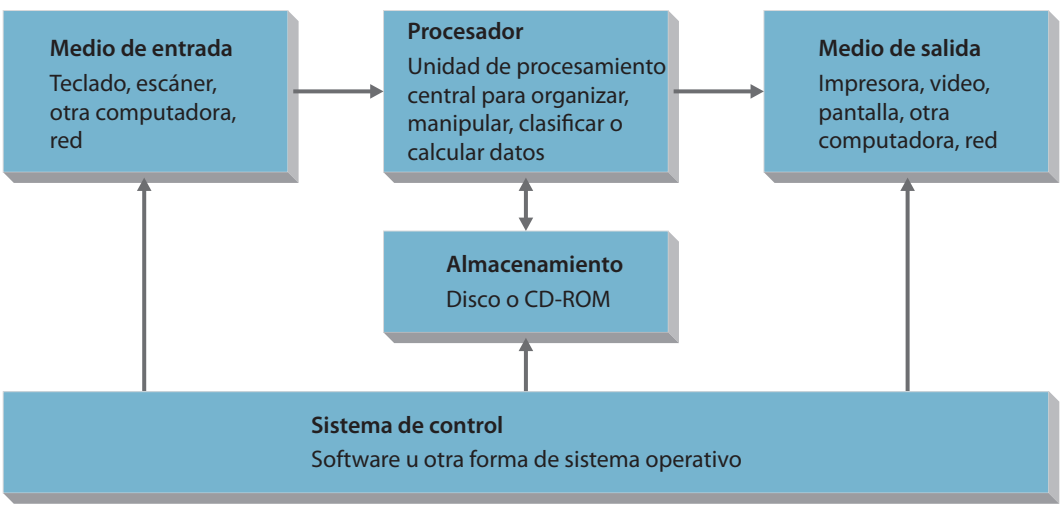
La tecnología de información es de dos tipos: manual o electrónica. Toda la tecnología de información y los sistemas que define tienen cinco partes básicas. En la figura 22.3 se hace un diagrama de estas partes para un sistema de tecnología de información basado en computadora (electrónico). El medio de entrada es el dispositivo que se usa para agregar datos e información al sistema. Por ejemplo, el escáner óptico en Kroger ingresa información en el punto de venta. De igual manera, alguien puede introducir datos por medio de un teclado, con un mouse, por medio de un lector de código de barras o por transferencia de otras computadoras o de Internet.

> "Los empleados deben acudir a trabajar y asumir que Big Brother leerá sobre su hombro electrónico cuando se sientan en la computadora."
>
> —NANCY FLYNN, DIRECTORA EJECUTIVA DE EPOLICY INSTITUTE
> (citado en *Houston Chronicle*, 30 de enero de 2006, p. D1)

Los datos que se ingresan al sistema fluyen primero al procesador, que es la parte del sistema que es capaz de organizar, manipular, clasificar o desempeñar cálculos u otras transformaciones con los datos. La mayoría de los sistemas también tiene uno o más dispositivos de almacenamiento, que son lugares donde se pueden almacenar datos para uso posterior. Los discos duros, los *thumb drives*, CD-ROM, DVD y discos ópticos son formas comunes de dispositivos de almacenamiento. Mientras los datos se transforman en información útil, la información resultante debe comunicarse a la persona apropiada a través de un *medio de salida*. Las formas comunes de mostrar la producción es por medio de videos, impresoras, aparatos de fax, así como a través de la transmisión a otras computadoras, páginas web o algunos teléfonos celulares.

Figura 22.3 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN COMPUTADORA

Los sistemas de información basados en computadora tienen cinco componentes básicos: un medio de entrada, un procesador, un medio de salida, un dispositivo de almacenamiento y un sistema de control. Los sistemas no basados en computadora usan componentes paralelos para los mismos fines.



Por último, el sistema completo de tecnología de información es operado por un *sistema de control*, más a menudo software de una forma o de otra. Los sistemas simples en las organizaciones más pequeñas pueden usar software estándar. Microsoft Windows y Linux son sistemas operativos generales que controlan tipos más especializados de software. Microsoft Word y WordPerfect son sistemas conocidos de procesamiento de datos. Lotus 123 y Excel son programas de hoja de cálculo populares, y dBase y Access se usan en forma frecuente por la administración de base de datos. Desde luego, los sistemas sofisticados del tipo que usan las empresas grandes requieren de un sistema operativo personalizado especial. Cuando las organizaciones empiezan a vincular las computadoras en una red, el sistema operativo debe ser incluso más complejo. Las redes de planeación de los recursos empresariales también se usan cada vez más para este propósito.

Como lo señalamos antes, los sistemas de tecnología de información no necesitan ser computarizados. Numerosas organizaciones pequeñas aún funcionan bastante bien con un sistema manual que usa documentos en papel, hojas de circulación, clips de papel, expedientes para archivo, archiveros y una computadora personal. Sin embargo, cada vez más, incluso las pequeñas empresas abandonan sus sistemas manuales por los computarizados. Mientras las piezas de hardware continúan su caída y el software se vuelve cada vez más poderoso, es probable que los sistemas de información computarizados estén al alcance de todas las empresas que los quieran tener.

Revisión del concepto

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN ÚTIL?

IDENTIFIQUE EJEMPLOS DE DATOS Y DE INFORMACIÓN QUE HAYA VISTO O ESCUCHADO EN LAS ÚLTIMAS 24 HORAS.

TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En un sentido, la frase *sistema de información* puede ser un mal nombre. Sugiere que hay un sistema, pero en realidad los empleados de una empresa tienen diferentes intereses, responsabilidades laborales y requerimientos de la toma de decisiones. Un sistema de información no puede acomodar dicha variedad de requerimientos de información. En lugar de eso, "el sistema de información" es un complejo de varios sistemas que comparten información mientras atienden a varios niveles de la organización, diferentes departamentos u operaciones.

Grupos de usuarios y requerimientos del sistema

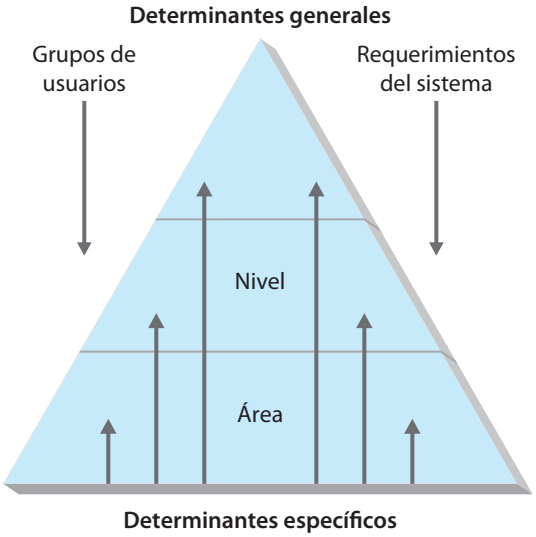
Para entender los diferentes tipos de *sistemas de información* que usan las organizaciones, es útil considerar primero los grupos de usuarios y los requerimientos del sistema. Esta perspectiva se ilustra en la figura 22.4. En general, hay cuatro grupos de usuarios, cada uno con diferentes requerimientos del sistema: primera línea, nivel intermedio, altos directivos, y trabajadores del conocimiento. Los trabajadores del conocimiento representan una categoría especial de usuario. Los **trabajadores del conocimiento** son especialistas, capacitados y certificados (como ingenieros, científicos, especialistas en tecnología de información y psicólogos) que confían en la tecnología de información para diseñar nuevos productos o crear nuevos procesos de negocio.

trabajadores del conocimiento
Especialistas, por lo general con capacitación y certificación profesional (como ingenieros, científicos, especialistas en tecnología de información y psicólogos), que se basan en la tecnología de información para diseñar nuevos productos o crear nuevos procesos de negocio

Gerentes en distintos niveles Debido a que trabajan en distintos tipos de problemas, los gerentes de primera línea, de nivel intermedio y los altos directivos, así como los trabajadores del conocimiento, tienen diferentes necesidades de información. Por ejemplo, los gerentes de primera línea (u operativos) necesitan información para supervisar los detalles diarios de su departamento o proyectos. Los gerentes de nivel medio necesitan

Figura 22.4 DETERMINANTES DE LAS NECESIDADES DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

El procesamiento de las necesidades de información es determinado por los grupos de usuarios y los requerimientos del sistema, también por los determinantes específicos como el área y nivel en la organización.



resúmenes y análisis para establecer metas intermedias y a largo plazo para el departamento o los proyectos bajo su supervisión. La alta gerencia analiza las tendencias más amplias en la economía, el entorno y el desempeño general de la empresa para realizar planeación a largo plazo para la organización completa. Por último, los trabajadores del conocimiento necesitan información especial para realizar proyectos técnicos.

Considere las diversas necesidades de información de un fabricante de pisos. Los gerentes de ventas (gerentes de primera línea) supervisan a los vendedores, asignan territorios a la fuerza de ventas y manejan el servicio al cliente y los problemas de entrega. Necesitan información actual acerca de las ventas y la entrega de productos: listas de pedidos entrantes de clientes y programas diarios de entrega a los clientes en su territorio. Los gerentes regionales (gerentes de nivel intermedio) establecen cuotas para cada gerente de ventas, preparan presupuestos y planean las necesidades de personal para el año siguiente. Necesitan información acerca de las ventas mensuales por producto y región. Los altos directivos requieren información externa e interna. En forma interna, usan los datos de ventas resumidos por producto, tipo de cliente y región geográfica, junto con comparaciones contra años anteriores. De igual importancia es la información externa acerca de los patrones de comportamiento del consumidor, el desempeño de la competencia y los pronósticos económicos. Por último, los trabajadores del conocimiento que desarrollan nuevos materiales de pisos necesitan información acerca de las propiedades químicas de los adhesivos y las fuerzas de compresión para las estructuras de pisos.

Áreas funcionales y procesos de negocio Cada función de negocios (marketing, recursos humanos, contabilidad, operaciones y finanzas) tiene sus propios requerimientos de información. Además, muchas empresas se organizan con base en varios procesos de negocio, y estos grupos de procesos también necesitan información especial. Entonces, cada uno de estos grupos de usuarios y departamentos es representado por un sistema de información. Cuando las organizaciones agregan a estos sistemas los tipos de sistemas que requieren los cuatro niveles de usuarios analizados arriba, el número total de sistemas de información y



© SEAN PAVONE | DREAMSTIME.COM

Los sistemas de información se usan en todo tipo de organizaciones. Por ejemplo, tomemos la aplicación de la ley y el control de tránsito. Las cámaras de circuito cerrado, como ésta, se usan de manera común para monitorear los flujos de tráfico en importantes intersecciones. Por ejemplo, como el flujo de tráfico en distintas direcciones aumenta o disminuye, un sistema de información de red puede ajustar en forma automática el tiempo de las señales de tránsito en esas intersecciones al mantener esas luces verdes encendidas más tiempo para reducir la acumulación. Un poco más controversial es el uso de tecnología similar de algunas comunidades para tomar fotografías de automóviles que ignoran la luz roja. Los infractores reciben por correo multas de tránsito.

aplicaciones aumenta en forma significativa. Por ejemplo, los altos directivos de finanzas, se interesan por la planeación a largo plazo de los gastos de capital para instalaciones futuras y equipo, así como por determinar las fuentes de los fondos de capital.

En contraste, un grupo de proceso de negocios incluirá usuarios (gerentes y empleados) tomados de todos los niveles organizacionales. Por ejemplo, el grupo de administración de la cadena de suministro puede estar en el proceso de reducir el número de proveedores. El sistema de información que respalda este proyecto contendría información que va a través de las diferentes funciones organizacionales y niveles administrativos. El grupo necesitará información y expertise (conocimiento experto) en marketing, almacenamiento y distribución, producción, tecnología de comunicaciones, compras, proveedores y finanzas. También necesitará diferentes perspectivas acerca de los temas operativos, técnicos y administrativos: determinar los requerimientos técnicos para los nuevos proveedores, especificar las responsabilidades de tareas de las empresas participantes y determinar los requerimientos financieros futuros.

Principales sistemas por nivel

En esta sección se analizan diferentes tipos de sistemas que proporcionan aplicaciones en ciertos niveles organizacionales, pero no en otros. Para cualquier decisión rutinaria, repetitiva y altamente estructurada, será suficiente una aplicación especializada. Sin embargo, los requerimientos del sistema para los trabajadores del conocimiento quizá variarán debido a que los trabajadores del conocimiento enfrentan a menudo una diversidad de problemas especializados. Las aplicaciones de los sistemas de información para las decisiones de la gerencia media o de la superior también deben ser flexibles, aunque por diferentes razones. En particular, usarán un rango más amplio de información recolectado de una diversidad de fuentes, tanto externas como internas.

sistema de procesamiento de transacciones (TPS)
Aplicación del procesamiento de información para las transacciones básicas diarias

Sistemas de procesamiento de transacciones Los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS) son aplicaciones de procesamiento de información para las transacciones de negocios básicas diarias. La toma de pedidos de clientes por los vendedores en línea, la aprobación de las reclamaciones en las compañías de seguros, la recepción y confirmación de las reservaciones por parte de las aerolíneas, el procesamiento de la nómina y el pago de las facturas en casi todas las empresas, son procesos de negocio rutinarios. El TPS para actividades de primer nivel (operativas) está bien definido, con requerimientos de datos predeterminados, y sigue los mismos pasos para completar todas las transacciones en el sistema.

Sistemas para los trabajadores del conocimiento y aplicaciones de oficina Los sistemas para los trabajadores del conocimiento y las aplicaciones de oficina respaldan las actividades tanto de los trabajadores del conocimiento como de los empleados en las posiciones de oficina. Proporcionan ayuda para el procesamiento de datos y otras actividades de oficina, como la creación de los documentos de comunicaciones. Al igual que otros departamentos, el departamento de sistemas de información incluye tanto a los trabajadores del conocimiento como a los trabajadores de datos.

Sistemas para los trabajadores de operaciones y de datos Las personas que manejan el equipo de cómputo de la empresa se llaman *trabajadores de sistemas de operaciones*. Se aseguran de que los programas adecuados funcionan en la secuencia correcta y supervisan el equipo para asegurar que se opera en forma adecuada. Numerosas organizaciones también tienen empleados que ingresan los datos en el sistema para procesamiento.

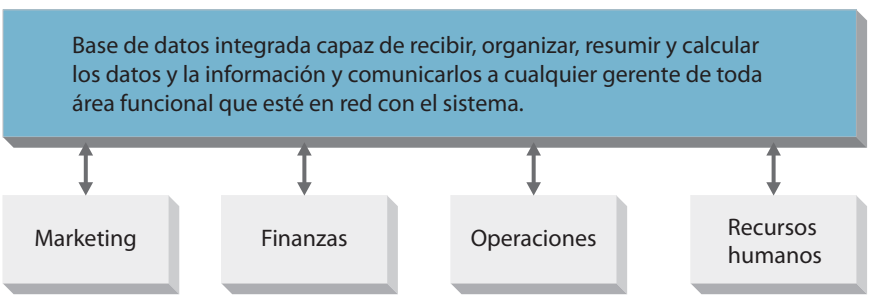
Nivel del conocimiento y sistemas de oficinas Sobra decir que la explosión de nuevos sistemas de soporte (como el procesador de textos, las imágenes de documentos, autoedición, el diseño asistido por computadora y el modelado de simulación) ha incrementado la productividad tanto de los trabajadores del conocimiento como de oficina. La autoedición combina gráficos y texto de procesador de palabras para publicar impresiones de calidad profesional y documentos web. Los sistemas de imágenes pueden escanear documentos e imágenes en papel, convertirlos a formato digital para almacenamiento en discos, llevarlos y transmitirlos en forma electrónica a las estaciones de trabajo a lo largo de la red.

Sistemas de información gerencial Los sistemas de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés) respaldan a los gerentes de una organización al proporcionarles informes diarios, programas, planes y presupuestos. En la figura 22.5 se muestra un MIS simple. Las actividades de información de cada gerente varían según su área funcional (como contabilidad o marketing) y nivel administrativo. Mientras que los gerentes de nivel medio se enfocan en su mayoría en las actividades e información interna, los gerentes de nivel superior también están comprometidos en actividades externas. Los gerentes de nivel medio, el grupo de usuarios de MIS más grande, necesitan información de red para planear actividades posteriores como capacitación del personal, movimientos materiales y flujos de efectivo. También necesitan conocer el estatus actual de los puestos y los proyectos que se realizan en su departamento: ¿En qué etapa está ahora? ¿Cuándo se terminará? ¿Hay

sistemas de información gerencial (MIS)
Respaldan a los gerentes al proporcionarles los informes diarios, programas, planes y presupuestos

Figura 22.5 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL BÁSICO

Un sistema de información gerencial básico se construye sobre una base de datos integrada. Los gerentes en diversas áreas funcionales pueden acceder a la base de datos y obtener la información que necesitan para tomar decisiones. Por ejemplo, los gerentes de operaciones pueden acceder al sistema para determinar los pronósticos de ventas de los gerentes de marketing y los gerentes de finanzas pueden revisar los expedientes de recursos humanos para identificar posibles candidatos para promoción del departamento de finanzas.



una posibilidad de que podamos iniciar el siguiente trabajo? Gran parte de los sistemas de información gerencial de una empresa (flujo de efectivo, ventas, programación de la producción y embarques) son indispensables para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas a ese tipo de preguntas.

Sistemas de apoyo a las decisiones Los gerentes de nivel medio y superior reciben asistencia en la toma de decisiones por parte del sistema de apoyo a las decisiones (DSS): un sistema interactivo que ubica y presenta la información necesaria para respaldar el proceso de toma de decisiones. Mientras que algunos DSS están dedicados a problemas específicos, otros sirven a propósitos más generales, lo que permite a los gerentes analizar distintos tipos de problemas. Por ejemplo, una empresa que enfrenta con frecuencia decisiones sobre la capacidad de la planta puede tener DSS de capacidad: el gerente ingresa datos sobre los niveles anticipados de ventas, el capital de trabajo y los requerimientos de entrega de los clientes. Luego los procesadores de transacción internos DSS manipulan los datos y hacen recomendaciones acerca de los mejores niveles de capacidad de planta para cada periodo futuro. En contraste, un sistema de propósito general, como un DSS de marketing, podría responder a una diversidad de problemas relacionados con el marketing. Puede ser programado para manejar preguntas "qué sucede si" como "¿cuándo es el mejor momento de introducir un producto nuevo si mi principal competidor presenta uno en tres meses, nuestro nuevo producto tiene una vida esperada de 18 meses, la demanda es estacional con un máximo en el otoño y mi meta es ganar la mayor participación de mercado posible?" El DSS puede ayudar en decisiones para las cuales las soluciones predeterminadas son desconocidas al usar herramientas sofisticadas de modelado y análisis de datos.

Sistemas de apoyo ejecutivo Un sistema de apoyo ejecutivo (ESS) es una referencia rápida, una aplicación de acceso instantáneo a los sistemas de información especialmente diseñada para un acceso instantáneo por parte de los gerentes de nivel superior. Los ESS están diseñadas para ayudar con las decisiones y problemas de nivel ejecutivo que van desde "¿qué líneas de negocio debemos manejar en cinco años?" hasta "con base en los avances pronosticados en las tecnologías electrónicas, ¿a qué grado debe estar globalizada nuestra empresa en cinco años o en diez años?" Los ESS también usan una amplia gama de información interna y de fuentes externas, como los informes de la industria, los pronósticos económicos globales y los informes acerca de las capacidades de los competidores. Como los gerentes de nivel superior por lo general no poseen habilidades avanzadas de cómputo, prefieren sistemas que sean de acceso fácil y adaptables. En consecuencia, los ESS no están diseñados para abordar sólo problemas específicos y predeterminados. En lugar de eso, permiten al usuario cierta flexibilidad para atender una diversidad de situaciones problemáticas. A menudo son de fácil acceso por medio de unos golpes de teclado o incluso comandos de voz.

Inteligencia artificial y sistemas expertos La inteligencia artificial (IA) se puede definir como el desarrollo de sistemas de cómputo, hardware y software para imitar el comportamiento humano; en otras palabras, los sistemas que desempeñan tareas físicas usan procesos de pensamiento y aprenden. Al desarrollar los sistemas de IA, los trabajadores del conocimiento (especialistas de negocios, modeladores y expertos en tecnología de información) intentan diseñar sistemas basados en computadora capaces de razonar, para que las computadoras, en lugar de las personas, puedan desempeñar ciertas actividades de negocios.

Un ejemplo es un sistema de evaluación de crédito que decide qué solicitante de préstamos son dignos de crédito y cuáles son riesgosos y luego, en consecuencia, compone cartas de aceptación y rechazo. Otro ejemplo es un sistema de reclutamiento de personal que recibe las solicitudes de trabajo, las filtra y luego decide qué solicitantes se ajustan mejor a cada uno de los diversos puestos vacantes. También hay sistemas de IA que poseen capacidades sensoriales, como láseres que "ven", "escuchan" y "sienten". Además, mientras las máquinas se vuelven más sofisticadas en procesar el lenguaje natural, los humanos pueden dar instrucciones y hacer preguntas con sólo hablar con una computadora.

sistemas de apoyo a las decisiones (DSS)
Sistema interactivo que ubica y presenta la información necesaria para respaldar el proceso de toma de decisiones

sistema de apoyo ejecutivo (ESS)
Referencia rápida, aplicación de fácil acceso de los sistemas de información, especialmente diseñados para un acceso instantáneo de los niveles administrativos superiores

inteligencia artificial (IA)
Desarrollo de sistemas de cómputo, tanto hardware como software para imitar el comportamiento humano, es decir, para desempeñar tareas físicas, usar procesos de pensamiento y aprender

Una forma especial de programa de IA, el *sistema experto*, está diseñado para imitar los procesos de pensamiento de los expertos humanos en un campo en particular. Los sistemas expertos incorporan las reglas que un experto aplica a los tipos específicos de problemas, como los juicios que un médico formula para diagnosticar enfermedades. En efecto, los sistemas expertos proporcionan a los usuarios diarios "expertise al instante." Por ejemplo, Socrates Quick Quote de General Electric imita las decisiones de un experto en bienes raíces y luego coloca un paquete de recomendaciones acerca de transacciones reales al alcance de los agentes de bienes raíces en la red de cómputo privada de GE. Un sistema llamado MOCA (consultor de centro de operaciones de mantenimiento), al imitar los procesos de pensamiento de un gerente de mantenimiento, programa el mantenimiento de rutina para la flota completa de American Airlines.

Internet

Aunque no todos pensarían esto en forma automática, Internet también es un sistema de información, uno que se vuelve cada vez más importante para las empresas todos los días. **Internet** (la red pública de comunicación de datos más grande del mundo) es una red gigante de redes que atiende a millones de computadoras; ofrece información acerca de negocios, ciencia y gobierno (o de cualquier otra cosa) y proporciona flujos de comunicación entre más de 170 000 redes de todo el mundo. Comisionada originalmente por el Pentágono como una herramienta de comunicaciones para uso durante tiempos de guerra, Internet permite a las computadoras personales (incluidos muchos teléfonos contemporáneos) estar unidos en prácticamente cualquier ubicación. La red ha ganado popularidad porque es una herramienta eficiente para la obtención de información que hace disponible una inmensa riqueza de información académica, técnica y de negocios.

Como puede transmitir información con rapidez y a bajo costo (más bajo que un servicio de teléfono de larga distancia, entrega postal y entrega al día siguiente), la red también se ha convertido en el sistema más importante de correo electrónico en el mundo. Por tanto, para miles de empresas la red ha unido (y en muchos casos reemplaza) el teléfono, el fax y el correo postal como un medio estándar de comunicación. Aunque los individuos por lo general no pueden conectarse en forma directa con Internet, por una pequeña cuota de uso mensual pueden suscribirse a la red por medio de un **proveedor de servicio de Internet (PSI)**, como American Online o EarthLink. Un PSI es una empresa comercial que mantiene una conexión permanente con la red y vende conexiones temporales a los suscriptores.[10]

La popularidad de Internet continúa en aumento para las empresas y las aplicaciones personales. En 2009, alrededor de 1 500 millones de usuarios de la red estaban activos en vínculos que conectan a cada país del mundo. Entre 2000 y 2008, el número de usuarios aumentó 305.5%. Nada más en Estados Unidos, más de 223 millones de usuarios están en la red cada día. Su poder para cambiar la forma en que se realizan los negocios ha sido ampliamente demostrado, tanto en empresas grandes como pequeñas, mientras sus miembros usan la red para comunicarse dentro y a través de las fronteras organizacionales, a fin de adquirir bienes y servicios y para recabar información de un gran número de fuentes de todo el mundo.

La red también ha beneficiado a las empresas pequeñas, en especial como medio para expandir la investigación de mercados y mejorar el servicio al cliente, así como para servir como fuente de información. Por ejemplo, en San Leandro, California, TriNet Employer Group se suscribe al programa de consultoría en línea de Ernst & Young, Ernie. Por $3 500 al año, el contralor de TriNet Lyle DeWitt envía preguntas desde su computadora y obtiene una respuesta de un experto de Ernst & Young en 48 horas. Al enfocar a clientes pequeños que no pueden permitirse una consultoría famosa, Ernie responde preguntas acerca de seguros médicos, planes de beneficios, temas de migración e impuestos de nómina. Desde luego, como se señala en la sección *Ética en acción*, la expansión constante de las aplicaciones de Internet no carece de riesgos, tanto para los especialistas en marketing que hacen la investigación como para los sujetos sobre quienes la realizan.

Internet
Red gigante de redes que atiende millones de computadoras; ofrece información acerca de negocios, ciencia, gobierno y otros temas, y proporciona flujos de comunicaciones entre las redes del mundo

proveedor de servicios de Internet (PSI)
Empresa comercial que mantiene una conexión permanente con Internet y vende conexiones temporales a los suscriptores

ÉTICA EN ACCIÓN

Usted y su ego algorítmico

No es la primera ocasión en que el matrimonio entre tecnología de información y matemáticas ha revolucionado las empresas; piense acerca del *modelado de procesos de negocio* (métodos para representar los procesos de negocio), los *análisis financieros cuantitativos* (técnicas para estandarizar la información financiera) y la *minería de datos* (una herramienta para descubrir los patrones de datos). Sucede de nuevo y esta vez, con avances en la capacidad de cómputo y el modelado matemático que configura y reconfigura vastas cantidades de datos almacenados y consultados en línea, el tema que se "modelará" de manera matemática para los fines de negocios es usted.

"Convertimos el mundo del contenido en matemáticas", dice Howard Kaushanksky, presidente ejecutivo (CEO) de Umbria, la firma de análisis del mercado, "y a usted lo convertimos en matemáticas". Los especialistas en marketing analizan ya sus patrones de compra. Por ejemplo, Google vende publicidad con base en un análisis de los hábitos de búsqueda y compra en línea de los clientes y la empresa E-loan, un acreedor en línea, usa un algoritmo complicado de compra. Al ajustar en forma continua la cantidad que está dispuesto a pagar por 250 000 términos de búsqueda relacionados con los préstamos, la empresa cambia miles de ofertas en publicidad de palabras clave cada hora. ¿Alguien ha descubierto cualquier información útil relacionada con los productos hasta ahora? Al trabajar para PepsiCo, Umbria revisó millones de blogs y encontró que los hombres jóvenes usan Gatorade como mezclador de cocteles con la esperanza de reducir la resaca. Los especialistas en marketing de Pepsi admiten que es un uso del producto que no habían previsto.

Mientras los modelos se vuelven más sofisticados, los especialistas en marketing empezarán a analizar a grupos cada vez más pequeños y, por último, a los individuos. Por ejemplo, IBM, un líder de mucho tiempo en el modelado de procesos, ahora trabaja para formar a 50 000 de sus propios consultores de TI. El sistema traduce educación, habilidades y experiencia en un insumo cuantitativo. Investiga el uso del tiempo libre al revisar las tareas del calendario y mantiene un registro de la ubicación global por medio de dispositivos de comunicación móviles. Al hacer diagramas de los patrones de tráfico y examinar el lenguaje de los mensajes por correo electrónico, incluso recolecta datos de los hábitos sociales.

Mientras tanto, las agencias de aplicación de la ley recolectan datos de patrones demográficos y telefónicos para monitorear actividades sospechosas y las bibliotecas virtuales difunden información personalizada acerca de las preferencias de lectura de los usuarios. Otras técnicas de modelado se vuelven todavía más personales y cercanas. Por ejemplo, los médicos y las compañías de seguros compilan datos de registros genéticos.

Sobra decir que los negocios del modelado de personas plantean ciertos temas éticos, notablemente temas de privacidad. Además, muchos críticos afirman que los analistas y las empresas que los contratan no tienen por qué esgrimir el tipo de poder potencial que proporciona toda esta información personal. Sin embargo, algunas personas depositan su fe en la ingenuidad humana. "Las personas son complicadas", dice un gerente de IBM que debe saberlo. "Si usted tiene un sistema, descifran cómo jugarlo." Esas estrategias mantendrán ocupados al menos a los expertos en TI y a los matemáticos en la construcción de modelos que se ajusten al comportamiento humano.

Referencias: Stephen Baker, "Math Will Rock Your World", *BusinessWeek*, 23 de enero de 2006, www.businessweek.com el 13 de junio de 2009; Damien Cave, "16 to 25? Pentagon Has Your Number, and More", New York Times, 24 de junio de 2005, www.nytimes.com el 13 de junio de 2009; William Holstein, "An Algorithm as a Pickax", *New York Times*, 9 de octubre de 2005, www.nytimes.com el 13 de junio de 2009 y Erik Schonfeld, "The Great Giveaway" *Business 2.0*, 1 de abril de 2005, http://money.cnn.com el 13 de junio de 2009.

World Wide Web (WWW)
Sistema con estándares universalmente aceptados para almacenar, retirar, dar formato y mostrar información

La World Wide Web Gracias a la World Wide Web (WWW), o simplemente "la Web", Internet es fácil de usar y permite a los usuarios de todo el mundo comunicarse en forma electrónica con poco esfuerzo. La World Wide Web es un sistema con estándares universalmente aceptados para almacenar, retirar, formatear y mostrar información.[11] Proporciona el idioma común que nos permite "navegar" en la red y pone Internet

disponible para el público en general, más que sólo para los usuarios técnicos como los programadores de computadoras. Por ejemplo, para ingresar a un sitio web, el usuario debe especificar el *localizador de recurso uniforme* (*Uniform Resource Locator*, *URL*) que señala la dirección única de los recursos en la Web.

Servidores y navegadores Cada sitio web abre con una *página de inicio*, una muestra en la pantalla que da la bienvenida al visitante con un saludo que puede incluir gráficos, sonidos y mejoras visuales que introducen al usuario al sitio. Las páginas adicionales dan detalles de los productos del patrocinador y explican cómo contactar ayuda al usar el sitio. Con frecuencia, proporcionan los URL de sitios web relacionados con los cuales el usuario puede vincularse al señalar y dar clic. A la persona responsable de mantener el sitio web de la organización se le llama *webmaster*. Los sitios web grandes usan estaciones de trabajo dedicadas (computadoras grandes), llamadas *servidores web*, que se personalizan para administrar, mantener y respaldar los sitios web.

"Puede sonar para expertos en computadoras, pero necesitamos un plan de administración nacional de datos."

—FRANCINE BERMAN, DIRECTORA DE SAN DIEGO SUPERCOMPUTER CENTER
(citado en *Newsweek*, 12 de junio de 2006, p. 57)

Con cientos de miles de páginas web que aparecen cada día, el ciberespacio ahora atiende miles de millones de páginas accesibles al público. Clasificar por medio de este laberinto sería frustrante e ineficiente sin el acceso a un **navegador web**, el software que permite al usuario acceder a la información en la Web. Un navegador funciona en la PC del usuario y respalda los gráficos y las capacidades de vínculo necesarias para utilizar la Web. El navegador web dominante en el mundo en la actualidad es Internet Explorer de Microsoft.

Directorios y motores de búsqueda El navegador web ofrece herramientas adicionales (directorios de sitios web y motores de búsqueda) para navegar en la red. Entre las empresas más exitosas del ciberespacio están algunas como Yahoo!, que mantiene directorios gratuitos de contenido de la Web. Cuando a Yahoo! se le notifican los sitios web nuevos, los clasifica en su directorio. El usuario ingresa una o dos palabras clave (digamos "Urban Outfitters" o "estadísticas de béisbol"), y el directorio responde al sacar del directorio una lista de sitios web con títulos que contienen esas palabras.

En contraste con un directorio, un motor de búsqueda explorará en los millones de páginas web del ciberespacio sin preclasificarlas en un directorio. Busca páginas web que contengan las mismas palabras que los términos del usuario. Luego muestra las direcciones para los que llegan más cerca de empatar, después los siguientes más cercanos y demás. Un motor de búsqueda, como el de Google o Ask.com, puede responder a más de 10 millones de búsquedas por día. No sorprende que ambos directorios y motores de búsqueda estén llenos de anuncios pagados.[12] Yahoo! y Google son los líderes actuales en los *sitios portales*, sitios usados por los que navegan en Internet como páginas principales.

Intranets El éxito de Internet ha llevado a algunas empresas a extender la tecnología de la red en forma interna, usarla para los sitios web internos que contienen información acerca de la empresa. Estas redes privadas, o **intranets**, son accesibles sólo para empleados a través de entradas mediante firewalls electrónicos. Los firewalls, que se analizan más adelante, se usan para limitar al acceso a la intranet. En Hewlett-Packard, la intranet permite a los empleados transferir sus ahorros del retiro entre diversos fondos de inversión. La intranet de Ford conecta a las estaciones de trabajo de la empresa en Asia, América del Sur, Europa y Estados Unidos con miles de sitios web de Ford que contienen información privada sobre las actividades de Ford en producción, ingeniería, distribución y marketing. Compartir esa información ha ayudado a reducir el tiempo de procesamiento para llevar los modelos a producción de 36 a 24 meses. El proyecto más reciente de Ford al mejorar el servicio al cliente a través de la compartición de información interna se llama *fabricación sobre demanda*. Por ejemplo, el Mustang que requería de un tiempo de entrega de 50 días en 1996, ahora está disponible en alrededor de una semana. Desde luego, los ahorros para Ford suman miles de millones de dólares en inventario y costos fijos.[13]

navegador web
Software que permite al usuario acceder a información en la Web

intranet
Red de comunicaciones similar a Internet, pero que opera dentro de las fronteras de una organización

Extranets En ocasiones las empresas autorizan a los externos a ingresar a sus intranets. Estas llamadas **extranets** permiten a los externos un acceso limitado a la intranet de la empresa. La aplicación más común permite a los compradores ingresar al sistema del vendedor para ver qué productos están disponibles para venta y entrega, y proporcionar así, con rapidez, información de disponibilidad de productos a los compradores externos. También, los proveedores industriales con frecuencia están vinculados a las intranets de los clientes para ver los programas de producción planeados y tener listos los suministros, al tiempo que los necesiten las operaciones siguientes de los clientes.

Revisión del concepto

IDENTIFIQUE LOS DIFERENTES NIVELES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE EXISTEN EN LA ACTUALIDAD.

IDENTIFIQUE LOS EJEMPLOS DE CÓMO USA INTERNET PARA FINES INFORMATIVOS.

ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En este punto, el valor y la importancia de los sistemas de información debería ser aparente. Sin embargo, aún quedan por responder preguntas importantes. ¿Cómo se desarrollan y se usan diariamente dichos sistemas? Esta sección proporciona conocimientos acerca de estos temas y áreas relacionadas.

Desarrollo de sistemas de información

Los pasos básicos que participan en el desarrollo de un sistema de información se describen en la figura 22.6. El primer paso es determinar las necesidades de información de la organización y establecer las metas que se deberán alcanzar con el sistema propuesto. Es absolutamente imperativo que el proyecto tenga un respaldo total y un compromiso financiero apropiado de la alta gerencia para que tenga éxito. Una vez que se ha tomado la decisión de desarrollar e instalar un sistema de información, se conforma una fuerza de tareas para supervisarlo todo. Como se analizó con anterioridad, los usuarios meta deben estar bien representados en esa fuerza de tareas.

A continuación se pueden hacer en forma simultánea tres tareas. Una es desarrollar una base de datos. La mayoría de las organizaciones ya posee la información que necesitan para un sistema de información, pero con frecuencia no es la forma correcta. El Pentágono ha gastado grandes sumas de dinero para transformar todos sus registros en papel en registros de computadora. Muchas otras gamas gubernamentales también trabajan duro para computarizar sus datos.[14]

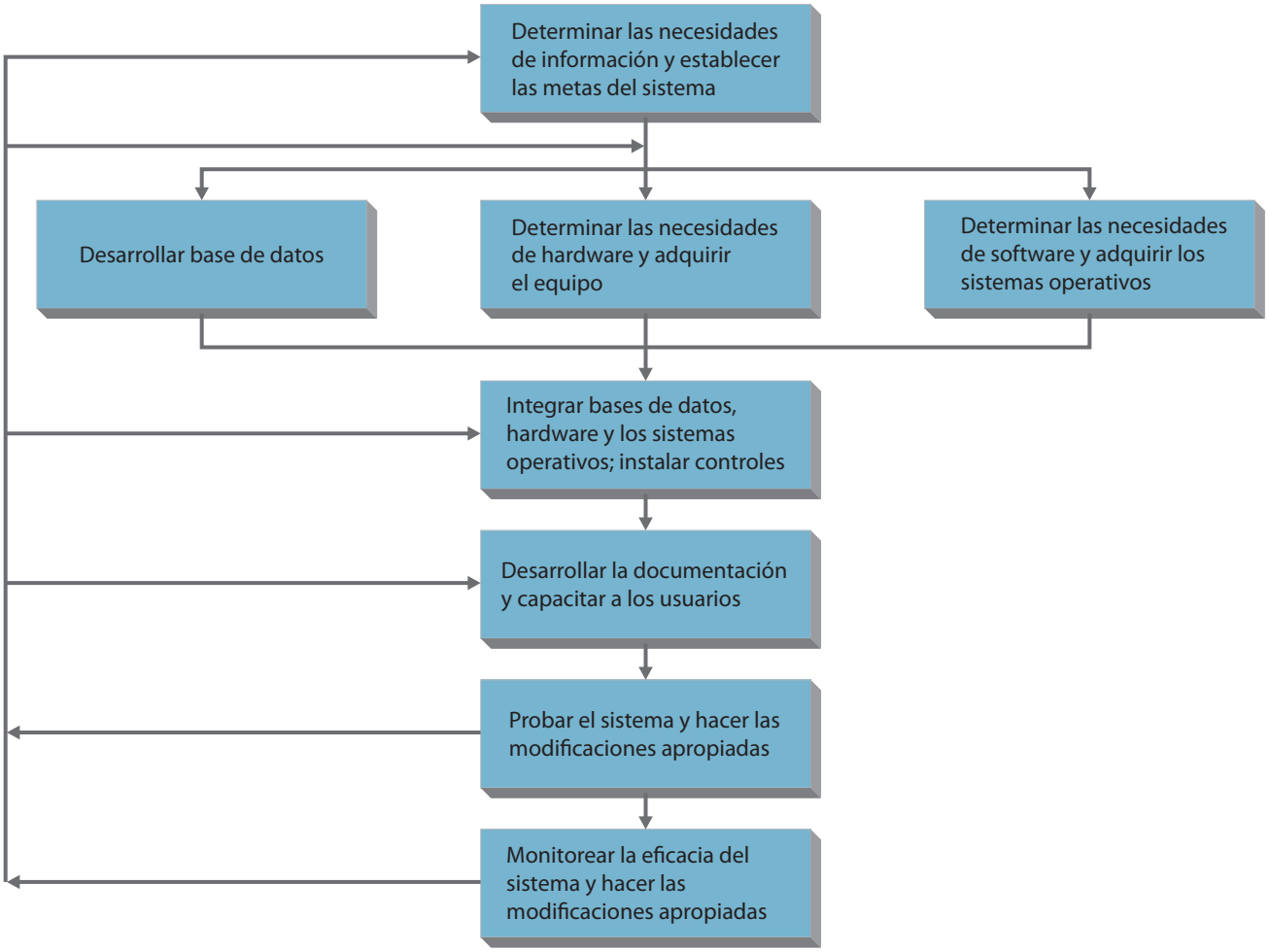
Mientras que se ensambla la base de datos, la organización también necesita determinar sus necesidades de hardware y adquirir el equipo apropiado. Algunos sistemas se basan sólo en una computadora grande tipo servidor; otros cada vez más usan computadoras personales. El equipo se obtiene de fabricantes grandes como IBM, Hewlett-Packard, Sun y Dell. Finalmente, también se deben determinar las necesidades de software y se debe obtener un sistema operativo apropiado. De nuevo, los paquetes de anaqueles en ocasiones funcionarán, aunque la mayoría de las empresas encuentra necesario hacer alguna personalización para concordar con sus necesidades.[15]

El sistema de información real se crea al integrar las bases de datos, el hardware, software y el sistema operativo. Es evidente que la mecánica de hacer esto va más allá del alcance de este análisis. Sin embargo, la empresa tiene que confiar en el expertise de las firmas de consultoría externas, junto con los proveedores que proporcionaron las otras partes del sistema, para unir todo. Durante esta fase se instala el equipo, los cables se cuelgan

extranet
Red de comunicaciones que permite a externos selectos un acceso limitado al sistema de información interno, o intranet de una organización

Figura 22.6 ESTABLECER UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Establecer un sistema de información es un procedimiento complejo. Sin embargo, los gerentes deben percatarse de que la administración de la información de la organización necesita cambiar con el tiempo, y algunos pasos del proceso pueden tener que repetirse en el futuro.



entre las unidades (o cada vez más, se establecen las conexiones inalámbricas), se ingresan los datos al sistema, se instala el sistema operativo, se prueba y demás. Durante esta fase, también se instalan los controles de sistemas. Un control es simplemente una característica del sistema que limita ciertas formas de acceso o limita lo que una persona puede hacer con el sistema. Por ejemplo, los altos directivos pueden querer limitar el acceso a ciertos datos sensibles a unas cuantas personas clave. Estas personas pueden recibir códigos privados que deben ingresarse antes de que los datos se vuelvan disponibles. Es importante asegurarse de que los datos no puedan ser borrados en forma accidental por alguien que simplemente oprima la tecla equivocada.

El siguiente paso es desarrollar la documentación de cómo funciona el sistema y capacitar a las personas sobre cómo usarlo. La *documentación* se refiere a los manuales, los programas de ayuda computarizados, los diagramas y las hojas de instrucción. Esencialmente le dice a las personas cómo usar el sistema para distintos fines. Sin embargo, más allá de sólo documentación, las sesiones de capacitación también son comunes. Dichas sesiones permiten a las personas practicar con el uso del sistema bajo los ojos observadores de los expertos.

Luego se debe probar el sistema y se hacen las modificaciones apropiadas. Sin importar lo bien planeado que esté un sistema de información, casi siempre habrá problemas

técnicos. Por ejemplo, es posible que el sistema no pueda generar un informe que deba estar disponible para ciertos gerentes. O el informe puede no estar en el formato apropiado. O ciertas personas pueden no poder acceder a los datos que necesitan para obtener otra información del sistema. En la mayoría de los casos, los consultores o el grupo interno que instaló el sistema podrán hacer modificaciones al tiempo que surge la necesidad.

La organización debe reconocer que las necesidades de la administración de información cambiarán con el tiempo. Por tanto, aunque los problemas técnicos se aclaren y el sistema de información se coloque en operación normal, aún se pueden requerir modificaciones en el futuro. Por ejemplo, después de que Black and Decker adquirió el negocio de electrodomésticos pequeños de General Eletric, tuvo que revisar su propio sistema de información para acomodar toda la nueva información asociada con este nuevo negocio. La administración de la información es un proceso continuo. Incluso si es posible desarrollar un sistema de información eficaz y ponerlo en uso, hay todavía una buena oportunidad de que ocasionalmente se tenga que modificar para concordar con las circunstancias cambiantes.

Integración de los sistemas de información

En las organizaciones muy grandes y complejas, los sistemas de información también deben ser integrados. Esta integración puede incluir vínculos entre los distintos sistemas de información dentro de la misma organización o entre distintas organizaciones. Por ejemplo, dentro de una organización quizá sea necesario para el sistema de marketing y el sistema de operaciones poderse comunicar entre sí.

Vincular los sistemas no es fácil. Por ejemplo, considere las complejidades que tienen que ver cuando Hewlett-Packard adquirió Compaq Computer. Cada empresa tenía su propia red de información compleja e integrada. Pero como la red de cada empresa se basaba en diferentes tecnologías, hardware y sistemas operativos, integrar a las dos empresas ha sido una tarea costosa y compleja. En forma similar, suponga que una empresa instala un sistema en una de sus divisiones, por medio de equipo Dell y software de Microsoft, y luego instala un sistema diferente en otra división por medio de equipo de Hewlett-Packard y software Lotus. Así como Hewlett-Packard y Compaq, cuando la empresa decida vincular sus dos sistemas, en caso de que lo haga, puede enfrentar dificultades considerables.

Hay dos formas para superar este problema. Una es desarrollar todo a la vez. Por desgracia, hacer eso es costoso y en ocasiones los gerentes simplemente no pueden anticipar hoy con precisión cuáles serán sus necesidades mañana. El otro método es adoptar un tipo de sistema estándar al inicio, para que las adiciones posteriores concuerden en forma apropiada.[16] Sin embargo, aun así, los descubrimientos en la tecnología de sistemas de información aún puede hacer necesario modificar los enfoques a mitad del camino.

Uso de los sistemas de información

La prueba real del valor de un sistema de información es cómo se puede usar. En forma ideal, un sistema de información debe ser simple de usar y no técnico; es decir, no hay que ser experto en computadoras para usar el sistema. En teoría, un gerente debe poder acceder a un sistema de información moderno al encender una computadora y hacer clic en un icono con un mouse. El gerente también debe poder ingresar a los datos nuevos apropiados o solicitar que se proporcionen ciertos tipos de información. La información solicitada podría mostrarse primero en una pantalla de computadora o un monitor. Después de que el gerente esté satisfecho, la información puede imprimirse en papel de una impresora estándar o almacenar la información de vuelta en el sistema para un uso futuro o para uso de otras personas.

Una implicación se relaciona con el tramo de control o de administración y el número de niveles de una organización. Las innovaciones en la tecnología de información permiten a un gerente comunicarse con un número cada vez mayor de gerentes y subordinados. El CEO

de Cypress Semiconductor usa el sistema de información de la empresa para revisar cada semana el progreso de cada uno de sus empleados. Al usar este enfoque y otros relacionados, es probable que los tramos de control se amplíen y que los niveles organizacionales disminuyan. Y algunas organizaciones usan sus capacidades de procesamiento de información para hacer redes con otras empresas. Pacific Intermountain Express, una compañía grande de camiones, da acceso a sus clientes a su red de cómputo para que puedan revisar el estatus de sus embarques. Y los clientes individuales pueden revisar los embarques en UPS y FedEx si conocen el número de rastreo específico de su paquete.

Travelers Insurance ha hecho un uso eficaz de su sistema de información al contratar un equipo de enfermeras capacitadas para revisar las reclamaciones de seguros médicos. Las enfermeras ingresan al sistema de información regular de la empresa y analizan los diagnósticos médicos proporcionados con cada reclamación. Pueden usar esta información para determinar si se requiere una segunda opinión antes de aprobar un procedimiento quirúrgico en particular. Ingresan su decisión directamente en el sistema. Cuando se imprime el formato de solicitud, contiene una provisión que describe si el reclamante debe buscar una segunda opinión antes de proceder con un tratamiento en particular.

Administración de la seguridad de la información

Una preocupación cada vez más común para las empresas en la actualidad es la seguridad. Las medidas de seguridad para protección en contra de una intrusión son un desafío constante. Para obtener ingreso a la mayoría de los sistemas, los usuarios tienen contraseñas protegidas que evitan el acceso no autorizado, pero muchas empresas se basan en un software de protección adicional como una medida preventiva. Para protegerse de intrusiones de externos no autorizados, las empresas usan dispositivos de seguridad, llamados *firewalls electrónicos*, en sus sistemas. Los **firewalls** son sistemas de software y hardware que permiten a los empleados acceder a Internet y a la red de cómputo interna de la empresa, mientras que prohíben la entrada a la gente externa.

La seguridad de las comunicaciones electrónicas es una preocupación adicional. Los intrusos pueden interceptar, alterar y leer las transmisiones electrónicas. Para evitar un acceso no autorizado, muchas empresas se basan en la encriptación: el uso de un código numérico secreto para revolver los caracteres del mensaje con el fin de que el mensaje no sea entendible durante la transmisión. Sólo el personal con los códigos para descifrarlo puede leerlos. La protección para preservar los expedientes de datos y las bases de datos no es infalible, y por lo general incluye hacer copias de respaldo para almacenarse fuera del sistema de cómputo, a menudo en una caja fuerte. De esa manera los archivos dañados del sistema pueden ser reemplazados por los respaldos.

Por último, el factor de seguridad más importante son las personas en el sistema. En la mayoría de las empresas, los empleados están capacitados en las responsabilidades del uso de las computadoras y se les advierten las penalidades por violar la seguridad del sistema. Por ejemplo, cada vez que la computadora se enciende, aparece un mensaje que muestra la advertencia de que el software y los datos están protegidos y describe las penalizaciones por el uso no autorizado.[17]

Entender las limitaciones del sistema de información

firewall
Sistema de hardware y software que permite a los empleados ingresar a Internet y a la red de cómputo interna de la empresa, mientras que prohíbe el acceso a los externos

También es necesario reconocer los límites de los sistemas de información. Varios de éstos están listados en la tabla 22.1 Primero que todo, como ya se señaló, los sistemas de información son costosos y difíciles de desarrollar, implementar, mantener y modificar. Así, las organizaciones pueden intentar tomar demasiados atajos o instalar un sistema en forma gradual que su eficacia sufra.

Aunque los sistemas de información tienen un rol vital en las organizaciones modernas, no carecen de limitaciones. Los sistemas de información tienen, en particular, seis

Tabla 22.1 LIMITACIONES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. Los sistemas de información son costosos y difíciles de desarrollar, implementar, mantener y modificar
2. Los sistemas de información no son apropiados para todas las tareas o problemas
3. Los gerentes en ocasiones confían demasiado en los sistemas de información
4. La información proporcionada a los gerentes puede no ser tan precisa, oportuna, completa o relevante como primero parece.
5. Los gerentes pueden tener expectativas poco realistas de lo que pueden hacer los sistemas de información.
6. El sistema de información puede estar sujeto a sabotaje, virus de computadora o tiempo muerto

limitaciones básicas. Por ejemplo, una limitación importante de instalar un sistema de información es el costo. Para una empresa grande, un sistema de información podría costar varios millones de dólares.

Los sistemas de información simplemente no son apropiados para algunas tareas o problemas. Los problemas complejos que requieren de un juicio humano deben ser abordados por humanos. Los sistemas de información son una herramienta útil para los gerentes, pero rara vez pueden reemplazar realmente a los gerentes. Los gerentes también pueden llegar a confiar demasiado en los sistemas de información. Como consecuencia, el gerente puede perder el contacto con los problemas del mundo real de los que se debe preocupar. En forma similar, el acceso a información ilimitada puede resultar en una sobrecarga, lo que hará que los gerentes sean menos efectivos de lo que serían con un acceso reducido a la información.[18]

La información puede no ser tan precisa, oportuna, completa o relevante como parece. Hay una fuerte tendencia a que las personas crean que porque una computadora realizó los cálculos, la respuesta debe ser correcta, en especial si la respuesta se calcula con varios decimales. Pero el hecho del tema es que si la información inicial tenía fallas, es probable que todos los cálculos resultantes que la usan también sean erróneos.

Los gerentes en ocasiones tienen expectativas poco realistas acerca de lo que pueden lograr los sistemas de información. Pueden creer que la primera etapa de implementación resultará en una red de comunicaciones orweliana que un niño podría utilizar. Cuando el gerente llega a ver las fallas y limitaciones del sistema puede sentirse decepcionado, y como resultado no utilizar el sistema en forma eficaz. Por último, el sistema de información puede estar sujeto a sabotaje, virus de cómputo y tiempo muerto. Se ha sabido que empleados descontentos ingresan datos falsos en forma deliberada. Y una empresa que se basa demasiado en un sistema de información computarizado puede encontrarse totalmente paralizada en el caso de un simple faltante de energía o de un virus de cómputo paralizante.

Revisión del concepto

DESCRIBA CÓMO SE CREAN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

IDENTIFIQUE EJEMPLOS PERSONALES DE LAS LIMITACIONES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE HA ENCONTRADO O EXPERIMENTADO.

EL IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los sistemas de información son claramente una parte importante de la mayoría de las organizaciones modernas. Sus efectos se sienten en diversas formas. De hecho, el crecimiento rápido de las tecnologías de información ha transformado la estructura misma de las organizaciones de negocios.

Organizaciones más esbeltas

Las redes de información llevan hacia empresas más esbeltas con menos empleados y estructuras más simples. Como la empresa en red de la actualidad puede mantener vínculos de información entre los empleados y los clientes, se puede lograr más trabajo con menos personas. Por ejemplo, los clientes de bancos pueden marcar a un sistema de información de 24 horas y averiguar sus balances actuales de una voz digital o acceder a la información de sus teléfonos celulares o computadoras. En el sector industrial, los trabajadores de ensamblaje en una planta Dell solían recibir instrucciones de los supervisores o personal especial. Ahora las instrucciones se entregan en forma electrónica a sus estaciones de trabajo.

Las reducciones difundidas en las posiciones de la gerencia media y la reducción de las capas en la estructura organizacional son posibles, debido a que las redes de información ahora proporcionan comunicaciones directas entre los altos directivos y los trabajadores en los niveles inferiores. Los gerentes operativos que antes comunicaban las políticas de la empresa, los procedimientos o las instrucciones de trabajo a los empleados de nivel inferior están siendo reemplazados por redes de información electrónica.



© BARONEFIRE... | DREAMSTIME.COM

Nuevos descubrimientos y avances en la tecnología de información continúan ofreciendo la promesa de todavía más ganancias de productividad en el futuro. Por ejemplo, aquí se demuestra un EyeSeeCam en una conferencia reciente de tecnología en Alemania. El sistema de reconocimiento visual montado en la cabeza puede usarse para dirigir cámaras y robots. Por ejemplo, alguien que usa el EyeSeeCam puede sentarse en una oficina en Houston y observar un conjunto de planes de construcción de un edificio nuevo en Dubai. Mientras el portador observa las diversas partes de los planes, las cámaras adecuadamente vinculadas por una red en el sitio de construcción pueden mostrar con precisión cómo se ve realmente la parte correspondiente en ese momento.

Operaciones más flexibles

Las redes electrónicas permiten a las empresas ofrecer a los clientes mayor variedad y ciclos de entrega más rápidos. Por ejemplo, la recuperación de una cirugía del corazón se acelera por los programas de rehabilitación personalizados, diseñados con sistemas de información integrados. Cada programa personalizado integra la historia del paciente con información de los médicos y especialistas en rehabilitación, y luego empata al paciente con un régimen de ejercicio monitoreado en forma electrónica. Los productos como teléfonos celulares, computadoras personales y sistemas de audio también pueden ser personalizados con su elección de características y opciones y para entrega al día siguiente. El principio subyacente se llama *personalización en masa*. Aunque las empresas producen volúmenes grandes, cada unidad presenta las variaciones y las opciones únicas que los clientes prefieren.

La producción flexible y una entrega rápida dependen de una red integrada para coordinar todas las transacciones, actividades y flujos de proceso necesarios para hacer ajustes rápidos al proceso de producción. La capacidad de organizar y almacenar volúmenes masivos de información es crucial, al igual que los vínculos electrónicos entre los clientes, fabricantes, proveedores de materiales y los transportistas.

Mayor colaboración

La colaboración, no sólo entre unidades internas sino también entre las empresas externas, va en aumento debido a que los sistemas en red hacen más barato y fácil contactar a todos, ya sean otros empleados u organizaciones externas.[19] Con ayuda de las intranets, más empresas averiguan que los problemas complejos pueden resolverse mejor por medio de la colaboración, ya sea en equipos formales o mediante interacción espontánea. En la organización nueva, de red, las decisiones que alguna vez fueron del dominio de los individuos ahora son compartidas, al tiempo que las personas y los departamentos se han vuelto más interdependientes. Por ejemplo, el diseño de nuevos productos alguna vez

fue responsabilidad de ingeniería. Ahora, en contraste, puede ser una responsabilidad compartida, porque tanta información es accesible para evaluación desde distintas perspectivas. Marketing, finanzas, producción, ingeniería y compras ahora pueden compartir sus distintos dispositivos de almacenamiento de información y determinar un mejor diseño general.

Naturalmente, los sistemas de red también son útiles en las relaciones de negocio a negocio (llamadas business to business, B2B). Cada vez más, los compradores y proveedores organizacionales están en redes tan cercanas, que en ocasiones parecen trabajar para una organización. Por ejemplo, en la industria de los servicios financieros, los inversionistas institucionales están unidos en red con los banqueros de inversión, con lo que permiten una compra y venta eficiente de ofertas iniciales de acciones. En la manufactura, los proveedores de refacciones de Ford están vinculados a la extranet de Ford. Como conocen los programas actuales de producción de Ford y los requerimientos siguientes, pueden transferir materiales a las plantas de Ford con mayor rapidez y precisión.

Un paso hacia todavía una mayor colaboración entre las empresas (la llamada empresa virtual) se ha hecho posible a través de la creación de redes. Como se vio en el capítulo 12, una empresa virtual puede ser un equipo temporal conformado por una organización. Pero también puede crearse una empresa virtual cuando varias empresas unen fuerzas. Cada una contribuye con diferentes habilidades y recursos que resultan en forma colectiva en una empresa competitiva que no sería factible para ninguno de los colaboradores que actúan solos. Por ejemplo, una empresa con habilidades de marketing y promocionales, puede hacer equipo con empresas que sean expertas en almacenamiento y distribución, ingeniería y producción. La creación de redes permite a los colaboradores intercambiar ideas, planear actividades cotidianas, compartir información de clientes y de otra manera coordinar sus esfuerzos, incluso si sus instalaciones respectivas están alejadas.

Sitios de trabajo más flexibles

La separación geográfica del lugar de trabajo de las oficinas corporativas de la empresa es más común que nunca debido a las organizaciones en red. Los empleados ya no trabajan sólo en la oficina o en la planta, ni todas las operaciones de la empresa se realizan en una sola ubicación. El gerente de ventas de una agencia de publicidad puede visitar las oficinas de la empresa en Nueva York sólo una vez cada dos semanas y preferir en lugar de eso trabajar por la red electrónica de la empresa desde su oficina local en Florida. Un investigador médico de Cleveland Clinic puede trabajar en una oficina en casa en red con el sistema de la clínica.[20]

Las actividades de una empresa también pueden estar esparcidas geográficamente, pero altamente coordinadas, gracias a un sistema de red. Por ejemplo, numerosas empresas electrónicas no realizan actividades en una ubicación centralizada. Cuando usted ordena productos de una tienda de Internet, por ejemplo una silla, un sofá, una mesa y dos lámparas, la silla puede provenir de un almacén en Filadelfia y las lámparas de un fabricante en California, mientras que el sofá y la mesa pueden ser enviados directamente de dos fabricantes en Carolina del Norte. Todas estas actividades se lanzan en forma instantánea por el pedido del cliente y se coordinan a través de la red, como si todos ellos fueran procesados en una sola ubicación.[21]

Mejoramiento de los procesos de administración

Los sistemas en red han transformado la naturaleza misma del proceso de administración. Las actividades, métodos y procedimientos del gerente de hoy difieren en forma significativa de los que eran comunes hace apenas unos años. Por ejemplo, alguna vez los altos directivos no se interesaban por la información detallada que se filtraba en forma ascendente en el lugar de trabajo. ¿Por qué? Porque era costoso recolectarla, era lenta para llegar y se volvía obsoleta con mucha rapidez. La administración en el lugar de trabajo se delegaba a los gerentes de nivel medio y de primera línea.

Sin embargo, con los sistemas en red, la información instantánea es accesible en un formato conveniente y accesible. En consecuencia, cada vez más y más gerentes de nivel

superior la usan en forma rutinaria para planear, liderar, dirigir y controlar las operaciones. En la actualidad, un gerente de nivel superior puede averiguar el estatus actual de cualquier pedido del cliente, inspeccionar las estadísticas de productividad de cada estación de trabajo y analizar el desempeño de entregas de cualquier conductor y vehículo. Lo más importante, los gerentes pueden coordinar mejor el desempeño en toda la empresa. Pueden identificar departamentos que trabajan bien juntos y los que crean cuellos de botella. Por ejemplo, el sistema de red de Hershey incluye SAP, un modelo de planeación de los recursos de la empresa que identifica el estatus actual de cualquier pedido y rastrea su progreso desde la entrada del mismo hasta la entrega al cliente y la recepción del pago. El progreso y los retrasos en las etapas intermedias (pedido de materiales, disponibilidad de inventarios, programación de la producción, empaque, almacenaje y distribución) se pueden revisar en forma continua para determinar cuáles operaciones deben estar más estrechamente coordinadas con las demás para mejorar el desempeño general.

Conductas modificadas de los empleados

Los sistemas de información también afectan en forma directa las conductas de las personas en las organizaciones. Algunos de estos efectos son positivos; otros pueden ser negativos. Por el lado positivo, los sistemas de información mejoran la eficiencia individual. Algunas personas también disfrutan más su trabajo porque se divierten al usar la nueva tecnología. Se pueden formar grupos a través de las fronteras organizacionales mediante boletines computarizados y correo electrónico.

Por el lado negativo, los sistemas de información pueden llevar al aislamiento, mientras que las personas tienen todo lo que necesitan para hacer su trabajo sin interactuar con las demás. Los gerentes pueden trabajar en casa con facilidad, con los posibles efectos negativos de no estar disponibles para otros que los necesitan o ser retirados de las partes clave del sistema social. Los arreglos de trabajo computarizado también tienden a ser mucho menos personales que otros métodos. Por ejemplo, una "palmada en la espalda" transmitida por computadora quizá significará menos que una real. Los investigadores apenas comienzan a determinar cómo las conductas individuales y las actitudes se ven afectadas por los sistemas de información.[22]

¿Cuáles son los principales impactos de los sistemas de información en las organizaciones?

¿Cuáles son las principales formas en las que los sistemas de información le afectan en forma personal?

Revisión del concepto

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Describir el rol y la importancia de la información en el trabajo del gerente e identificar los bloques de construcción básicos de la tecnología de información.
   - La información es una parte vital del trabajo de cada gerente.
   - Para que la información sea útil, debe ser precisa, oportuna, completa y relevante.
   - La tecnología de información se concibe como parte del proceso de control.
   - Los sistemas de tecnología de información contienen cinco componentes básicos:
     - Medio de entrada
     - Procesador
     - Medio de salida
     - Dispositivo de almacenamiento
     - Sistema de control
2. Analizar los factores básicos que determinan las necesidades de tecnología de información de una organización y describir los tipos básicos de sistemas de información que usan las organizaciones.
   - Las necesidades de tecnología de información de una organización se determinan por diversos factores, más notablemente grupos de usuarios y requerimientos de sistemas.
   - Hay varios niveles básicos de sistemas de información:
     - Sistemas de procesamiento de las transacciones
     - Sistemas de diversos tipos de trabajadores

- Sistemas de información básicos de administración
- Sistemas de apoyo a las decisiones
- Sistemas de apoyo ejecutivo
- Sistemas de inteligencia artificial
- Sistemas expertos

- Cada uno proporciona ciertos tipos de información y es más valioso para tipos específicos de gerentes.
- Cada uno también debe empatarse con las necesidades de los grupos de usuarios.

3. Analizar la forma en que se pueden administrar los sistemas de información.
   - Los sistemas de información gerencial incluyen cinco elementos básicos:
     - Deben ser sistemas de información diseñados y creados.
     - Deben ser integrados.
     - Deben ser accesibles.
     - Deben ser seguros.
     - Se debe reconocer sus limitaciones.
4. Describir en qué forma los sistemas de información afectan a las organizaciones.
   - Los sistemas de información tienen un impacto en las organizaciones en una diversidad de formas. Las influencias importantes incluyen
     - organizaciones más esbeltas
     - operaciones más flexibles
     - mayor colaboración
     - sitios de trabajo más flexibles
     - mejoramiento de los procesos de administración
     - modificación de las conductas de los empleados

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

Preguntas para revisión

1. ¿Cuáles son las diferencias entre datos e información? Dé tres ejemplos de datos y luego muestre cómo esos datos pueden convertirse en información.
2. ¿Quién usa los sistemas de información en las organizaciones? ¿Qué tipos de funciones desempeñan los sistemas para cada tipo de usuario?
3. Describa cada uno de los niveles de los sistemas de tecnología de información grandes. Dé un ejemplo de cada uno, distintos a los ejemplos del libro.
4. ¿Cuáles son algunos de los efectos positivos que la tecnología de información puede tener en las organizaciones? ¿Cuáles son algunos de los efectos negativos?

Preguntas para análisis

5. Con mucha frecuencia, los gerentes que toman decisiones en las organizaciones reales tienen que trabajar con información que no cumple de manera perfecta con los cuatro criterios básicos de información útil. En ese caso, ¿el gerente debe usar la información imperfecta? ¿Qué puede hacer para aumentar la utilidad de la información imperfecta?
6. En los niveles organizacionales más altos, las herramientas de tecnología de información empleados se vuelven cada vez más sofisticadas. Pero en muchas organizaciones, los altos directivos son los menos sofisticados y experimentados con el uso participativo de la tecnología de información. ¿En qué forma los usuarios no sofisticados emplean de manera eficaz una herramienta de TI sofisticada? ¿Cuáles son algunos problemas potenciales de los que deberían estar conscientes?
7. Se ha dicho que la revolución de la información es como la Revolución Industrial en términos de la magnitud de su impacto sobre las organizaciones y la sociedad. ¿Qué lleva a ese punto de vista? ¿Por qué ese punto de vista puede ser una exageración?

Preguntas para aplicación

8. Entreviste a un gerente acerca del uso de la información en su organización. ¿Cómo se administra la información? ¿Se usa un sistema de cómputo? ¿Qué tan bien se integra el sistema de información con otros aspectos del control organizacional?
9. Visite a una organización local, como una oficina de administración de una universidad, un restaurante o un supermercado. Entre a la instalación y dé un vistazo. ¿Cuántos sistemas de información distintos puede detectar? No busque sólo "computadoras"; también busque ejemplos menos evidentes, como el termostato digital en la pared o la caja registradora electrónica. ¿Qué tipo de sistema de información es cada uno?
10. Un trabajador del conocimiento se puede definir como "alguien que crea, transforma o reempaca información". Elija la ocupación de un trabajador del conocimiento que le interese. Use Internet para investigar las calificaciones laborales para esa ocupación. ¿Qué habilidades, conocimiento y experiencia se necesitan? ¿En qué forma las calificaciones para los trabajadores del conocimiento difieren de las calificaciones de los trabajadores de cuello blanco?

DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EFECTIVAS

Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades técnicas son necesarias para entender o desempeñar el tipo de trabajo específico de una organización. Este ejercicio le pide considerar los costos potenciales y los beneficios de automatizar un proceso manual.

Antecedentes

No hay escasez de productos de tecnología de información innovadores, tanto hardware como software están disponibles para las empresas en la actualidad. Sin embargo, muchas empresas continúan el uso de los procesos manuales para gran parte del trabajo que realizan. ¿Por qué? ¿No están conscientes o son indiferentes a los beneficios de la tecnología? ¿La consideran demasiado costosa? ¿O hay algunas otras razones (distintas a las presupuestales) que limitan la aplicación de la TI en sus procesos de negocio?

Tarea

1. Observe una empresa que en la actualidad se base en un proceso manual para desempeñar alguna función de información; por ejemplo, un hospital que mantenga registros de los pacientes en papel o una recepcionista que responda y dirija las llamadas.
2. Use Internet para encontrar un ejemplo de una empresa que use tecnología de información para desempeñar un proceso comparable. (*Pista*: observe las organizaciones del mismo tipo, como otro hospital. O explore los sitios web de las empresas que lo proporcionan; muchos de ellos publican secciones acerca de proyectos exitosos, por lo general como "casos de estudio" o "historias de éxito").
3. Explique cómo la empresa que observó primero (la que opera en forma manual) podría cambiar a una operación basada en TI.
4. Explique los beneficios que la empresa obtendría si automatizara el proceso que en la actualidad se realiza en forma manual. Luego explique los costos, limitaciones o problemas potenciales que podría encontrar al hacer el cambio.
5. Haga una recomendación: ¿Las empresas se deben automatizar? ¿Por qué?

DESARROLLO DE LAS HABILIDADES EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Perspectiva general del ejercicio

Las *habilidades de administración del tiempo* se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, trabajar en forma eficiente y delegar de manera apropiada. Este ejercicio estudia algunas formas en las que puede usar la tecnología de información para mejorar esas habilidades.

Antecedentes

En teoría, uno de los grandes beneficios de la tecnología de información moderna es el ahorro de tiempo: nos dicen que la tecnología de información moderna nos hará a todos más productivos y eficientes al hacer más fácil el manejo de toda la información que necesitamos para administrar nuestras vidas. Sin embargo, parece que, gracias a la TI, tenemos más información a nuestra disposición de la que tenemos tiempo de administrar. Este ejercicio se puede abordar en dos formas distintas:

1) Al revisar su uso de la tecnología de información durante la semana anterior o 2) rastrear su uso de la tecnología de información durante la semana siguiente. En cualquier caso, considere todas las herramientas de TI que haya tenido o que tendrá oportunidad de utilizar: teléfonos celulares, correo electrónico, Internet, mensajería instantánea, dispositivos portátiles como BlackBerry y demás. Le interesan las formas en las que cada una de estas herramientas pueden hacerlo ahorrar y desperdiciar tiempo.

Tarea

Ahora haga lo siguiente:

1. Liste cada forma de tecnología que haya usado o que use durante el curso de una semana. Observe con qué frecuencia lo usa y por cuánto tiempo.
2. ¿Qué forma usó con más frecuencia? ¿Con menos frecuencia? ¿Qué usó por mayor cantidad de tiempo? ¿Y en menor cantidad de tiempo? ¿Qué usó para realizar funciones crucialmente importantes para usted? ¿Funciones menos importantes? Explique sus respuestas.
3. Para cada dispositivo, liste formas alternas, menos sofisticadas tecnológicamente que desempeñen la misma función; por ejemplo, leer el periódico en vez de leer las noticias en Internet o simplemente llamar a alguien por teléfono en lugar de enviar un mensaje de correo electrónico.
4. Decida si cada forma de tecnología fue en realidad un ahorrador de tiempo: ¿realmente desempeñó su función en forma más eficiente que la alternativa de "menor tecnología"? ¿Alguna forma de TI a su disposición en realidad contribuyó a desperdiciar más tiempo?
5. En general, ¿qué recomendaciones puede ahora ofrecer cuando se trata de un uso genuinamente eficiente de la tecnología de información?

CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

MTV ajusta su tramo de atención

Nunca confiar en nadie mayor de 30 años. Era un eslogan cultural en la década de 1960, pero con la misma facilidad podría servir como el lema de MTV en cualquier tiempo durante el último cuarto de siglo. El imperio de la televisión orientado a la juventud, cuya principal audiencia está entre los 12 y los 34 años, cumplió 25 años en 2006. Evidentemente muy pocos televidentes en esta demografía enfocada pueden recordar cuando no existía MTV. Sin embargo, en la actualidad es una marca madura que lucha por evitar las señales del envejecimiento. "Nadie," admite la CEO Judy McGrath, "quiere ser quien solía ser, incluidos nosotros. Las identidades de medios, como la participación de mercado, están vacantes." En forma irónica, en otras palabras, si MTV tiene la intención de aferrarse a la participación de mercado, tendrá que crecer.

Es un hecho en el mundo del entretenimiento de la actualidad. Uno de los problemas más grandes de MTV es el hecho de que los estadounidenses están envejeciendo. Al tiempo que los televidentes envejecen, salen de la etapa del rango de mercado meta joven de MTV, cambian sus lealtades a otros canales e incluso otros medios. En su vigesimoquinto año, la audiencia de MTV creció sólo 5%, mientras que el rival VH1, que está dirigido a personas de entre 18 y 49 años y se etiqueta como "el canal para adultos apasionados de la música", atrajo a 17% más televidentes. "Más de la mitad del público estadounidense es de 35 años y más, y dominan la riqueza en este país", dice John Sykes, director de desarrollo de la estación en MTV. "Queremos tener la capacidad de llegar a esa audiencia en lugar de observarlos caer de un risco después de abandonar algunos de nuestros canales existentes."

Otro problema es la competencia. La televisión tradicional por cable dominó el mercado del entretenimiento durante décadas, pero los televidentes de la actualidad tienen un nuevo conjunto de opciones de alta tecnología, como los videos de flujo en línea y los DVR para poder ver la programación con retraso en el tiempo. En estos días, incluso los celulares son una forma de entretenimiento. Por otro lado, la proliferación de los medios nuevos presenta un conjunto de oportunidades nuevas para una empresa como MTV; por otro, cada tecnología nueva plantea un desafío competitivo único. Por ejemplo, los videos entregados en teléfonos celulares deben ser cortos, visualmente simples y lo suficientemente atractivos para convencer al público de pagar por la transmisión. MTV también quiere aumentar su presencia en Internet, pero aún no ha desarrollado un modelo de negocio en línea satisfactorio. En cuanto a la tecnología DVR, los anunciantes insisten en pagar menos, debido a que un número significativo de televidentes aprovecha la capacidad de evadir los anuncios.

En el aspecto positivo, MTV es sólo una de las muchas marcas propiedad del conglomerado de medios Viacom, que también incluye BET, Comedy Central, CMT, Logo, Nickelodeon, Noggin, The N, Spike TV, TV Land, VH1, Paramount y DreamWroks. Además, Viacom ya ha hecho algunas incursiones en los medios en línea a través de sus empresas de ifilm, Neopets, Xfire y GameTrailers.com, y el tamaño y alcance de Viacom asegura cuantiosos recursos para respaldar a MTV a través de la transición riesgosa que ya está en progreso. Por ejemplo, la fase uno requiere crear productos únicos para televidentes "más viejos", edades de 35 a 50. Como la investigación de mercados de Viacom muestra que estos "últimos baby boomers" emplean más tiempo en casa y en ver televisión que la gente joven, MTV desarrolla nuevos canales en torno a temas como estilo de vida, dinero y salud. Entonces, la fase uno se basa en una estrategia muy evidente: "Necesitamos pescar donde hay peces", dice Sykes.

MTV también hace un avance hacia los nuevos medios. Tom Freston, CEO de Viacom, que manejó MTV durante 17 años, dice: "Veo Internet y todo el mundo interactivo digital como una sorprendente oportunidad para nosotros. Somos los reyes del tramo de atención breve." Sin embargo, agrega, "vivimos o morimos en esta siguiente fase. Vamos de ser centrados en la televisión a ser centrados en la marca". MTV Overdrive, un canal de videos de banda ancha, ha impulsado su programación

de videos musicales y desarrolla, en conjunto con Microsoft, un servicio de suscripción de música en línea llamado Urge. Además, MTV planea importantes inversiones en banda ancha en línea, teléfonos celulares y videojuegos, y el presidente Michael J. Wolf cree que la empresa puede aumentar los ingresos en línea de 150 a 500 millones de dólares en solo tres años.

Después de todo, afirma, "el mundo viene a nosotros. Internet ya no se trata de textos. Se trata de videos, y nosotros producimos y poseemos más videos que cualquiera."

Además de los cambios en el contenido y los medios, desde luego, MTV puede permitirse planes aún más ambiciosos en otras áreas, como una expansión geográfica. De apenas 15 canales en 1996, en la actualidad MTV ofrece no sólo 124 canales, sino que también tiene espacio para crecer. Por ejemplo, la penetración de mercado de cable y televisión por satélite en gran parte de Europa y Asia, ronda entre 35 y 40%, un punto que alcanzó el mercado estadounidense en la década de 1980.

Freston admite que una carrera en MTV es una oportunidad de saborear las ventajas de ser joven en una era dominada por los medios. Dice: "Podemos prolongar la juventud sin sentido, si se siente inclinado a hacerlo." Pero desde luego, debemos crecer o al menos mantenernos al paso de los años. Tal vez es la diferencia entre sólo hacerse viejo y mantener el *estilo cool* con los años, y es quizás un modelo de negocio con el que MTV puede vivir mientras entra al segundo cuarto de siglo.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de *información* se comunica por la tecnología que está a disposición de un canal de televisión como MTV?
2. ¿En qué forma la introducción de las nuevas tecnologías (Internet, DVR, teléfonos celulares y demás) transformó la manera en que la industria del entretenimiento comunica la información?
3. ¿Qué tan bien esperaría que MTV enfrentara los cambios que ocurren en su entorno tecnológico? ¿Hay otras tecnologías nuevas que MTV debe considerar en su búsqueda de oportunidades competitivas? Describa cualquier tecnología y explique cómo se podría integrar en el modelo de negocio emergente de MTV.

Referencias

Jack Ewing, "MTV Network's Mobile Move", *BusinessWeek*, 31 de enero de 2006, www.business.wee.com el 15 de junio de 2009, Marc Gunther, "Mr. MTV Grows Up", *Fortune*, 10 de abril de 2006, http://monewy.cnn.com el 15 de junio de 2009; Tom Lowry, "Can MTV Stay Cool?" *BusinessWeek*, 20 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 15 de junio de 2009 y Tom Lowry, "MTV for Life", *BusinessWeek*, 20 de febrero de 2006, www.businessweek.com el 15 de junio de 2009.

USTED DECIDE

El Wiki Mundo de Jimmy Wales

1. ¿Usted usa Wikipedia? ¿Por qué? ¿Cree que Wikipedia finalmente eliminará la necesidad de fuentes de referencia tradicionales? ¿Por qué?
2. Piense en tres temas que le interesen. Ubique los artículos sobre estos temas en Wikipedia y comente acerca de su utilidad y precisión. ¿Cuál artículo es el más confiable y cuál el menos confiable?
3. Como ellos respaldan la colaboración en forma tan conveniente, los wikis se vuelven cada vez más comunes en las empresas. Piense en dos aplicaciones potenciales de los sitios wiki en un contexto de negocios y describa la forma en que cada uno funcionaría.
4. ¿Por qué la integridad del contenido es tan importante para los servicios como los que ofrece Wikipedia? ¿Qué tipos de factores pueden hacer que la información no sea confiable? ¿Puede pensar en un ejemplo en el que información poco confiable pudiera afectar a alguien que la usara para propósitos de negocios? ¿Y en relación con sus propios fines como estudiante?

PREPARADOR DEL EXAMEN

Elija la respuesta correcta. Las respuestas se encuentran al final del libro.

1. V F La información relevante varía según las necesidades y circunstancias de un gerente en particular.
2. V F El "sistema de información" de una organización puede en realidad ser un complejo de varios sistemas de información.
3. V F Sus intranets permiten a dos organizaciones acceder a los sitios web internos de la otra.
4. V F Los gerentes operativos que alguna vez comunicaban las políticas y los procedimientos de la empresa a los empleados de nivel inferior están siendo reemplazados por redes de información electrónica.
5. V F Al dificultar a las personas desempeñar sus puestos sin interactuar, el uso creciente de los sistemas de información evita que los empleados se aíslen.

6. Como ingeniero con capacitación profesional que trabaja para un importante fabricante de productos electrónicos, Rosa confía en la tecnología de información para diseñar teléfonos celulares e inalámbricos y dispositivos de elaboración de redes domésticas. Rosa es _____.
   a. analista de sistemas de información
   b. contratista de datos
   c. técnico de información
   d. trabajadora del conocimiento
   e. gerente de operaciones

7. Un firewall electrónico_____.
   a. construye la moral a través de ejercicios en línea de formación de equipos
   b. prohíbe el acceso externo a la red de cómputo interna de una empresa
   c. evita que la información se filtre fuera de un sistema experto
   d. simplifica la función de despedir a los empleados
   e. encripta la información para evitar una decodificación no autorizada

8. Wilbur, quien hace reservaciones de vuelos por medio de un centro de atención telefónica (call center) de una aerolínea importante, es más probable que utilice un _____ durante el curso de su trabajo.
   a. sistema de procesamiento de transacciones
   b. sistema experto
   c. sistema de información gerencial
   d. sistema de apoyo ejecutivo
   e. sistema de apoyo a las decisiones

9. Los sistemas de información llevan a todos los siguientes beneficios EXCEPTO _____.
   a. organizaciones más esbeltas
   b. operaciones más flexibles
   c. colaboración creciente
   d. mejoramiento de los procesos administrativos
   e. dominancia reducida del trabajo a distancia

10. Por su instalación en China, la célula de producción de Wang sabe cuándo cambiar de motores de sierras eléctricas a motores de cortadoras de césped, porque utiliza _____ de la empresa para acceder a los programas de producción en su planta de ensamble en Alemania.
    a. el sitio de portal
    b. la red celular
    c. intranet
    d. extranet
    e. ISP

APÉNDICE

Herramientas para la planeación y la toma de decisiones

En este apéndice se analizan varias herramientas y técnicas básicas que los gerentes pueden usar para mejorar la eficiencia y la eficacia de la planeación y la toma de decisiones. Primero se describe la elaboración de pronósticos, una herramienta muy importante, y luego se analizan otras técnicas de planeación. A continuación se estudian diversas herramientas que se relacionan más con la toma de decisiones. Se concluye con la evaluación de las fortalezas y debilidades de las diversas técnicas y herramientas.

ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS

Para planear, los gerentes deben hacer supuestos acerca de las ventas futuras. Pero a diferencia de Harry Potter y sus amigos, los encargados de la planeación no pueden simplemente mirar una bola de cristal o agitar una varita mágica. En lugar de eso, deben desarrollar pronósticos de circunstancias futuras probables. La **elaboración de pronósticos** es el proceso de desarrollar supuestos o premisas acerca del futuro que los gerentes pueden usar en la planeación o la toma de decisiones.

Elaboración de pronósticos de ingresos y ventas

Como el término lo implica, la **elaboración de pronósticos de ventas** se ocupa de proyectar las ventas futuras. Como los recursos monetarios (derivados principalmente de las ventas) son necesarios para financiar las operaciones actuales y futuras, el conocimiento de las ventas futuras es de vital importancia. El pronóstico de ventas es algo que cada empresa, desde Exxon Mobil hasta un restaurante de pizzas, deben hacer. Por ejemplo, considere las siguientes preguntas que un gerente podría tener que responder:

1. ¿Cuánto de cada uno de nuestros productos debemos producir la siguiente semana? ¿El siguiente mes? ¿El siguiente año?

elaboración de pronósticos
Proceso de desarrollar supuestos o premisas acerca del futuro, que los gerentes pueden usar para la planeación o la toma de decisiones

elaboración de pronósticos de ventas
Proyección de las ventas futuras

2. ¿Cuánto dinero tendremos disponible para gastar en investigación y desarrollo y en marketing de prueba de un producto nuevo?
3. ¿Cuándo y a qué grado necesitaremos ampliar nuestras instalaciones de producción existentes?
4. ¿Cómo debemos responder a las demandas sindicales por un aumento de 5% en la remuneración?
5. Si solicitamos dinero prestado para expansión, ¿cuándo podemos pagarlo?

Ninguna de estas preguntas se pueden responder en forma adecuada sin alguna noción de lo que es probable que sean los ingresos futuros. Así, el pronóstico de ventas es uno de los primeros pasos en la planeación.

Por desgracia, el término *pronóstico de ventas* sugiere que esta forma de elaboración de pronósticos es apropiada sólo para las organizaciones que tienen algo que vender. Pero otros tipos de organizaciones también dependen de los recursos financieros, así que también deben elaborar pronósticos. Por ejemplo, la Universidad de Carolina del Sur debe pronosticar la ayuda estatal antes de planear la oferta de cursos, del personal y demás. Los hospitales deben pronosticar su ingreso futuro de las tarifas de pacientes, pagos de seguros y otras fuentes para evaluar su capacidad de expandirse. Aunque continuaremos el uso del término convencional, tenga en mente que lo que en realidad está en cuestión es la **elaboración de pronósticos de ingresos**.

Varias fuentes de información se usan para desarrollar un pronóstico de ventas. Las cifras de ventas previas y cualquier tendencia evidente, como el crecimiento o la estabilidad de la empresa, sirven como base. Los indicadores económicos generales, las mejoras tecnológicas, las nuevas estrategias de marketing y el comportamiento de la competencia pueden sumarse para asegurar un pronóstico preciso. Una vez proyectado, el pronóstico de ventas (o ingresos) se vuelve un marco de referencia guía para otras actividades. Los gastos en materia prima, los presupuestos de publicidad, las estructuras de comisiones de ventas y los costos operativos similares están todos basados en las cifras proyectadas de ventas.

Las organizaciones a menudo pronostican las ventas en varios horizontes de tiempo. Los pronósticos a más largo plazo pueden ser actualizados y afinados, al tiempo en que se completan diversos ciclos a más corto plazo. Por razones evidentes, un pronóstico debe ser tan preciso como sea posible, y la precisión de la elaboración de pronósticos de ventas tiende a aumentar mientras las organizaciones aprenden de su experiencia previa en la elaboración de pronósticos. Pero entre más probables sean las condiciones futuras, inciertas y complejas, es más difícil desarrollar pronósticos precisos. Para contrarrestar de manera parcial estos problemas, los pronósticos son más útiles para los gerentes si se expresan como un rango más que como un índice o número absoluto. Si se espera que el aumento de ventas proyectadas esté en un rango de 10 a 12%, un gerente puede considerar todas las implicaciones para el rango completo. Un aumento de 10% podría dictar un conjunto de actividades; 12% de aumento podría requerir un conjunto distinto de actividades.

Elaboración de pronósticos de tecnología

La **elaboración de pronósticos de tecnología** es otro tipo de pronóstico que utilizan muchas organizaciones. Se enfoca en proyectar qué tecnologías futuras es probable que surjan y cuándo es probable que sean económicamente factibles. En una era cuando el descubrimiento tecnológico y la innovación se han vuelto la regla más que la excepción, es importante que los gerentes puedan anticipar los nuevos desarrollos. Si un gerente invierte fuertemente en la tecnología existente (como en los procesos de producción, equipo y sistemas de cómputo) y la tecnología se vuelve obsoleta en el futuro cercano, entonces la empresa ha desperdiciado sus recursos.

Las innovaciones tecnológicas más sorprendentes en los años recientes han sido en electrónica, en especial los semiconductores. Las computadoras personales, los juegos electrónicos y el equipo sofisticado de comunicaciones, como teléfonos celulares con capacidades inalámbricas de Internet, son evidencia de la explosión electrónica. Dada la creciente importancia de la tecnología y el rápido ritmo de la innovación tecnológica, lo que sigue es que los gerentes se interesen cada vez más en la elaboración de pronósticos de tecnología en los años por venir.

elaboración de pronósticos de ingresos
Proyección de ingresos futuros de todas las fuentes

elaboración de pronósticos de tecnología
Proyección de qué tecnologías futuras es probable que surjan en el futuro y cuándo es probable que sean económicamente factibles.

Otros tipos de elaboración de pronósticos

Otros tipos de elaboración de pronósticos también son importantes para muchas organizaciones. La elaboración de pronósticos de recursos proyecta las necesidades futuras de la organización y la disponibilidad de los recursos humanos, materia prima y otro equipo y suministros necesarios. Las condiciones económicas generales son el tema de los pronósticos económicos. Por ejemplo, algunas organizaciones realizan elaboración de pronósticos de población o del tamaño del mercado. Algunas organizaciones también intentan pronosticar las políticas fiscales gubernamentales futuras y varias regulaciones que pudieran implementarse. De hecho, casi cualquier componente en el entorno de una organización puede ser un área apropiada para la elaboración de pronósticos.

Técnicas de elaboración de pronósticos

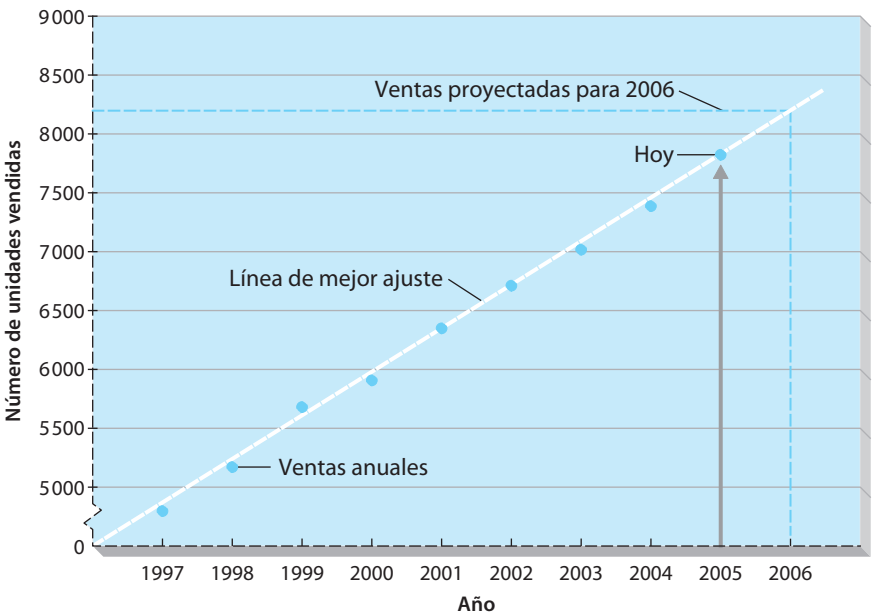
Para realizar los diversos tipos de elaboración de pronósticos que hemos identificado, los gerentes utilizan diferentes técnicas.[1] Los análisis de series de tiempo y la elaboración de modelados causales son dos técnicas cuantitativas comunes.

Análisis de series de tiempo La premisa subyacente del **análisis de series de tiempo** es que el pasado es un buen pronosticador del futuro. Esta técnica es la más útil cuando el gerente tiene muchos datos históricos disponibles y las tendencias estables y los patrones son evidentes. En un análisis de series de tiempo, la variable que se considera (como ventas o inscripción) se grafica a través en el tiempo, y se identifica una línea de "mejor ajuste".[2] En la figura A.1 se muestra cómo podría verse un análisis de series de tiempo. Los puntos representan el número de unidades vendidas por año de 1997 a 2005. También se dibuja la línea de mejor ajuste. Es la línea alrededor de la cual los puntos se agrupan con la menor variabilidad. Un gerente que quiere saber qué ventas esperar en 2006 simplemente extiende la línea. En este caso, la proyección sería alrededor de 8 200 unidades.

análisis de series de tiempo
Técnica de elaboración de pronósticos que extiende la información pasada al futuro por medio del cálculo de una línea de mejor ajuste

Figura A.1 UN EJEMPLO DE ANÁLISIS DE SERIES DE TIEMPO

Como los análisis de series de tiempo asumen que el pasado es un buen pronosticador del futuro, son más útiles cuando los datos históricos están disponibles, cuando las tendencias son estables y los patrones evidentes. Por ejemplo, pueden usarse para proyectar las ventas estimadas de productos como shampoo, bolígrafos y llantas para automóvil. Desde luego, pocos análisis de series de tiempo generan resultados tan claros, porque casi siempre hay considerablemente más fluctuación de datos entre un año y otro.



Los análisis de series de tiempo reales incluyen mucho más que simplemente graficar los datos de ventas y luego usar una regla y lápiz para dibujar y extender la línea. Para representar las fluctuaciones estacionales y cíclicas e identificar la mejor concordancia verdadera, se requieren procedimientos matemáticos sofisticados, entre otras cosas. En las situaciones reales, los datos rara vez siguen el patrón limpio que se encuentra en la figura A.1. De hecho, los puntos de datos pueden estar tan ampliamente dispersos que disfrazan tendencias significativas de cualquier inspección que no sea asistida por computadora.

Modelado causal Otra técnica de pronóstico útil es el **modelado causal**. En realidad, el término modelado causal representa un grupo de varias técnicas. En la tabla A.1 se resumen tres de los enfoques más útiles. Los **modelos de regresión** son ecuaciones creadas para pronosticar una variable (como el volumen de ventas) que depende de otras variables (como el precio y la publicidad). La variable que se pronostica se llama *variable dependiente*; las variables que se usan para hacer el pronóstico se llaman *variables independientes*. Una ecuación de regresión típica utilizada por una pequeña empresa podría tomar esta forma:

$$y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + d$$

donde

y = la variable dependiente (ventas, en este caso)

x_1, x_2 y x_3 = variables independientes (presupuesto de publicidad, precio y comisiones)

a, b y c = valoran las variables independientes calculadas durante el desarrollo del modelo de regresión

d = una constante

modelado causal
Modelo causal que pronostica una variable con base en otras variables conocidas o asumidas

modelos de regresión
Ecuaciones cuya función es pronosticar una variable que depende a su vez de otras variables conocidas

Para usar el modelo, un gerente puede insertar diversas alternativas para presupuesto de publicidad, precio y comisiones en la ecuación y luego calcular y. El valor calculado de y representa el nivel pronosticado de ventas, dados los diversos niveles de publicidad, precio y comisiones.[3]

Tabla A.1 RESUMEN DE LAS TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS DE MODELADO CAUSAL

Los gerentes usan diferentes tipos de modelos causales en la planeación y la toma de decisiones. Tres modelos populares son los de regresión, los econométricos y los indicadores económicos.

Modelos de regresión	Se usan para pronosticar una variable (llamada variable dependiente) con base en otras variables conocidas o asumidas (llamadas variables independientes). Por ejemplo, podríamos pronosticar las ventas futuras con base en los valores del precio, la publicidad y los niveles económicos.
Modelos econométricos	Hacen uso de varias ecuaciones de regresión múltiple para considerar el impacto de los cambios económicos importantes. Por ejemplo, podríamos querer pronosticar qué impacto pudiera tener la migración hacia el Cinturón del Sol en nuestra organización.
Indicadores económicos	Diversas estadísticas de población, índices o parámetros que pronostican las variables organizacionalmente pertinentes como el ingreso discrecional. Los ejemplos incluyen índice del costo de vida, tasa de inflación y nivel de desempleo.

Los modelos econométricos emplean técnicas de regresión a un nivel mucho más complejo. Los **modelos econométricos** intentan pronosticar importantes cambios económicos y su impacto potencial en la organización. Podrían emplearse para pronosticar diversos grupos de edad, étnicos y económicos que caracterizarán diferentes regiones de un país en 2025, y también pronosticarán los tipos de bienes y servicios que estos grupos pueden desear. Un modelo econométrico completo puede consistir en cientos o incluso miles de ecuaciones. Casi siempre se requieren computadoras para aplicarlos. Dadas las complejidades que implica el desarrollo de modelos econométricos, muchas empresas que los usan se basan en consultores externos especializados en este enfoque.

Los **indicadores económicos**, otra forma de modelo causal, son las estadísticas de población o índices que reflejan el bienestar económico de una población. Ejemplos de los indicadores económicos ampliamente utilizados incluyen las tarifas actuales de productividad nacional, la inflación y el subempleo. Al usar esos indicadores, el gerente se basa en experiencias pasadas que han revelado una relación entre un cierto indicador y alguna faceta de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, Pitney Bowes Data Documents Division puede pronosticar que las ventas futuras de su empresa se forman en gran medida sobre la base de las estimaciones actuales del PIB y otros índices de crecimiento económico.

Técnicas de elaboración de pronósticos cualitativas Las organizaciones también usan varias técnicas cualitativas para desarrollar sus pronósticos. Una **técnica de elaboración de pronósticos cualitativa** se basa más en un juicio individual o de grupo o en una opinión, que en análisis matemáticos sofisticados. El procedimiento Delphi, descrito en el capítulo 9 como un mecanismo para administrar las actividades de grupo de toma de decisiones, también se puede utilizar para desarrollar pronósticos. Una variante de éste (el enfoque de *jurado de opinión experta*) incluye usar el proceso básico Delphi con los miembros de la alta gerencia. En este caso, la alta gerencia sirve como una colección de expertos a la que se le pide hacer un pronóstico acerca de algo: comportamiento competitivo, tendencias en la demanda de productos y demás. Un enfoque Delphi puro o un jurado de opinión experta podrían ser útiles en la elaboración tecnológica de pronósticos.

El método de *composición de la fuerza de ventas* en la elaboración de pronósticos de ventas es un conjunto de pronósticos y opiniones de vendedores experimentados. Debido a su experiencia, estos individuos tienen la capacidad de pronosticar con bastante precisión lo que harán diversos clientes. La gerencia combina estos pronósticos e interpreta los datos para crear los planes. Los editores de libros usan este procedimiento para proyectar cuántos ejemplares de un título nuevo podrían vender.

La técnica de *evaluación de clientes* va más allá de la fuerza de ventas de una organización y recolecta datos de sus clientes. Los clientes proporcionan estimaciones de sus propias necesidades futuras de bienes y servicios que la organización ofrece. Los gerentes deben combinar, interpretar y actuar en consecuencia acerca de esta información. Sin embargo, este enfoque tiene dos importantes limitantes. Los clientes pueden estar menos interesados en tomarse el tiempo para desarrollar pronósticos precisos que los miembros de la organización misma y el método no hace una provisión para incluir ningún cliente nuevo que la organización pueda adquirir. Walmart ayuda a sus proveedores a usar este enfoque al proporcionarles proyecciones detalladas en relación con lo que pretende comprar con varios meses de anticipación.

Elegir una técnica apropiada de elaboración de pronósticos puede ser tan importante como aplicarla en forma correcta. Algunas técnicas son apropiadas sólo para circunstancias específicas. Por ejemplo, la técnica de composición de la fuerza de ventas es buena sólo para la elaboración de pronósticos de ventas. Otras técnicas, como el método Delphi, son útiles en una diversidad de situaciones. Algunas técnicas, como los modelos econométricos, requieren de un uso amplio de computadoras, mientras que otros, como los modelos de evaluación de clientes, se pueden usar con poca experiencia matemática. En su mayor parte, la selección de alguna técnica en particular depende de la naturaleza del problema, la experiencia y las preferencias del gerente, y los recursos disponibles.[4]

modelo econométrico
Modelo causal que pronostica importantes cambios económicos y su impacto potencial en la organización

indicadores económicos
Estadística de población clave o índice que refleja el bienestar económico de una población

técnica de elaboración de pronósticos cualitativa
Una de varias técnicas que se basan en el juicio individual o el de grupo, más que sobre un análisis matemático

OTRAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Desde luego, la planeación incluye más que sólo la elaboración de pronósticos. Otras herramientas y técnicas que son útiles para los fines de planeación incluyen programación lineal, análisis del punto de equilibrio y simulaciones.

Programación lineal

La programación lineal es una de las herramientas cuantitativas más ampliamente utilizadas para la planeación. La **programación lineal** es un procedimiento para calcular la combinación óptima de los recursos y las actividades. Es apropiado cuando hay algún objetivo que cumplir (como una cuota de ventas o cierto nivel de producción) dentro de un conjunto de restricciones (como un presupuesto limitado de publicidad o capacidades limitadas de producción).

Para ilustrar la forma en que se puede usar la programación lineal, asuma que una pequeña empresa de electrónica fabrica dos productos básicos: un sintonizador de televisión por cable de alta calidad y un receptor de alta calidad para captar audio de televisión y tocarlo a través de un amplificador de estéreo. Ambos productos van por los mismos dos departamentos, primero producción y luego inspección y pruebas. Cada producto tiene un margen de utilidad conocido y un alto nivel de demanda. El trabajo del gerente de producción es elaborar una combinación óptima de sintonizadores (S) y receptores (R) que maximice las utilidades y use el tiempo en producción (PR) y en inspección y pruebas (IP) en forma más eficiente. En la tabla A.2 se proporciona la información necesaria del uso de programación lineal para solucionar este problema.

La *función objetivo* es una ecuación que representa lo que queremos lograr. En términos técnicos, es una representación matemática de lo deseable de las consecuencias de una decisión en particular. En nuestro ejemplo, la función objetivo se puede representar de la siguiente forma:

Maximizar la utilidad = $\$30X_S + \$20X_R$

donde

R = el número de receptores que se producirán

S = el número de sintonizadores que se producirán

programación lineal
Técnica de planeación que determina la combinación óptima de recursos y actividades

Las cifras de $30 y $20 son los márgenes de utilidad respectivos del sintonizador y el receptor, como se señala en la tabla A.2. Entonces, el objetivo es maximizar las utilidades.

Tabla A.2 DATOS DE PRODUCCIÓN PARA SINTONIZADORES Y RECEPTORES

La programación lineal se puede usar para determinar el número óptimo de sintonizadores y receptores que una organización podría hacer. La información esencial para realizar este análisis incluye el número de horas que el producto pasa en cada departamento, la capacidad de producción de cada departamento y el margen de utilidad de cada producto.

Departamento	Número de horas requeridas por unidad		Capacidad de producción por día (en horas)
	Sintonizadores (S)	Receptores (R)	
Producción (PR)	10	6	150 80
Inspección y pruebas (IP)	4	4	
Margen de utilidad	$30	$20	

Sin embargo, el objetivo se debe cumplir dentro de un conjunto específico de restricciones. En nuestro ejemplo, las restricciones son el tiempo que se requiere para fabricar cada producto en cada departamento y la cantidad total de tiempo disponible. Estos datos también se encuentran en la tabla A.2 y se pueden usar para construir las ecuaciones de restricción pertinentes:

$10S + 6R \leq 150$

$4S + 4R \leq 80$

(es decir, no podemos usar más capacidad de la que está disponible) y, desde luego,

$S \geq 0$

$R \geq 0$

El conjunto de ecuaciones consistentes en la función objetivo y las restricciones pueden resolverse en forma gráfica. Para empezar, asumimos que la fabricación de cada producto se maximiza cuando la producción de la otra está en cero. Las soluciones resultantes se grafican en un eje coordinado. En el departamento de PR, si $S = 0$ entonces:

$10S + 6R \leq 150$

$10(0) + 6R \leq 150$

$R \leq 25$

En el mismo departamento, si $R = 0$ entonces:

$10S + 6R \leq 150$

$10S + 6(0) \leq 150$

$S \leq 15$

En forma similar, en el departamento de IP, si no se producen sintonizadores,

$4S + 4R \leq 80$

$4(0) + 4R \leq 80$

$R \leq 20$

y si no se produce ningún receptor,

$4S + 4R \leq 80$

$4S + 4(0) \leq 80$

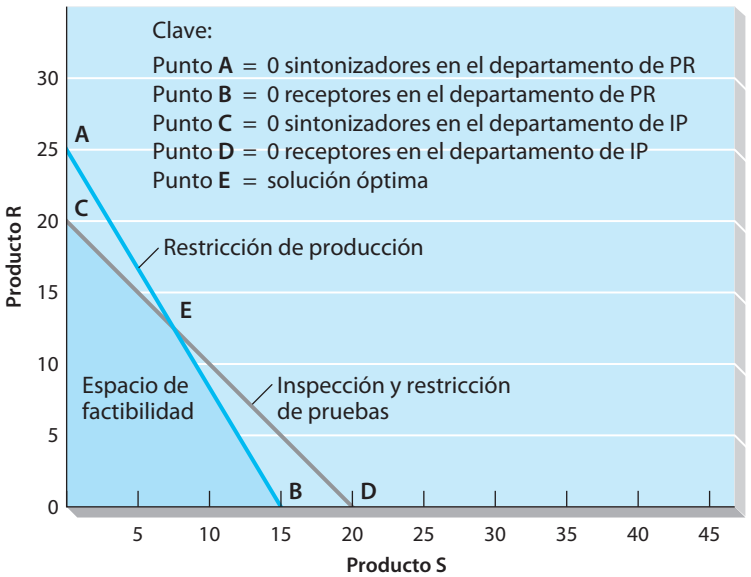
$S \leq 20$

Las cuatro desigualdades resultantes se grafican en la figura A.2. La región sombreada representa el espacio de factibilidad o las combinaciones de producción que no exceden la capacidad de ningún departamento. El número óptimo de productos se definirá en una de las cuatro esquinas del área sombreada; es decir, la empresa debe producir sólo 20 receptores (punto C), 15 sintonizadores (punto B), 13 receptores y 7 sintonizadores (punto E), o ningún producto en absoluto. Con la restricción de que la producción, tanto de sintonizadores como de receptores, debe ser mayor que cero, lo que sigue es que el punto E es la solución óptima. Esa combinación requiere 148 horas en PR y 80 en IP, y produce $470 en utilidad. (Observe que si sólo se produjeran receptores, la utilidad sería $400; producir sólo sintonizadores significaría $450 en utilidad.)

Por desgracia, sólo dos alternativas se pueden manejar por el método gráfico y nuestro ejemplo fue extremadamente simple. Cuando hay otras alternativas, se debe emplear un método algebraico complejo. Los problemas reales pueden requerir varios cientos de ecuaciones y variables. Es claro que las computadoras son necesarias para ejecutar esos sofisticados análisis. La programación lineal es una técnica poderosa, desempeña un rol clave en la planeación y la toma de decisiones. Puede usarse para programar la producción,

Figura A.2 SOLUCIÓN GRÁFICA DE UN PROBLEMA DE PROGRAMACIÓN LINEAL

Encontrar la solución gráfica a un problema de programación lineal es útil cuando se consideran sólo dos alternativas. Cuando los problemas son más complejos, se requieren computadoras que puedan ejecutar miles de ecuaciones y variables. Prácticamente todas las empresas grandes, como General Motors, Chevron y Sears, usan programación lineal.



elegir un portafolio óptimo de inversiones, asignar representantes de ventas a los territorios o fabricar un producto a un costo mínimo.

Análisis del punto de equilibrio

La programación lineal se llama *procedimiento normativo*, porque prescribe la solución óptima a un problema. El análisis del punto de equilibrio es un *procedimiento descriptivo*, porque simplemente describe las relaciones entre las variables; luego es cuestión del gerente tomar las decisiones. Podemos definir el **análisis del punto de equilibrio** como un procedimiento para identificar el punto en el que los ingresos empiezan a cubrir sus costos asociados. Podría utilizarse para analizar los efectos sobre las utilidades de diferentes combinaciones de precio y producción o diversos niveles de producción.

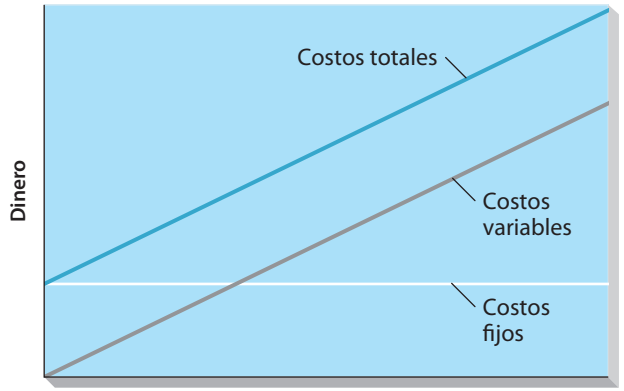
En la figura A.3 se representan las variables de costo clave en el análisis del punto de equilibrio. La creación de la mayoría de los bienes o servicios incluye tres tipos de costos: costos fijos, costos variables y costos totales. Los *costos fijos* son aquellos en los que se incurre, sin importar el volumen de producción que se genere. Incluyen pagos de renta o de hipoteca sobre el edificio, sueldos administrativos y depreciación de la planta y equipo. Los *costos variables* varían con el número de unidades que se producen, como el costo de la materia prima y la mano de obra directa que se usa para fabricar cada unidad. Los *costos totales* son los costos fijos más los costos variables. Observe que, debido a los costos fijos, la línea de costos totales nunca comienza en cero.

Otros factores importantes en los análisis del punto de equilibrio son el ingreso y la utilidad. Los ingresos, el total de ventas en dinero, se calcula al multiplicar el número de unidades vendido por el precio de venta de cada unidad. Luego se determina la *utilidad* al sustraer los costos del total de los ingresos. Cuando los ingresos y los costos totales se grafican en los mismos ejes, surge la gráfica del punto de equilibrio que se muestra en la figura A.4. El punto en el que se cruzan las líneas que representan los costos totales y los ingresos totales es el punto de equilibrio. Si la empresa representada en la figura A.4 vende más unidades que las representadas en el punto A, obtendrá utilidades; vender por debajo de ese nivel resultará en pérdidas.

análisis del punto de equilibrio
Procedimiento para identificar el punto en el que los ingresos empiezan a cubrir sus costos asociados

Figura A.3 EJEMPLO DE FACTORES DE COSTOS PARA UN ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio de utilidades sobre ventas de un bien o servicio, el gerente debe primero determinar tanto los costos fijos como los variables. Estos costos luego se combinan para mostrar los costos totales.



En la figura A.4 se venden más unidades que las representadas por el punto A, con lo que obtendrá utilidades; vender por debajo de ese nivel resultará en pérdidas.

En términos matemáticos, el equilibrio (expresado como unidades de producción o volumen) se muestra por la fórmula

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

donde

PE = punto de equilibrio

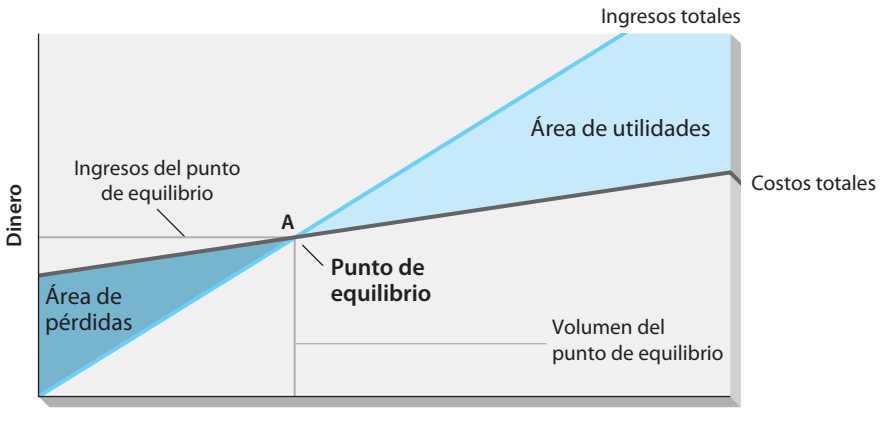
CFT = costos fijos totales

P = precio por unidad

CV = costos variables por unidad

Figura A.4 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Después de determinar y graficar los costos totales, el gerente grafica los ingresos totales que se obtendrán a distintos niveles de ventas. Las regiones definidas por la intersección de las dos gráficas muestran áreas de pérdidas y de utilidades. La intersección misma muestra el punto de equilibrio, el nivel de ventas al que todos los costos son cubiertos, pero no se obtienen utilidades.



Asuma que usted considera la fabricación de un nuevo azadón de jardín con una manija curva ergonómica. Ha determinado que un precio de venta aceptable sería $20. También ha determinado que los costos variables por azadón serán $15 y que tendría costos fijos de $400 000 al año. La pregunta es, ¿cuántos azadones debe vender cada año para quedar en equilibrio? Con el modelo del punto de equilibrio debe encontrar que

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

$$PE = \frac{400\,000}{20 - 15}$$

$$PE = 80\,000 \text{ unidades}$$

Así, usted debe vender 80 000 unidades para quedar en equilibrio. Un mayor análisis también mostraría que si pudiera incrementar su precio a $25 por azadón, necesitaría vender sólo 40 000 para quedar en equilibrio, y así sucesivamente.

El estado de Nueva York utilizó un análisis de equilibrio para evaluar siete variantes de aprobaciones previas para su servicio médico. Se realizaron las comparaciones de los costos incluidos en cada variante contra los ahorros obtenidos de la eficiencia y la mejora de la calidad en el servicio. El estado encontró que sólo tres variantes eran eficaces en costos.[5]

El análisis del equilibrio es una técnica de planeación conocida e importante, pero también tiene debilidades dignas de mención. Considera los ingresos sólo hasta el punto de equilibrio y no permite concesiones para el valor del dinero en el tiempo. Por ejemplo, como los recursos empleados para abarcar los costos fijos y los variables podrían emplearse para otros fines (como inversiones), la organización pierde ingresos por intereses al comprometer su dinero antes de llegar al punto de equilibrio. Así, los gerentes a menudo usan los análisis del punto de equilibrio sólo como un primer paso en la planeación. Después de completar el análisis preliminar, se utilizan técnicas más sofisticadas (como el análisis de la tasa interna de rendimiento o el análisis del valor presente descontado). Esas técnicas pueden ayudar al gerente a decidir si procede o canaliza los recursos a otras áreas.

Simulaciones

Otro dispositivo de planeación útil es la simulación. La palabra *simular* significa copiar o representar. Una **simulación organizacional** es un modelo de situación real que puede manipularse para describir cómo funciona. La simulación es una técnica descriptiva más que prescriptiva. Concepts NREC es una firma de consultoría en ingeniería que ayuda a los clientes a planear plantas nuevas. Al usar un modelo de simulación de fábrica sofisticado, la empresa ayudó a un cliente a reducir varias máquinas y operaciones de una planta nueva y ahorrar más de $750 000.

Para considerar otro ejemplo, suponga que la ciudad de Houston fuera a construir un nuevo aeropuerto. Los temas que se deben abordar podrían incluir el número de pistas, la dirección de las mismas, el número de terminales y puertas, así como la asignación de diversas aerolíneas entre las terminales y las pistas, y la tecnología y recursos humanos necesarios para alcanzar una frecuencia objetivo de despegues y aterrizajes. (Desde luego, en realidad, la planeación de dicho aeropuerto incluiría muchas más variables que éstas.) Se podría construir un modelo para simular estos factores, así como sus interrelaciones. El encargado de la planeación podría insertar varios valores distintos para cada factor y observar los resultados probables.

simulación organizacional
Modelo de una situación real que puede manipularse para descubrir cómo funciona

Los problemas de simulación son de alguna manera similares a los que aborda la programación lineal, pero la simulación es más útil en situaciones muy complejas que se caracterizan por diversas restricciones y posibilidades. El desarrollo de los modelos sofisticados de simulación puede requerir el expertise de los especialistas externos o consultores, y la complejidad de la simulación precisa casi siempre del uso de una computadora. Por estas razones, lo más probable es que la simulación se use como técnica de planeación en las organizaciones grandes que tienen los recursos que se requieren.

PERT

Una herramienta de planeación final que analizaremos es PERT. **PERT**, un acrónimo de Técnica de Evaluación y Revisión de Programas, por sus siglas en inglés, fue desarrollado por la marina estadounidense para ayudar a coordinar las actividades de 3 000 contratistas durante el desarrollo del submarino nuclear Polaris y recibió el crédito de ahorrar dos años de trabajo al proyecto. Después ha sido empleada por la mayoría de las empresas grandes en distintas formas. El propósito de PERT es desarrollar una red de actividades y sus interrelaciones y, por tanto, resaltar los intervalos críticos que afectan el proyecto general. PERT sigue seis pasos básicos:

1. Identificar las actividades que se desempeñarán y los eventos que marcarán su terminación.
2. Desarrollar una red que muestre las relaciones entre las actividades y los eventos.
3. Calcular el tiempo necesario para cada evento y el tiempo necesario que se obtendrá de cada evento al siguiente.
4. Identificar dentro de la red la ruta más larga que lleva a la terminación del proyecto. Esta ruta se llama ruta crítica.
5. Afinar la red.
6. Usar la red para controlar el proyecto.

Suponga que un gerente de marketing quiere usar PERT para planear el marketing de prueba y la introducción a nivel nacional de un nuevo producto. En la tabla A.3 se identifican los pasos básicos que tienen que ver en la realización de este proyecto. Luego se arreglan las actividades en una red, como la que se muestra en la figura A.5. En la figura, cada evento completado se representa por una cantidad en un círculo. Las actividades se indican por letras en las líneas que conectan los eventos. Observe que algunas actividades se desempeñan en forma independiente entre sí y que otras se deben desempeñar en secuencia. Por ejemplo, la producción de pruebas (actividad a) y ubicación del sitio de pruebas (actividad c) pueden hacerse al mismo tiempo, pero la ubicación del sitio de pruebas tiene que hacerse antes de que puedan hacerse las pruebas reales (actividades f y g) .

Luego se determina el tiempo necesario para ir de una actividad a otra. La forma normal para calcular el tiempo entre cada actividad es del promedio a la más optimista, la más pesimista y los momentos más probables, con el tiempo más probable ponderado por 4. El tiempo es calculado con la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempo esperado} = \frac{a + 4b + c}{6}$$

Donde

a = tiempo optimista

b = tiempo más probable

c = tiempo pesimista

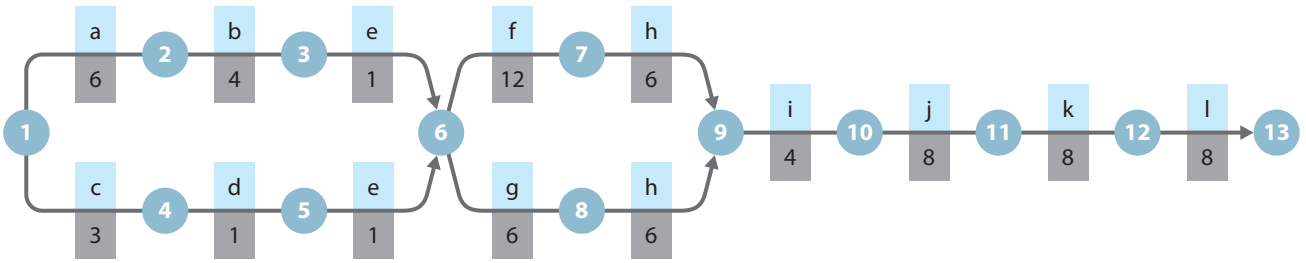
PERT
Herramienta de planeación que utiliza una red para planear proyectos, que incluyen numerosas actividades y sus interrelaciones

Tabla A.3 ACTIVIDADES Y HECHOS PARA INTRODUCIR UN NUEVO PRODUCTO

PERT se usa para planear programas de proyectos y es particularmente útil cuando muchas actividades con intervalos críticos deben ser coordinadas. Además de lanzar un producto nuevo, PERT es útil para proyectos como construir una fábrica o instalación nueva, remodelar una oficina o abrir una tienda nueva.

Actividades	Hechos
	1. Origen de proyecto
a. Producir una cantidad limitada para el marketing de prueba	2. Terminación de la producción para el mercado de prueba
b. Diseñar el paquete preliminar	3. Terminación del diseño preliminar del empaque
c. Ubicar el mercado de prueba	4. Mercado de prueba ubicado
d. Obtener cooperación de un comercializador local	5. Cooperación obtenida del comercializador local
e. Embarcar producto a establecimientos minoristas seleccionados	6. Producto para marketing de prueba embarcado a los establecimientos minoristas
f. Monitorear las ventas y las reacciones de los clientes	7. Ventas y reacciones monitoreadas de los clientes
g Encuestar a los clientes en el área del mercado de prueba	8. Clientes encuestados en el área del mercado de prueba
h. Hacer cambios de producto necesarios	9. Cambios hechos al producto
i. Hacer los cambios de empaque necesarios	10. Cambios hechos al empaque
j. Hacer producción en masa del producto	11. Producto fabricado en masa
k. Iniciar la publicidad nacional	12. Publicidad nacional realizada
l. Comenzar la distribución nacional	13. Distribución nacional completa

Figura A.5 RED PERT PARA INTRODUCIR UN PRODUCTO NUEVO



Los números y las letras en azul corresponden a los números y las letras que se usan en la tabla A.3.

Los números en gris se refieren al número que se espera en semanas para cada actividad.

El número esperado de semanas para cada actividad en nuestro ejemplo se muestra en paréntesis, junto con cada ruta en la figura A.5. Luego se identifica la **ruta crítica** o la ruta más larga a través de la red PERT. Esta ruta se considera crítica, porque muestra el tiempo más corto en que el proyecto se puede completar. En nuestro ejemplo, la ruta crítica es 1-2-3-6-7-9-10-11-12-13, lo que totaliza 57 semanas. Por tanto, PERT dice al gerente que el proyecto tomará 57 semanas en completarse.

La primera red se puede afinar. Si 57 semanas para la terminación es demasiado tiempo, el gerente podría decidir comenzar un diseño preliminar del empaque antes de que los productos de prueba se completen. O podría decidir que 10 semanas en lugar de 12 son tiempo suficiente para monitorear las ventas. La idea es que si la ruta crítica se puede abreviar, también puede hacerse en la duración general del proyecto. La red PERT sirve como un marco de referencia continuo para la planeación y el control a lo largo del proyecto. Por ejemplo, el gerente puede usarlo para monitorear dónde está el proyecto en relación con dónde debe estar. Así, si una actividad en la ruta crítica toma más tiempo de lo planeado, el gerente debe compensar el tiempo en algún otro sitio o vivir con el hecho de que el proyecto entero se retrasará.

HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los gerentes también pueden usar varias herramientas que se relacionan en forma más específica con la toma de decisiones que con la planeación. Dos herramientas más comúnmente empleadas son las matrices de resultado final y los árboles de decisiones.

Matrices de resultados

Una **matriz de resultados** especifica el valor probable de distintas alternativas, según los diferentes resultados posibles asociados con cada una. El uso de una matriz de resultados requiere que varias alternativas estén disponibles, que diferentes eventos puedan ocurrir y que las consecuencias dependan de qué alternativa es seleccionada y en qué evento o conjunto de eventos ocurren. Entonces, un concepto importante al entender la matriz de resultados es la probabilidad. Una **probabilidad** es la posibilidad, expresada como porcentaje, de que un evento en particular pueda o no ocurrir. Si creemos que un evento en particular ocurrirá 75 veces de cada 100, podemos decir que la probabilidad de que ocurra es 75% o 0.75. Las probabilidades oscilan en valores desde 0 (no hay posibilidad de que ocurra) a 1.00 (ocurrencia segura; también llamada 100%). La mayoría de las probabilidades que utilizan los gerentes se basan en un juicio subjetivo, en la intuición y en los datos históricos.

El **valor esperado** de un curso de acción alterno es la suma de todos los valores posibles de resultados de esa acción, multiplicados por sus probabilidades respectivas. Por ejemplo, suponga que un capitalista de riesgo considera invertir en una nueva empresa. Si cree que hay 0.40 de probabilidad de ganar $100 000, 0.30 de ganar $30 000 y 0.30 de perder $20 000, el valor esperado (*VE*) de esta alternativa es

$$VE = .40(100\,000) + .30(30\,000) + .30(-20\,000)$$

$$VE = 40\,000 + 9\,000 - 6\,000$$

$$VE = \$43\,000$$

El inversionista entonces puede evaluar el valor esperado de esta inversión contra los valores esperados de otras alternativas disponibles. El *VE* más alto señala la inversión que se debe elegir con mayor probabilidad.

Por ejemplo, suponga que otro capitalista de riesgo quiere invertir $20 000 en una nueva empresa. Ha identificado tres alternativas posibles: una empresa de productos de

ruta crítica
La ruta más larga a través de una red PERT

matriz de resultados
Herramienta en la toma de decisiones que especifica el valor probable de distintas alternativas, dependiendo de los diferentes resultados posibles asociados con cada uno

probabilidad
Probabilidad, expresada como porcentaje, de que un evento en particular pueda o no ocurrir

valor esperado
Cuando se aplica a los cursos de acción alternos, la suma de todos los valores posibles de resultados de esa acción multiplicada por sus respectivas probabilidades

Figura A.6 EJEMPLO DE UNA MATRIZ DE RESULTADOS

Una matriz de resultados ayuda al gerente a determinar el valor esperado de diferentes alternativas. Es eficaz sólo si el gerente se asegura de que las estimaciones de probabilidad sean tan precisas como sea posible.

		Inflación alta (*probabilidad de .30*)	Inflación baja (*probabilidad de .70*)
Alternativa de inversión **1**	Empresa de productos de esparcimiento	–$10 000	+$50 000
Alternativa de inversión **2**	Empresa de mejoramiento de la energía	+$90 000	–$15 000
Alternativa de inversión **3**	Empresa de procesamiento de alimentos	+$30 000	+$25 000

esparcimiento, una empresa de mejoramiento de la energía y una empresa de procesamiento de alimentos. Debido a que el valor esperado de cada alternativa depende de cambios a corto plazo en la economía, en especial la inflación, decide desarrollar una matriz de pagos. Calcula que la probabilidad de una inflación alta es 0.30 y la probabilidad de una inflación baja 0.70. Luego calcula los probables rendimientos de cada inversión en el caso de una inflación alta y baja. En la figura A.6 se muestra cómo se podría ver una matriz de pagos (el signo de menos indica pérdida). El valor esperado de la inversión en la empresa de productos de esparcimiento es

$$VE = .30\ (-10\,000) + .70\ (50\,000)$$

$$VE = -3\,000 + 35\,000$$

$$VE = \$32\,000$$

En forma similar, el valor esperado de invertir en la empresa de mejoramiento de la energía es

$$VE = .30(90\,000) + .70\ (-15\,000)$$

$$VE = 27\,000 - 10\,500$$

$$VE = \$16\,500$$

Por último, el valor esperado de invertir en la empresa de procesamiento de alimentos es

$$VE = .30(30\,000) + .70(25\,000)$$

$$VE = 9\,000 + 17\,500$$

$$VE = \$26\,500$$

Entonces, invertir en los productos de esparcimiento tiene el valor esperado más alto.

Otros usos potenciales para matrices de rendimiento incluyen determinar las cantidades de pedido óptimas, decidir si reparar o reemplazar la maquinaria descompuesta y cuáles de varios productos nuevos introducir. Desde luego, la clave real para el uso eficaz de las matrices de resultado final es hacer estimaciones precisas de las probabilidades pertinentes.

Árboles de decisión

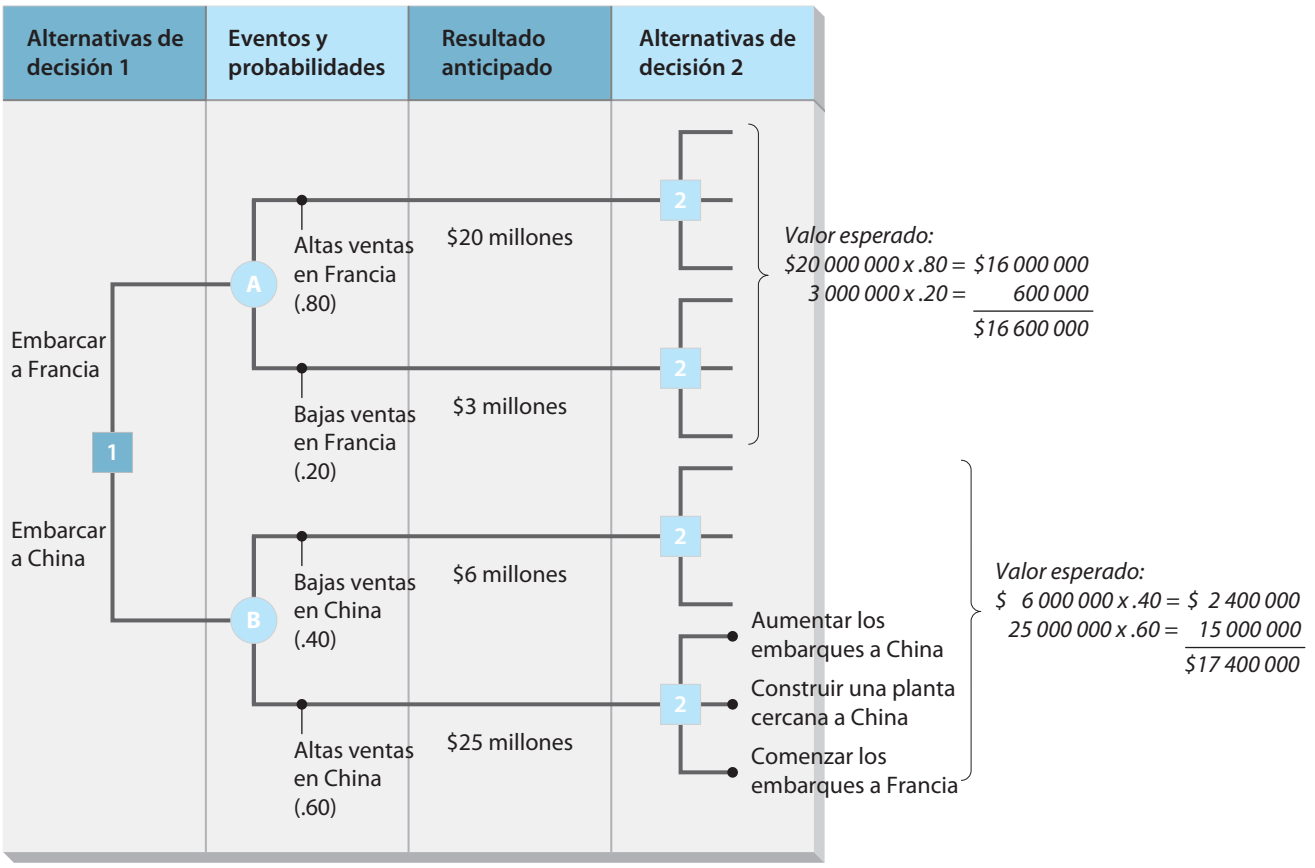
Los **árboles de decisión** son como matrices de resultados, porque mejoran la capacidad de un gerente para evaluar alternativas al hacer uso de los valores esperados. Sin embargo, son más apropiados cuando hay varias decisiones que tomar en secuencia.

En la figura A.7 se ilustra un árbol de decisión hipotético. La pequeña empresa representada quiere empezar a exportar sus productos a un mercado extranjero, pero la capacidad limitada la restringe al principio a sólo un mercado. Los gerentes sienten que Francia o China serían el mejor lugar para empezar. Para cualquier alternativa seleccionada, las ventas del producto en ese país pueden resultar altas o bajas. En Francia hay una posibilidad de 0.80 de ventas altas y una de 0.20 de ventas bajas. Los rendimientos anticipados en estas situaciones se pronostican en $20 millones y $3 millones, respectivamente, y se presume que los rendimientos asociados sean de $25 millones y $6 millones. Como se muestra en la figura A.7, el valor esperado de embarcar a Francia es $16 600 000, mientras que el de embarcar a China es $17 400 000.

árbol de decisión
Herramienta de planeación que extiende el concepto de una matriz de resultados a través de una secuencia de decisiones

Figura A.7 EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE DECISIÓN

Un árbol de decisión extiende los conceptos básicos de una matriz de resultados a través de múltiples decisiones. Este árbol muestra los posibles resultados de dos niveles de decisiones. La primera decisión es si expandirse a China o a Francia. La segunda decisión, si asumimos que la empresa se expande a China, es si aumentar los embarques a China, construir una planta cerca de China o iniciar los embarques a Francia.



El lector astuto notará que esta parte de la decisión podría haberse establecido como una matriz de pagos. Sin embargo, el valor de los árboles de decisión es que podemos extender el modelo para incluir decisiones subsecuentes. Por ejemplo, asuma que la empresa comienza a embarcar a China. Si las ventas altas se materializan en realidad, la empresa pronto alcanzará otra situación de decisión. Podría usar los ingresos adicionales para 1) aumentar los embarques a China, 2) construir una planta cerca de China y así reducir los costos de embarque o 3) comenzar a embarcar a Francia. Varios resultados son posibles para cada decisión, y cada resultado tendrá también tanto una probabilidad como un rendimiento anticipado. Por tanto, es posible calcular los valores esperados hacia atrás a través de varios niveles de decisión, hasta llegar a la primera. Como es el caso con las matrices de resultado final, determinar las probabilidades con precisión es el elemento crucial en el proceso. Si se usan de manera apropiada, los árboles de decisión pueden proporcionar a los gerentes un mapa de ruta útil a través de las situaciones complejas de decisión.

Otras técnicas

Además de las matrices de resultado final y los árboles de decisión, existen otros métodos cuantitativos para facilitar la toma de decisiones.

Modelos de inventarios Los modelos de inventarios son técnicas que ayudan al gerente a decidir cuánto inventario mantener. Target Corporation usa modelos de inventario para ayudar a determinar cuánta mercancía ordenar, cuándo ordenarla y demás. El inventario consiste tanto en materia prima (insumos) como en producto terminado (producción). Por ejemplo, Colgate Palmolive mantiene un suministro de los químicos que usa para elaborar la crema de afeitar, las latas que usa para empacar la crema de afeitar y los cartones de crema de afeitar enlatada, listos para embarcarse. Para los productos terminados, ambos extremos son malos: el inventario en exceso compromete el capital, mientras que un inventario pequeño puede resultar en faltantes e insatisfacción del cliente. Lo mismo aplica para la materia prima: demasiado inventario compromete el capital, pero si una empresa agota los recursos, pueden ocurrir interrupciones en el trabajo. Finalmente, como el proceso de colocar un pedido de materia prima y suministros tiene costos asociados (como tiempo de los empleados, gastos de embarque y costos unitarios más altos para cantidades pequeñas), es importante minimizar la frecuencia de los pedidos. Los modelos de inventario ayudan al gerente a tomar decisiones que optimizan el tamaño del inventario. Las nuevas innovaciones en la administración de inventarios, como justo a tiempo, o JIT, se basan fuertemente en los modelos de toma de decisiones. Un sistema JIT incluye programar materiales para que lleguen en lotes pequeños al tiempo que se necesitan, con lo cual eliminan la necesidad de una gran reserva de inventario, espacio de almacén y demás.[6]

Modelos de colas Los modelos de colas tienen la intención de ayudar a las organizaciones a administrar las líneas de espera. Todos estamos familiarizados con esas situaciones: los compradores esperan para pagar los abarrotes en Kroger, los conductores que esperan para comprar gasolina en una estación de servicio Exxon, los viajeros que llaman a American Airlines para reservaciones y los clientes que esperan un cajero en Citibank. Tomemos el ejemplo de Kroger. Si un gerente de tienda tiene sólo una caja de salida en operación, el costo del personal de caja de salida para la tienda es muy bajo; sin embargo, muchos clientes están molestos por la larga línea que se forma de manera frecuente. Para solucionar el problema, el gerente de tienda podría decidir mantener abiertas las 20 cajas de salida en todo momento. A los clientes les gustaría el corto periodo de espera, pero los costos serían demasiado altos. Un modelo de colas sería apropiado en este caso para ayudar al gerente a determinar el número óptimo de cajas de salida: el número que equilibre los costos de personal y el tiempo de espera de los clientes. Target usa modelos de colas para determinar cuántas líneas de salida poner en las tiendas minoristas.

Modelos de distribución Una decisión que enfrentan muchos gerentes de marketing se relaciona con la distribución de los productos de la organización. En específico,

modelo de inventario
Técnica que ayuda a los gerentes a decidir cuánto inventario mantener

justo a tiempo (JIT)
Técnica de administración de inventarios en la que los materiales se programan para llegar en lotes pequeños mientras se necesitan, con lo que se elimina la necesidad de recursos como reservas grandes y espacio de almacén

modelo de colas
Modelo que se usa para optimizar las líneas de espera en las organizaciones

el gerente debe decidir dónde deben ir los productos y cómo transportarlos. Los ferrocarriles, camiones y vuelos tienen costos de embarque asociados, y cada modo de transporte sigue a los diferentes programas y rutas. El problema es identificar la combinación de rutas que optimiza la eficacia y los costos de la distribución. Los **modelos de distribución** ayudan a los gerentes a determinar este patrón óptimo de la distribución.

Teoría de juegos La **teoría de juegos** originalmente fue desarrollada para pronosticar el efecto de las decisiones de una empresa sobre los competidores. Los modelos desarrollados en la teoría de juegos tienen la intención de pronosticar cómo reaccionará un competidor a diversas actividades que una organización pudiera realizar, como cambios de precios, cambios promocionales y la introducción de nuevos productos. Si Wells Fargo Bank considerara aumentar su tasa de préstamo principal en 1%, usaría un modelo de teoría de juegos para pronosticar si Citicorp haría lo mismo. Si el modelo revelara que Citicorp lo haría, Wells Fargo quizá procedería; de otra forma, probablemente mantendría sus tasas de interés actuales. Por desgracia, la teoría de juegos aún no es tan útil como originalmente se esperaba. Las complejidades del mundo real combinadas con la limitación de la técnica misma restringen su aplicación. Sin embargo, la teoría de juegos sí proporciona un marco de referencia conceptual útil para analizar el comportamiento competitivo y su utilidad puede mejorar en el futuro.

Inteligencia artificial Una adición relativamente nueva a la caja de herramientas cuantitativas del gerente es la **inteligencia artificial (IA)**. La forma más útil de IA es el sistema experto.[7] Un sistema experto es, en esencia, un programa de cómputo que intenta replicar los procesos de pensamiento de los tomadores de decisiones experimentados. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha desarrollado un sistema experto que revisa los pedidos de ventas de los nuevos sistemas de cómputo y luego diseña las disposiciones preliminares para esos nuevos sistemas. HP ahora puede enviar la computadora a un cliente en componentes para su ensamblaje final en el sitio. Este enfoque ha permitido a la empresa reducir sus propias instalaciones de ensamblaje final.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN

Al igual que todos los temas que confronta la gerencia, las herramientas de planeación del tipo aquí descrito tienen varias fortalezas y debilidades.

Debilidades y problemas

Una debilidad de la planeación y de las herramientas de la toma de decisiones en este apéndice es que no siempre pueden reflejar en forma adecuada la realidad. Incluso con la técnica más sofisticada y poderosa asistida por computadora, la realidad a menudo debe ser simplificada. Muchos problemas tampoco son accesibles para un análisis cuantitativo, debido a que los elementos importantes de ellos son intangibles o no cuantificables. Por ejemplo, la moral o la satisfacción de los empleados con frecuencia son un factor importante en las decisiones gerenciales.

El uso de estas herramientas y técnicas también puede ser bastante costoso. Por ejemplo, sólo las empresas más grandes pueden permitirse desarrollar sus propios modelos econométricos. Aunque la explosión de cómputo ha aumentado la disponibilidad de los asistentes cuantitativos, todavía participa algún gasto y tomará tiempo para que muchas de estas técnicas se utilicen ampliamente. La resistencia al cambio también limita el uso de las herramientas de planeación en algunos entornos. Si un gerente de una cadena minorista ha basado siempre sus decisiones para las nuevas ubicaciones en visitas, observaciones e intuición, podría estar menos que ansioso por comenzar a usar un modelo basado en computadora para evaluar y seleccionar sitios. Finalmente, pueden surgir problemas cuando los gerentes tienen que confiar en especialistas técnicos para usar modelos sofisticados.

modelo de distribución
Modelo usado para determinar el patrón óptimo de distribución a través de diferentes transportistas y rutas

teoría de juegos
Herramienta de planeación utilizada para pronosticar la forma en que los competidores reaccionarán a diversas actividades que una organización pudiera realizar

inteligencia artificial (IA)
Programa de cómputo que intenta duplicar los procesos de pensamiento de los tomadores de decisiones experimentados

Los expertos capacitados en el uso de procedimientos matemáticos complejos pueden no entender o apreciar otros aspectos de la administración.

Fortalezas y ventajas

Por el lado positivo, las herramientas de planeación y toma de decisiones ofrecen muchas ventajas. Para situaciones sensibles a la cuantificación, se pueden requerir sofisticados procesos matemáticos para la planeación y la toma de decisiones. Los modelos y las fórmulas apropiadamente diseñados también ayudan a los tomadores de decisiones a "ver la razón". Por ejemplo, un gerente podría no estar inclinado a introducir una línea de productos nueva, simplemente porque no cree que será rentable. Sin embargo, después de ver un pronóstico que proyecta ventas en el primer año de 100 000 unidades, aunado a un análisis de equilibrio que muestre rentabilidad después de sólo 20 000, es probable que el gerente cambie de opinión. Así, las herramientas de planeación racional y las técnicas fuerzan al gerente a ver más allá de los prejuicios personales y la predisposición. Por último, el dominio de computadoras cada vez más poderosas hace disponibles rápidamente técnicas de planeación más sofisticadas en una amplia gama de entornos más que nunca.

El punto crucial para recordar es que las herramientas de planeación y las técnicas son un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Así como un carpintero usa un serrucho en algunas situaciones y una sierra eléctrica en otras, un gerente debe reconocer que un modelo en particular puede ser útil en algunas situaciones, pero no en otras que requieren un enfoque distinto. Conocer la diferencia es la marca de un buen gerente.

RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVE

Los gerentes a menudo usan herramientas y técnicas mientras desarrollan planes y toman decisiones. La elaboración de pronósticos es un método ampliamente utilizado. Es el proceso de desarrollar supuestos o premisas acerca del futuro. Las ventas o la elaboración de pronósticos de ingresos son especialmente importantes. Numerosas organizaciones también se basan fuertemente en la elaboración tecnológica de pronósticos. El análisis de series de tiempo y el modelado causal son importantes técnicas de elaboración de pronósticos. Las técnicas cualitativas también se usan ampliamente.

Los gerentes usan diferentes herramientas y técnicas de planeación en distintas circunstancias. La programación lineal ayuda a optimizar los recursos y las actividades. Los análisis del equilibrio ayudan a identificar cuántos bienes o servicios deben venderse para cubrir los costos. Las simulaciones intentan modelar la realidad. PERT ayuda a planear cuánto tiempo requerirá un proyecto.

Otras herramientas y técnicas son útiles para la toma de decisiones. Por ejemplo, construir una matriz de pagos ayuda a un gerente a considerar el valor esperado de las diferentes alternativas. Los árboles de decisión se usan para extender los valores esperados a través de múltiples decisiones. Otras herramientas y técnicas conocidas incluyen modelos de inventario, modelos de colas, modelos de distribución, teoría de juegos e inteligencia artificial.

Varias fortalezas y debilidades se asocian con cada una de estas herramientas y técnicas, así como su uso por parte de un gerente. La clave del éxito es saber cuándo debe y no usarse cada una y cómo usar e interpretar los resultados que cada una proporciona.

NOTAS

Capítulo 1

1 "Corporate Information," Google website, www.google.com on December 19, 2008; Peter Coy, "The Secret to Google's Success," *BusinessWeek*, March 6, 2006, www.businessweek.com on December 19, 2008; Mara Der Hovanesian and Sarah Lacy, "Reality Check for the Google Boys," *BusinessWeek*, March 13, 2006, www.businessweek.com on December 19, 2008; Alan Deutschman, "Can Google Stay Google?" *Fast Company*, August 2005, www.fastcompany.com on December 19, 2008; "Apple's Market Cap Overtakes Google," *San Francisco Business Times*, August 14, 2008, http://eastbay.bizjournals.com on December 9, 2008; Don Reisinger, "Can Google Be Bested? Not Any Time Soon," *Ars Technica*, August 3, 2008, http://arstechnica.com on December 9, 2008; Alan Deutschman, "Googling for Courage," *Fast Company*, September 2004, www.fastcompany.com on December 19, 2008; Burt Helm, "Google Shows Surfers the Money," *BusinessWeek*, March 1, 2006, www.businessweek.com on December 19, 2008; and Adi Ignatius, "In Search of the Real Google," *Time*, February 20, 2006, www.time.com on December 19, 2009.

2 Fred Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers," *Academy of Management Executive*, May 1988, pp. 127–132. See also "The Best Performers," *BusinessWeek*, Spring 2006 Special Issue, pp. 61–140.

3 See "The Best (& Worst) Managers of the Year," *BusinessWeek*, January 10, 2005, pp. 55–86.

4 Sumantsa Ghospal and Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process," *Harvard Business Review*, January–February 1995, pp. 86–96.

5 "Ford's Savior?" *BusinessWeek*, March 16, 2009, pp. 31–34.

6 "Fastener Woes to Delay Flight of First Boeing 787 Jets," *Wall Street Journal*, November 5, 2008, p. B1.

7 See "Executive Pay," *BusinessWeek*, April 15, 2002, pp. 80–100. See also Jim Collins, "The Ten Greatest CEOs of All Times," *Fortune*, July 21, 2003, pp. 54–68.

8 "Executive Compensation for 50 of the Largest U.S. Companies," *USA Today*, May 4, 2009, p. 3B.

9 Rosemary Stewart, "Middle Managers: Their Jobs and Behaviors," in Jay W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 385–391. See also Rosabeth Moss Kanter, "The Middle Manager as Innovator," *Harvard Business Review*, July–August 2004, pp. 150–161; and Bill Woolridge, Torsten Schmid, and Steven W. Floyd, "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 6, pp. 1190–1221.

10 John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 145–155. See also Peter Drucker, "What Makes an Effective Executive," *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 58–68.

11 Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973).

12 See Robert L. Katz, "The Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, September–October 1974, pp. 90–102, for a classic discussion of several of these skills. For a recent perspective, see J. Brian Atwater, Vijay R. Kannan, and Alan A. Stephens, "Cultivating Systemic Thinking in the Next Generation of Business Leaders," *Academy of Management Learning & Education*, 2008, vol. 7, no. 1, pp. 9–25.

13 "Ritz-Carlton Opens with Training Tradition," *USA Today*, June 29, 2000, p. 3B.

14 "The Best Managers . . . and the Worst," *BusinessWeek*, January 10, 2005, pp. 55–86; and "New P&G Chief Is Tough, Praised for People Skills," *Wall Street Journal*, June 6, 2000, pp. B1, B4.

15 See Mark Gottfredson, Steve Schaubert, and Hernan Saenz, "The New Leader's Guide to Diagnosing the Business," *Harvard Business Review*, February 2008, pp. 63–72, for an interesting application.

16 See "The Real Reasons You're Working So Hard . . . and What You Can Do about It," *BusinessWeek*, October 3, 2005, pp. 60–68; and "I'm Late, I'm Late, I'm Late," *USA Today*, November 26, 2002, pp. 1B, 2B.

17 For a thorough discussion of the importance of time management skills, see David Barry, Catherine Durnell Cramton, and Stephen J. Carroll, "Navigating the Garbage Can: How Agendas Help Managers Cope with Job Realities," *Academy of Management Executive*, May 1997, pp. 26–42.

18 "Taming the Out-of-Control In-Box," *Wall Street Journal*, February 4, 2000, pp. B1, B4.

19 See Michael A. Hitt, "Transformation of Management for the New Millennium," *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 7–17.

20 James H. Davis, F. David Schoorman, and Lex Donaldson, "Toward a Stewardship Theory of Management," *Academy of Management Review*, January 1997, pp. 20–47.

21 Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, July–August 1994, pp. 122–128; see also Joseph M. Hall and M. Eric Johnson, "When Should a Process Be Art, Not Science?" *Harvard Business Review*," March 2009, pp. 58–65.

22 James Waldroop and Timothy Butler, "The Executive as Coach," *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 111–117.

23 See Steven J. Armstrong and Anis Mahmud, "Experiential Learning and the Acquisition of Managerial Tacit Knowledge," *Academy of Management Learning & Education*, 2008, vol. 7, no. 2, pp. 189–208.

24 "The Executive MBA Your Way," *BusinessWeek*, October 18, 1999, pp. 88–92.

25 "Despite Cutbacks, Firms Invest in Developing Leaders," *Wall Street Journal*, February 9, 2009, p. B4.

26 "Turning B-School into E-School," *BusinessWeek*, October 18, 1999, p. 94.

27 See "Reunion at P&G University," *Wall Street Journal*, June 7, 2000, pp. B1, B4, for a discussion of Procter & Gamble's training programs.

28 For an interesting discussion of these issues, see Rakesh Khurana, "The Curse of the Superstar CEO," *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 60–70.

29 James L. Perry and Hal G. Rainey, "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy," *Academy of Management Review*, April 1988, pp. 182–201. See also Ran Lachman, "Public and Private Sector Differences: CEOs' Perceptions of Their Role Environments," *Academy of Management Journal*, September 1985, pp. 671–680.

30 "The Way We'll Work," *Time*, May 25, 2009, pp. 39–51.

31 Patricia L. Nemetz and Sandra L. Christensen, "The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism," *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 2, pp. 434–462; and

Frances J. Milliken and Luis L. Martins, "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups," *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 2, pp. 402–433.
32 "When Gen X Runs the Show," *Time*, May 25, 2009, p. 48.
33 Craig L. Pearce and Charles P. Osmond, "Metaphors for Change: The ALPS Model of Change Management," *Organizational Dynamics*, Winter 1996, pp. 23–35.

Capítulo 2

1 Devon Jarvis, "Coke Is What?" *Fast Company*, September 2005, www.fastcompany.com on December 19, 2008; Betsy Morris, "The Real Story," *Fortune*, May 31, 2004, http://money.cnn.com on December 19, 2008; Geri Smith, "Inside Coke's Labor Struggles," *BusinessWeek*, January 23, 2006, http://social.bellaciao.org on December 19, 2009; Joe Guy Collier, "Coke's Winning Formula," *Atlanta Journal-Constitution* (AJC), www.ajc.com on February 14, 2008; Joe Guy Collier, "Departing CEO Isdell Awarded High Marks," *AJC*, www.ajc.com on July 2, 2008; Joe Guy Collier, "Coke Earnings Beat Expectations," *AJC*, www.ajc.com on October 15, 2008; Joe Guy Collier, "Coke's New Chief Makes Two Key Moves," *AJC*, www.ajc.com on, September 3, 2008, www.ajc.com on December 17, 2008; and "In the Global Crisis, Coke CEO Muhtar Kent Sees Headwinds—and Tailwinds," Knowledge@Wharton, November 26, 2008, http://knowledge.wharton.upenn.edu on December 17, 2008.
2 Terence Mitchell and Lawrence James, "Building Better Theory: Time and the Specification of When Things Happen," *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 4, pp. 530–547.
3 Peter F. Drucker, "The Theory of the Business," *Harvard Business Review*, September–October 1994, pp. 95–104.
4 "Why Business History?" *Audacity*, Fall 1992, pp. 7–15. See also Alan L. Wilkins and Nigel J. Bristow, "For Successful Organization Culture, Honor Your Past," *Academy of Management Executive*, August 1987, pp. 221–227.
5 Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought*, 5th ed. (New York: Wiley, 2005); and Page Smith, *The Rise of Industrial America* (New York: McGraw-Hill, 1984).
6 Martha I. Finney, "Books That Changed Careers," *HR Magazine*, June 1997, pp. 141–145. See also "Leadership in Literature," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 47–55.
7 See Harriet Rubin, *The Princessa: Machiavelli for Women* (New York: Doubleday/Currency, 1997). See also Nanette Fondas, "Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings," *Academy of Management Review*, January 1997, pp. 257–282.
8 Alan M. Kantrow (ed.), "Why History Matters to Managers," *Harvard Business Review*, January–February 1986, pp. 81–88.
9 Wren, *The Evolution of Management Thought*.
10 Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures* (London: Charles Knight, 1832).
11 Wren, *The Evolution of Management Thought*.
12 Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Brothers, 1911).
13 Charles D. Wrege and Amedeo G. Perroni, "Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiment," *Academy of Management Journal*, March 1974, pp. 6–27; Charles D. Wrege and Ann Marie Stoka, "Cooke Creates a Classic: The Story behind Taylor's Principles of Scientific Management," *Academy of Management Review*, October 1978, pp. 736–749.
14 Robert Kanigel, *The One Best Way* (New York: Viking, 1997); Oliver E. Allen, "'This Great Mental Revolution,'" *Audacity*, Summer 1996, pp. 52–61; and Jill Hough and Margaret White, "Using Stories to Create Change: The Object Lesson of Frederick Taylor's 'Pig-Tale,'" *Journal of Management*, 2001, vol. 27, pp. 585–601.
15 Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trans. J. A. Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930).
16 Max Weber, *Theory of Social and Economic Organizations*, trans. T. Parsons (New York: Free Press, 1947); and Richard M. Weis, "Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorist?" *Academy of Management Review*, April 1983, pp. 242–248.
17 Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).
18 "The Line Starts Here," *Wall Street Journal*, January 11, 1999, pp. R1, R25.
19 Hugo Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
20 Wren, *The Evolution of Management Thought*, pp. 255–264.
21 Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); and Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
22 Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, July 1943, pp. 370–396.
23 Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
24 Sara L. Rynes and Christine Quinn Trank, "Behavioral Science in the Business School Curriculum: Teaching in a Changing Institutional Environment," *Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, no. 4, pp. 808–824.
25 See Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior*, 10th ed. (Cincinnati, OH: Cengage, 2011), for a recent review of current developments in the field of organizational behavior.
26 Wren, *The Evolution of Management Thought*, Capítulo 21.
27 "Math Will Rock Your World," *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 54–61.
28 "Quantitative Analysis Offers Tools to Predict Likely Terrorist Moves," *Wall Street Journal*, February 17, 2006, p. B1.
29 For more information on systems theory in general, see Ludwig von Bertalanffy, C. G. Hempel, R. E. Bass, and H. Jonas, "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science," I–VI *Human Biology*, vol. 23, 1951, pp. 302–361. For systems theory as applied to organizations, see Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organizations and Management," *Academy of Management Journal*, December 1972, pp. 447–465. For a recent update, see Donde P. Ashmos and George P. Huber, "The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future," *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 607–621.
30 See Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Mastering the Management System," *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 63–72.
31 "Gillette's New Edge," *BusinessWeek*, February 6, 2006, p. 44.
32 Kathleen M. Eisenhardt and D. Charles Galunic, "Coevolving—at Last, a Way to Make Synergies Work," *Harvard Business Review*, January–February 2000, pp. 91–103.
33 Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management* (Chicago: Science Research Associates, 1973).
34 "There is No More Normal," *BusinessWeek*, March 23–30, 2009, pp. 30–34.
35 "Welch Memoirs Fetch $7.1M," *USA Today*, July 14, 2000, p. 1B.
36 "The *BusinessWeek* Best-Seller List," *BusinessWeek*, November 4, 2002, p. 26.
37 See Phanish Puranam and Bart S. Vanneste, "Trust and Governance: Untangling a Tangled Web," *Academy of Management Review*, vol. 34, no. 1, January 2009, pp. 11–31.
38 "Yes, We'll Still Make Stuff," *Time*, May 25, 2009, p. 49.

Capítulo 3

1 Rick Newman, "Why Small Cars Are a Smart Buy," *U.S. News & World Report*, May 16, 2008, www.usnews.com on January 2, 2009; Bill Vlasic, "As Gas Costs Soar, Buyers Flock to Small Cars," *New York Times*, May 2, 2008, www.nytimes.com on January 2, 2009; Jacqueline Mitchell, "Best Small Cars for the Buck," Forbes.com, May 2, 2008, www.forbes.com on January 2, 2009; Chris Woodyard, "Economic Crisis Has Small Car Sales Making a U-Turn," *USA Today*, December 25, 2008, http://abcnews.go.com on January 2, 2009; Aaron Gold, "Least Expensive Cars of 2008," About.com, 2009, http:cars.about.com on January 3, 2009; and Antonio Perez, "Expect Oil See-Saw to Continue in 2009," *Epoch Times*, January 2, 2009, http://enepochtimes.com on January 3, 2009.
2 Arie de Geus, *The Living Company: Habits for Surviving in a Turbulent Business Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). See also John G. Sifonis and Beverly Goldberg, *Corporation on a Tightrope* (New York: Oxford University Press, 1996), for an interesting discussion of how organizations must navigate through the environment.
3 Eric D. Beinhocker, "Robust Adaptive Strategies," *MIT Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 95–105; see also John Crotts, Duncan Dickson, and

Robert Ford, "Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence," *Academy of Management Executive*, vol. 19, no. 3, 2005, pp. 54–63; and Sebastian Raisch and Julian Birkinshaw, "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 3, pp. 375–409.

4 See Jay B. Barney and William G. Ouchi (eds.), *Organizational Economics* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), for a detailed analysis of linkages between economics and organizations.

5 See, for example, "Political Pendulum Swings toward Stricter Regulation," *Wall Street Journal*, March 24, 2008, pp. A1, A11; see also "Changing Safety Rules Perplex and Polarize," *USA Today*, February 5, 2009, pp. 1B, 2B; and Nina Easton and Telis Demos, "The Business Guide to Congress," *Fortune*, May 11, 2009, pp. 72–75.

6 See Ricky Griffin and Michael Pustay, *International Business: A Managerial Perspective*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010), for an overview.

7 For example, see Susanne G. Scott and Vicki R. Lane, "A Stakeholder Approach to Organizational Identity," *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 1, pp. 43–62.

8 "Rising Retailer Threat: Liquidations," *Wall Street Journal*, December 12, 2008, p. B1.

9 Richard N. Osborn and John Hagedoorn, "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks," *Academy of Management Journal*, April 1997, pp. 261–278. See also "More Companies Cut Risk by Collaborating with Their 'Enemies,'" *Wall Street Journal*, January 31, 2000, pp. A1, A10.

10 "Disney, Spielberg to Team Up," *Wall Street Journal*, January 10, 2009, p. B7.

11 "Behind Sony-Samsung Rivalry, An Unlikely Alliance Develops," *Wall Street Journal*, January 13, 2006, p. A1.

12 "Watchdogs Hound E-Waste Exports," *USA Today*, December 30, 2008, pp. 1B, 2B.

13 "The Best & Worst Boards," *BusinessWeek*, October 7, 2002, pp. 104–114. See also Amy Hillman and Thomas Dalziel, "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives," *Academy of Management Review*, 2003, vol. 23, no. 3, pp. 383–396.

14 "The Wild New Workforce," *BusinessWeek*, December 6, 1999, pp. 38–44.

15 "Temporary Workers Getting Short Shrift," *USA Today*, April 11, 1997, pp. 1B, 2B.

16 "Curves Ahead," *Wall Street Journal*, March 10, 1999, pp. B1, B10.

17 Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).

18 Sue Zesinger, "Ford's Hip Transplant," *Fortune*, May 10, 1999, pp. 82–92.

19 Jay B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, July 1986, pp. 656–665.

20 For example, see Carol J. Loomis, "Sam Would Be Proud," *Fortune*, April 17, 2000, pp. 131–144. See also Yair Berson, Shaul Oreg, and Taly Dvir, "CEO Values, Organizational Culture, and Firm Outcomes," *Journal of Organizational Behavior*, 2008, vol. 29, pp. 615–633.

21 *Hoover's Handbook of American Business 2009* (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2009), pp. 277–278.

22 See Tomothy Galpin, "Connecting Culture to Organizational Change," *HR Magazine*, March 1996, pp. 84–94.

23 For a recent review, see Allen C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments," *Journal of Management*, 1993, vol. 19, no. 2, pp. 163–191.

24 James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).

25 Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980). See also Joel A. C. Baum and Helaine J. Korn, "Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry," *Academy of Management Journal*, April 1996, pp. 255–291.

26 "United Plans Huge Jet Order," *Wall Street Journal*, June 4, 2009, pp. A1, A10.

27 "Starting Over," *Fortune*, January 21, 2002, pp. 50–68.

28 Bala Chakravarthy, "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence," *MIT Sloan Management Review*, Winter 1997, pp. 69–82.

29 "Companies Devise Strategies for Flu Interruptions," *Wall Street Journal*, May 4, 2009, p. B4.

30 See Magali A. Delmas and Michael W. Toffel, "Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box," *Strategic Management Journal*, 2008, vol. 29, pp. 1027–1055.

31 "In Wooing AT&T, SBC Has Eye on Business Customers," *Wall Street Journal*, January 28, 2005, pp. A1, A2.

32 Gareth Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).

33 E. Yuchtman and S. Seashore, "A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, 1967, vol. 32, pp. 891–903.

34 B. S. Georgopoules and A. S. Tannenbaum, "The Study of Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, 1957, vol. 22, pp. 534–540.

35 Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*.

36 Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse, and Robert B. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement," *MIT Sloan Management Review*, Spring 1997, pp. 25–37.

Capítulo 4

1 Sudarsan Raghavan and Sumana Chatterjee, "Slaves Feed World's Taste for Chocolate," Knight Ridder News Service, June 24, 2001, www2.jsonline.com on January 9, 2009; Samlanchith Chanthavong, "Chocolate and Slavery: Child Labor in Côte d'Ivoire," TED Case Studies, no. 664 (2002), www.american.edu on January 9, 2009; "Child Labor in the Cocoa Industry," Equal Exchange, 2009, www.equalexchange.coop on January 9, 2009; Bill Baue, "Abolishing Child Labor on West African Cocoa Farms," SocialFunds.com, April 24, 2008, www.socialfunds.com on January 9, 2009; "Stop Child Labor: Cocoa Campaign," International Labor Rights Forum, 2008, www.laborrights.org on January 9, 2009; "Fair Trade Labelling Organizations International" and "Cocoa," FLO International website, www.fairtrade.net on January 9, 2009; "What Is Fair Trade Certification?" and "Cocoa Program," TransFair USA website, www.transfairusa.org on January 9; 2009; and Jennifer Alsever, "Fair Prices for Farmers: Simple Idea, Complex Reality," *New York Times*, March 19, 2006, www.nytimes.com on January 9, 2009.

2 See Norman Barry, *Business Ethics* (West Lafayette, IN: Purdue University Press, 1999).

3 Thomas Donaldson and Thomas W. Dunfee, "Toward a Unified Conception of Business Ethics: An Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 2, pp. 252–284.

4 "Faced with Less Time Off, Workers Take More," *USA Today*, October 29, 2002, p. 1A.

5 "Chains' Ties Run Deep on Pharmacy Boards," *USA Today*, December 31, 2008, pp. 1B, 2B.

6 Jeremy Kahn, "Presto Chango! Sales Are Huge," *Fortune*, March 20, 2000, pp. 90–96; "More Firms Falsify Revenue to Boost Stocks," *USA Today*, March 29, 2000, p. 1B.

7 "U.S. Probes Hilton over Theft Claims," *Wall Street Journal*, April 22, 2009, pp. B1, B4.

8 "How U.S. Concerns Compete in Countries Where Bribes Flourish," *Wall Street Journal*, September 29, 1995, pp. A1, A14; and Patricia Digh, "Shades of Gray in the Global Marketplace," *HR Magazine*, April 1997, pp. 90–98.

9 "Alcoa Faces Allegation by Bahrain of Bribery," *Wall Street Journal*, February 28, 2009, p. A2.

10 Patricia H. Werhane, *Moral Imagination and Management Decision Making* (New York: Oxford University Press, 1999).

11 "Bad Boys," *Forbes*, July 22, 2002, pp. 99–104.

12 "Training Managers to Behave," *Time*, May 25, 2009, p. 41.

13 William Dill, "Beyond Codes and Courses," *Selections*, Fall 2002, pp. 21–23.

14 See Donald Lange, "A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 3, pp. 710–729, for a recent discussion of these perspectives.

15 Gerald F. Cavanagh, *American Business Values*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998).

16 See Jerald Greenberg and Jason Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004) for a comprehensive discussion and review of the literature on justice in organization. See also James Lavelle, Deborah Rupp, and Joel Brockner, "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior," *Journal of Management*, 2007, vol. 33, no. 6, pp. 841–866 and Russell

Cropanzano, David Bowen, and Stephen Gilliland, "The Management of Organizational Justice," *Academy of Management Perspectives*, November 2008, pp. 34–44 for recent updates.

17 For a recent overview, see Michael L. McDonald, Poonam Khanna, and James D. Westphal, "Getting Them to Think Outside the Circle: Corporate Governance, CEOs' External Advice Network, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no. 3, pp. 453–475.

18 "How to Fix Corporate Governance," *BusinessWeek*, May 6, 2002, pp. 68–78. See also Catherine Daily, Dan Dalton, and Albert Cannella, "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data," *Academy of Management Review*, 2003, vol. 28, no. 3, pp. 371–382; and "CEOs Report Stricter Rules," *USA Today*, March 20, 2006, p. 1B.

19 Dirk Matten and Jeremy Moon, "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 2, pp. 404–424.

20 Thomas Donaldson and Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1, pp. 65–91. See also Jeffrey S. Harrison and R. Edward Freeman, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives," *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, no. 5, pp. 479–495; and Abdre O. Laplume, Karan Sonpar, and Reginald A. Litz, "Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 6, pp. 1152–1189.

21 See Douglas A. Bosse, Robert A. Phillips, and Jeffrey S. Harrison, "Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 2009, vol. 30, pp. 447–456.

22 Aseem Prakash, *Greening the Firm* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000); and Forest L. Reinhardt, *Down to Earth* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

23 "Oil Companies Strive to Turn a New Leaf to Save Rain Forest," *Wall Street Journal*, July 17, 1997, pp. A1, A8.

24 See J. Alberto Aragon-Correa and Sanjay Sharma, "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy," *Academy of Management Review*, 2003, vol. 28, no. 1, pp. 71–88.

25 Linda Grant, "There's Gold in Going Green," *Fortune*, April 14, 1997, pp. 116–118.

26 "Ford to Reveal Plans for Think Brand," *USA Today*, January 10, 2000, p. 1B. See also "Lean Green Machine," *Forbes*, February 3, 2003, p. 44.

27 Christine Y. Chen and Greg Lindsay, "Will Amazon(.com) Save the Amazon?" *Fortune*, March 20, 2000, pp. 224–226.

28 "Ashland Just Can't Seem to Leave Its Checkered Past Behind," *BusinessWeek*, October 31, 1988, pp. 122–126.

29 For discussions of this debate, see Jean B. McGuire, Alison Sundgren, and Thomas Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal*, December 1988, pp. 854–872; and Margaret A. Stroup, Ralph L. Neubert, and Jerry W. Anderson Jr., "Doing Good, Doing Better: Two Views of Social Responsibility," *Business Horizons*, March–April 1987, pp. 22–25.

30 "Is It Rainforest Crunch Time?" *BusinessWeek*, July 15, 1996, pp. 70–71; and "Yo, Ben! Yo, Jerry! It's Just Ice Cream," *Fortune*, April 28, 1997, p. 374.

31 Andrew Singer, "Can a Company Be Too Ethical?" *Across the Board*, April 1993, pp. 17–22.

32 Peanut Plant's Practices Not 'Rampant'," *USA Today*, February 6, 2009, p. 4B.

33 "UBS Admits to Helping U.S. Tax Evaders," *USA Today*, February 10, 2009, p. 1B.

34 "Philip Morris Unbound," *BusinessWeek*, May 4, 2009, pp. 38–42.

35 "How Barbie is Making Business a Little Better," *USA Today*, March 27, 2006, pp. 1B, 2B.

36 "L'Occitane Leading the Blind," *Fortune*, November 13, 2006, p. 55.

37 "Into Africa: Capitalism from the Ground Up," *BusinessWeek*, May 4, 2009, pp. 60–61.

38 "Over 70 Pfizer Drugs Could Be Free for Laid-Off Workers," *USA Today*, May 15, 2009, p. 6B.

39 Nina Easton and Telis Demos, "The Business Guide to Congress," *Fortune*, May 11, 2009, pp. 72–75.

40 "Siemens to Pay Huge Fine in Bribery Inquiry," *Wall Street Journal*, December 15, 2008, pp. B1, B5.

41 Easton and Demos, "The Business Guide to Congress," pp. 72–75.

42 Peter A. Heslin and Jenna Ochoa, "Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility," *Organizational Dynamics*, 2008, vol. 37, no. 2, pp. 125–144.

43 "Legal—but Lousy," *Fortune*, September 2, 2002, p. 192.

44 Lynn Sharp Paine, "Managing for Organizational Integrity," *Harvard Business Review*, March–April 1994, pp. 106–115.

45 "To Give, or Not to Give," *Time*, May 11, 2009, p. Global 10.

46 "Battling 'Donor Dropsy,'" *Wall Street Journal*, July 19, 2002, pp. B1, B4.

47 "A New Way of Giving," *Time*, July 24, 2000, pp. 48–51. See also Michael Porter and Mark Kramwe, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December 2002, pp. 57–66.

48 "To Give, or Not to Give," *Time*, May 11, 2009, p. Global 10.

49 David M. Messick and Max H. Bazerman, "Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making," *MIT Sloan Management Review*, Winter 1996, pp. 9–22; see also Muel Kaptein, "Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 2008, vol. 29, pp. 923–947.

50 "Ethics in Action: Getting It Right," *Selections*, Fall 2002, pp. 24–27.

51 For a thorough review of the literature on whistle-blowing, see Janet P. Near and Marcia P. Miceli, "Whistle-Blowing: Myth and Reality," *Journal of Management*, 1996, vol. 22, no. 3, pp. 507–526. See also Michael Gundlach, Scott Douglas, and Mark Martinko, "The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework," *Academy of Management Review*, 2003, vol. 28, no.1, pp. 107–123.

52 For instance, see "The Complex Goals and Unseen Costs of Whistle-Blowing," *Wall Street Journal*, November 25, 2002, pp. A1, A10.

53 "A Whistle-Blower Rocks an Industry," *BusinessWeek*, June 24, 2002, pp. 126–130.

54 "He Blew a Whistle for 9 Years," *USA Today*, February 13, 2009, pp. 1B, 2B.

55 "SEC Announces A Whistle-Blower Overhaul Plan," *USA Today*, March 6, 2009, p. 1B.

Capítulo 5

1 "All Beans Are Not Created Equal!!!" Merchants of Green Coffee website, www.merchantsofgreencoffee.com on January 18, 2009; "Cuban Organic Shade-Grown Coffee from Merchants of Green Coffee," TreeHugger.com, May, 19, 2005, www.treehugger.com on January 16, 2009; "End the Embargo on Cuba," Thanksgiving Coffee Co. website, www.endtheembargo.com on January 16, 2009; Larry Luxner, "Coffee with a Cause," *Tea & Coffee Trade Journal*, October 2002, https://entrepreneur.com on January 17, 2009; Carol J. Williams, "Some Cuban Exiles Hope Obama Can Help," *Los Angeles Times*, November 10, 2008, http://articles.latimes.com on January 18, 2009; "Florida Cubans Call for End to Trade Embargo," *Angus Reid Global Monitor*, December 14, 2008, www.angus-reid.com on January 18, 2009; Carol J. Williams, "Ownership in Cuba Becomes Hot Issue," *Los Angeles Times*, September 10, 2006, http://articles.latimes.com on January 19, 2009; Doug Palmer, "Business Urges Obama to Loosen Cuba Embargo," December 4, 2008, Reuters, www.reuters.com on January 16, 2009; "Cuba Embargo Benefits European, Canadian Firms," Newsmax.com, March 20, 2008, www.newsmax.com on January 16, 2009; and "Cooperatives by Paul Katzeff," Thanksgiving Coffee Co. website, www.thanksgivingcoffee.com on January 17, 2009.

2 See Ricky W. Griffin and Michael Pustay, *International Business*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2010), for an overview of international business.

3 See Thomas Begley and David Boyd, "The Need for a Global Mind-Set," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2003, pp. 25–36.

4 For a more complete discussion of forms of international business, see Griffin and Pustay, *International Business*.

5 *Hoover's Handbook of American Business 2009* (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2009), pp. 738–739.

6 See "Coke Bets on Russia for Sales Even as Economy Falls Flat," *Wall Street Journal*, January 28, 2009, pp. A1, A12.

7 John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy* (Wokingham, UK: Addison-Wesley, 1993); and Christopher Bartlett and

Sumantra Ghoshal, *Transnational Management* (Homewood, IL: Irwin, 1992).
8 "A Company without a Country?" *BusinessWeek*, May 5, 1997, p. 40.
9 "Philip Morris Unbound," *BusinessWeek*, May 4, 2009, pp. 38–42.
10 "The Fortune Global 500—World's Largest Corporations," *Fortune*, July 27, 2008, pp. 85–104.
11 "The Fortune Global 500 Ranked within Industries," *Fortune*, July 27, 2008, pp. 85–104.
12 *Hoover's Handbook of American Business 2009*, pp. 116–117, 334–335.
13 "Going Global—Lessons from Late Movers," *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 132–142.
14 See "Spanning the Globe," *USA Today*, April 30, 2002, pp. 1C, 2C.
15 Kenichi Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review*, March–April 1989, pp. 143–154.
16 See Balaji R. Koka and John E. Prescott, "Designing Alliance Networks: The Influence of Network Position, Environmental Change, and Strategy on Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 2008, vol. 29, pp. 639–661.
17 Dovev Lavie, "Capturing Value from Alliance Portfolios," *Organizational Dynamics*, January–March 2009, pp. 26–36; see also Paul Beamish and Nathaniel Lupton, Managing Joint Ventures, *Academy of Management Perspectives*, 2009, vol. 23, no. 2, pp. 75–84.
18 Hans Mjoen and Stephen Tallman, "Control and Performance in International Joint Ventures," Organization Science, May–June 1997, pp. 257–274; see also Hemant Merchant, "International Joint Venture Configurations in Big Emerging Markets," *The Multinational Business Review*, vol. 16, no. 3, 2008, pp. 93–120.
19 "Misreading the Kremlin Costs BP Control in Russia Venture," *Wall Street Journal*, December 16, 2008, pp. A1, A6.
20 See "Corporate Culture Shock is a Big Deal," *Financial Times*, July 31, 2008, p. 9.
21 Arindam K. Bhattacharya and David C. Michael, "How Local Companies Keep Multinationals at Bay," *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 85–94.
22 Griffin and Pustay, *International Business*.
23 For an excellent discussion of the effects of NAFTA, see "In the Wake of NAFTA, a Family Firm Sees Business Go South," *Wall Street Journal*, February 23, 1999, pp. A1, A10.
24 Eileen P. Gunn, "Emerging Markets," *Fortune*, August 18, 1997, pp. 168–173; see also Tarun Khanna, "China + India—The Power of Two," *Harvard Business Review*, December 2007, pp. 60–70.
25 "In Many Ways, Return of Hong Kong to China Has Already Happened," *Wall Street Journal*, June 9, 1997, pp. A1, A2; and "How You Can Win in China," *BusinessWeek*, May 26, 1997, pp. 66–68.
26 "Cartoon Characters Get a Big Makeover for Overseas Fans," *Wall Street Journal*, October 16, 2007, p. A1.
27 "Walmart Exports Big-Box Concept to India," *Wall Street Journal*, May 28, 2009, p. B1.
28 "Argentina Cries Foul as Choice Employers Beat a Path Next Door," *Wall Street Journal*, May 2, 2000, pp. A1, A8.
29 "GM Is Building Plants in Developing Nations to Woo New Markets," *Wall Street Journal*, August 4, 1997, pp. A1, A4.
30 For example, see "China Weighs Lifting Curbs on Foreign Firms," *Wall Street Journal*, January 1, 2000, p. A17.
31 Griffin and Pustay, *International Business*.
32 "Oil Companies Strive to Turn a New Leaf to Save Rain Forest," *Wall Street Journal*, July 17, 1997, pp. A1, A8.
33 "Nations Rush to Establish New Barriers to Trade," *Wall Street Journal*, February 6, 2009, pp. A1, A6.
34 "Host of Companies Pocket Windfalls from Tariff Law," *Wall Street Journal*, December 5, 2002, pp. A1, A14.
35 "Main Street, H.K.—Disney Localizes Mickey to Boost Its Hong Kong Theme Park," *Wall Street Journal*, January 23, 2008, p. B1, B2.
36 "What if There Weren't Any Clocks to Watch?" *Newsweek*, June 30, 1997, p. 14.
37 "Main Street, H.K."
38 Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980).
39 I have taken the liberty of changing the actual labels applied to each dimension for several reasons. The terms I have chosen are more descriptive, simpler, and more self-evident in their meanings.
40 Geert Hofstede, "The Business of International Business Is Culture," *International Business Review*, 1994, vol. 3, no. 1, pp. 1–14.
41 "Crazy for Crunchies," *Newsweek*, April 28, 1997, p. 49.
42 Stratford Sherman, "Are You as Good as the Best in the World?" *Fortune*, December 13, 1993, pp. 95–96.
43 Riki Takeuchi, Jeffrey P. Shay, and Jiatao Li, "When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no. 1, pp. 45–60.

Capítulo 6

1 Teresa Wiltz, "Channel Changer," *Washington Post*, May 4, 2008, www.washingtonpost.com on January 27, 2009; Lynette Clemetson, "Chief of BET Plans to Broaden Programming Appeal," *New York Times*, January 10, 2006, www.nytimes.com on January 27, 2009; Geraldine Fabrikant, "At BET, Fighting the Rerun," *New York Times*, May 28, 2007, www.nytimes.com on January 27, 2009; Todd M. Pree, "Over 500 People Demonstrate at Home of BET Network's CEO Debra Lee," MMDNewswire.com, September 18, 2007, www.mmdnewswire.com on January 27, 2009; Greg Braxton, "BET Shaky, Even in Its Sunday Best," *Los Angeles Times*, December 4, 2007, http://articles.latimes.com on January 27, 2009; Marybeth Hicks, "Sheltered from Bad TV, Poor Influences," *Washington Times*, April 27, 2008, www.washingtontimes.com on January 28, 2009; and Wiltz and Paul Fahri, "BET President Resigns," *Washington Post*, September 12, 2008, www.washingtonpost.com on January 27, 2009.
2 U.S. Department of Labor, http://www.dol.gov.wb/stats/main.htm on May 18, 2009.
3 Gail Robinson and Kathleen Dechant, "Building a Business Case for Diversity," *Academy of Management Executive*, August 1997, pp. 21–31. See also Orlando C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no. 2, pp. 164–177.
4 "The Coming Job Bottleneck," *BusinessWeek*, March 24, 1997, pp. 184–185; Linda Thornburg, "The Age Wave Hits," *HR Magazine*, February 1995, pp. 40–46; and "How to Manage an Aging Workforce," *The Economist*, February 18, 2006, p. 11.
5 Gary Powell and D. Anthony Butterfield, "Investigating the 'Glass Ceiling' Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management," *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 1, pp. 68–86.
6 Karen S. Lyness and Donna E. Thompson, "Above the Glass Ceiling? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives," *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no. 3, pp. 359–375.
7 "What Glass Ceiling?" *USA Today*, July 20, 1999, pp. 1B, 2B; see also Patricia Sellers, "The 50 Most Powerful Women in Business," *Fortune*, November 14, 2005, pp. 125–170.
8 *Occupational Outlook Handbook* (Washington, D.C.: U.S. Bureau of Labor Statistics, 1990–1991).
9 "Hispanic Nation," *BusinessWeek*, March 15, 2004, pp. 58–70.
10 "The Power of Diversity: Who's Got the Clout?" *Fortune*, August 22, 2005, special issue.
11 "In a Factory Schedule, Where Does Religion Fit In?" *Wall Street Journal*, March 4, 1999, pp. B1, B12.
12 Jane Easter Bahls, "Make Room for Diverse Beliefs," *HR Magazine*, August 1997, pp. 89–95; see also Cliff Edwards, "Coming Out in Corporate America," *BusinessWeek*, December 15, 2003, pp. 64–72.
13 "Immigration Is on the Rise, Again," *USA Today*, February 28, 1997, p. 7A.
14 Based on Taylor H. Cox and Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive*, August 1991, pp. 45–56. See also Jacqueline A. Gilbert and John M. Ivancevich, "Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations," *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 1, pp. 93–103.
15 Michelle Neely Martinez, "Work–Life Programs Reap Business Benefits," *HR Magazine*, June 1997, pp. 110–119. See also Cox and Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness."
16 Jonathan Hickman, "America's 50 Best Companies for Minorities," *Fortune*, July 8, 2002, pp. 110–120.
17 http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/minorities/ on May 15, 2009.

18 For an example, see "A Female Executive Tells Furniture Maker What Women Want," *Wall Street Journal*, June 25, 1999, pp. A1, A11.
19 "Target Makes a Play for Minority Group Sears Has Cultivated," *Wall Street Journal*, April 12, 1999, pp. A1, A8.
20 For example, see Tony Simons, Lisa Hope Pelled, and Ken A. Smith, "Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 42, no. 6, pp. 662–673.
21 C. Marlene Fiol, "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations," *Organization Science*, August 1994, pp. 403–415; see also Eric Kearney, Diether Gebert, and Sven C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition," *Academy of Management Journal*, 2009, vol. 52, no. 3, pp. 852–868.
22 Patrick Reinmoeller and Nicole van Baardwijk, "The Link between Diversity and Resilience," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2005, pp. 61–70.
23 Patricia L. Nemetz and Sandra L. Christensen, "The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism," *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 2, pp. 434–462. See also "Generational Warfare," *Forbes*, March 22, 1999, pp. 62–66; and "Do Women Compete in Unhealthy Ways at Work?" *USA Today*, December 30, 2005, p. 1B.
24 Christine M. Riordan and Lynn McFarlane Shore, "Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography within Work Units," *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no. 3, pp. 342–358.
25 "Computer Chip Project Brings Rivals Together, but the Cultures Clash," *Wall Street Journal*, May 3, 1994, pp. A1, A8.
26 Cora Daniels, "Women vs. Walmart," *Fortune*, July 21, 2003, pp. 78–82; "How Shoney's, Belted by a Lawsuit, Found the Path to Diversity," *Wall Street Journal*, April 16, 1996, pp. A1, A6; Fay Rice, "Denny's Changes Its Spots," *Fortune*, May 13, 1996, pp. 133–142; "The Ugly Talk on the Texaco Tape," *BusinessWeek*, November 18, 1996, p. 58; and "Smith Barney's Woman Problem," *BusinessWeek*, June 3, 1996, pp. 102–106.
27 Jonathan Hickman, "America's 50 Best Companies for Minorities," *Fortune*, July 7, 2003, pp. 103–120.
28 "Firms Address Workers' Cultural Variety," *Wall Street Journal*, February 10, 1989, p. B1.
29 Sara Rynes and Benson Rosen, "What Makes Diversity Programs Work?" *HR Magazine*, October 1994, pp. 67–75.
30 Karen Hildebrand, "Use Leadership Training to Increase Diversity," *HR Magazine*, August 1996, pp. 53–59.
31 "Learning to Accept Cultural Diversity," *Wall Street Journal*, September 12, 1990, pp. B1, B9.
32 "Firms Address Workers' Cultural Variety."
33 Anthony Carneville and Susan Stone, "Diversity: Beyond the Golden Rule," *Training and Development*, October 1994, pp. 22–27.
34 Janice R. W. Joplin and Catherine S. Daus, "Challenges of Leading a Diverse Workforce," *Academy of Management Executive*, August 1997, pp. 32–47.
35 This discussion derives heavily from Taylor H. Cox, "The Multicultural Organization," *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 34–47.

Capítulo 7

1 "Job-less: Steve Jobs's Succession Plan Should Be a Top Priority for Apple," Knowledge@Wharton, January 7, 2009, http://knowledge.wharton.upenn.edu on June 21, 2009; Philip Elmer-DeWitt, "Top 10 Macworld Rumors for 2009," CNNMoney.com, January 3, 2009, http://apple20.blogs.fortune.cnn.money.com on June 22, 2009; Robert M. Fulmer, "Choose Tomorrow's Leaders Today: Succession Planning Grooms Firms for Success," *Graziado Business Report*, vol. 5, no. 1, 2002, http://gbr.pepperdine.edu on June 21, 2009; Marshall Goldsmith, "Four Tips for Efficient Succession Planning," HarvardBusiness.org, May 12, 2009, http://blogs.harvardbusiness.org on June 21, 2009; and Yukari Iwatani Kane and Joann S. Lublin, "Jobs Had Liver Transplant," WSJ.com, June 20, 2009, http://online.wsj.com on June 23, 2009.
2 Patrick R. Rogers, Alex Miller, and William Q. Judge, "Using Information-Processing Theory to Understand Planning/Performance Relationships in the Context of Strategy," *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, pp. 567–577.
3 See Peter J. Brews and Michelle R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate," *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, pp. 889–913.
4 Max D. Richards, *Setting Strategic Goals and Objectives*, 2nd ed. (St. Paul, MN: West, 1986).
5 Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms," *Harvard Business Review*, July–August 1999, pp. 71–81.
6 "GE, no. 2 in Appliances, Is Agitating to Grab Share from Whirlpool," *Wall Street Journal*, July 2, 1997, pp. A1, A6. See also "A Talk with Jeff Immelt," *BusinessWeek*, January 28, 2002, pp. 102–104.
7 Kenneth R. Thompson, Wayne A. Hochwarter, and Nicholas J. Mathys, "Stretch Targets: What Makes Them Effective?" *Academy of Management Executive*, August 1997, pp. 48–58.
8 "A Methodical Man," *Forbes*, August 11, 1997, pp. 70–72.
9 "FDA Not Meeting Its Audit Goals," *USA Today*, May 7, 2009, p. 1B.
10 See Thomas Bateman, Hugh O'Neill, and Amy Kenworthy-U'Ren, "A Hierarchical Taxonomy of Top Managers' Goals," *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 6, pp. 1134–1148.
11 John A. Pearce II and Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive*, May 1987, p. 109.
12 "Starbucks Mission Statement," Starbucks website, www.starbucks.com/aboutus/environment.asp on July 14, 2009.
13 "Renovating Home Depot," *BusinessWeek*, March 6, 2006, pp. 50–58; see also Ram Charan, "Home Depot's Blueprint for Culture Change," *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 60–71.
14 "Lowe's Is Sprucing Up Its House," *BusinessWeek*, June 3, 2002, pp. 56–58.
15 "Airlines Try Cutting Business Fares, Find They Don't Lose Revenue," *Wall Street Journal*, November 22, 2002, pp. A1, A6.
16 See Charles Hill and Gareth Jones, *Strategic Management*, 8th ed. (Cincinnati, OH: Cengage Learning, 2009).
17 *Hoover's Handbook of World Business 2009* (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2009), pp. 356–357.
18 See "Disney Cuts Strategic-Planning Unit," *Wall Street Journal*, March 28, 2005, p. A1, A12.
19 See Jeffrey L. Kerr and William B. Werther Jr., "Engaging the Board in Strategy," *Organizational Dynamics*, 2008, vol. 37, no. 2, pp. 112–124.
20 K. A. Froot, D. S. Scharfstein, and J. C. Stein, "A Framework for Risk Management," *Harvard Business Review*, November–December 1994, pp. 91–102.
21 "How the Fixers Fended off Big Disasters," *Wall Street Journal*, December 23, 1999, pp. B1, B4.
22 "At Walmart, Emergence Plan Has Big Payoff," *Wall Street Journal*, September 12, 2005, pp. B1, B3.
23 "Next Time," *USA Today*, October 4, 2005, pp. 1B, 2B; see also Judith A. Clair and Ronald L. Dufresne, "How Companies Can Experience Positive Transformation from a Crisis," *Organizational Dynamics*, 2007, vol. 36, no. 1, pp. 63–77.
24 "Companies Devise Strategies for Flu Interruptions," *Wall Street Journal*, May 4, 2009, p. B4.
25 Michael Watkins and Max Bazerman, "Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming," *Harvard Business Review*, March 2003, pp. 72–81.
26 James Brian Quinn, Henry Mintzberg, and Robert M. James, *The Strategy Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
27 Vasudevan Ramanujam and N. Venkatraman, "Planning System Characteristics and Planning Effectiveness," *Strategic Management Journal*, 1987, vol. 8, no. 2, pp. 453–468.
28 "Coca-Cola May Need to Slash Its Growth Targets," *Wall Street Journal*, January 28, 2000, p. B2. See also "Pepsi and Coke Roll Out Flavors to Boost Sales," *Wall Street Journal*, May 7, 2002, pp. B1, B4.
29 "Finally, Coke Gets It Right," *BusinessWeek*, February 10, 2003, p. 47.
30 "Disney, Revisited," *USA Today*, December 14, 1999, pp. 1B, 2B.
31 "At Starbucks, A Tall Order for New Cuts, Store Closures," *Wall Street Journal*, January 29, 2009, p. B1, B4.
32 Andrew Campbell, "Tailored, Not Benchmarked," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 41–48.
33 For a review of the strengths and weaknesses of MBO, see Jack N. Kondrasuk, "Studies in MBO Effectiveness," *Academy of Management Review*, July 1981, pp. 419–430.

Capítulo 8

1 Eric-Jon Rossel Waugh, "A Short History of Electronic Arts," *BusinessWeek*, August 25, 2006, www.businesweek.com on February 13, 2009; Peter C. Beller, "Activision's Unlikely Hero," *Forbes*, February 2, 2009, www.forbes.com on February 12, 2009; Matt Richtel, "Vivendi to Acquire Activision," *New York Times*, December 3, 2007, www.nytimes.com on February 13, 2009; "Activision Beats EA as Top Third Party Publisher in U.S.," Gamasutra, July 24, 2007, www.gamasutra.com on February 13, 2009; "Activision Posts 92% Revenue Increase in Record Year," Gamasutra, May 8, 2008, www.gamasutra.com on February 13, 2009; "Activision's 'Focus' Drives Revenue Past Estimates," Gamasutra, February 12, 2009, www.gamasutra.com on February 13, 2009; Burt Helm, "Electronic Arts: A Radical New Game Plan," *BusinessWeek*, March 20, 2006, www.businessweek.com on February 12, 2009; and Seth Schiesel, "A Company Looks to Its Creative Side to Regain What It Had Lost," *New York Times*, February 19, 2008, www.nytimes.com on February 12, 2009.

2 For early discussions of strategic management, see Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, rev. ed. (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1980); and Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965). For more recent perspectives, see Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 61–78; Kathleen M. Eisenhardt, "Strategy as Strategic Decision Making," *MIT Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 65–74; and Sarah Kaplan and Eric Beinhocker, "The Real Value of Strategic Planning," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2003, pp. 71–80.

3 *Hoover's Handbook of American Business 2009* (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2009), pp. 29–30.

4 See Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 69–82.

5 See Henry Mintzberg, "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, October 1978, pp. 934–948; and Henry Mintzberg, "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, 1973, pp. 44–53.

6 T. R. Holcomb, R. M. Holmes Jr., and B. L. Connelly, "Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation," *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 5, 2009, pp. 457–486.

7 Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, June 1991, pp. 99–120; see also T. Russell Crook, David J. Ketchen Jr., James G. Combs, and Samuel Y. Todd, "Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal*, 2008, vol. 29, pp. 1141–1154.

8 Jay Barney, "Strategic Factor Markets," *Management Science*, December 1986, pp. 1231–1241. See also Constantinos C. Markides, "A Dynamic View of Strategy," *MIT Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 55–64.

9 See Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

10 Porter, *Competitive Strategy*. See also Colin Campbell-Hunt, "What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, pp. 127–154. See also Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 79–90 for a recent update.

11 Ian C. MacMillan and Rita Gunther McGrath, "Discovering New Points of Differentiation," *Harvard Business Review*, July–August 1997, pp. 133–136.

12 "In a Water Fight, Coke and Pepsi Try Opposite Tacks," *Wall Street Journal*, April 18, 2002, pp. A1, A8.

13 "Abercrombie Fights Discount Tide," *Wall Street Journal*, December 8, 2008, p. B1.

14 "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–40.

15 "Recession Puts Hershey in Sweet Spot," *Wall Street Journal*, January 28, 2009, p. B1.

16 "P&G, Colgate Hit by Consumer Thrift," *Wall Street Journal*, May 1, 2009, pp. B1, B8.

17 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978); see also Wayne DeSarbo, C. Anthony Benedetto, Michael Song, and Indrajit Sinha, "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering the Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 2005, vol. 26, pp. 47–74.

18 See Donald L. Laurie, Yves L. Doz, and Claude P. Sheer, "Creating New Growth Platforms," *Harvard Business Review*, May 2006, pp. 80–91.

19 See Lawrence G. Hrebiniak, "Obstacles to Effective Strategy Implementation," *Organizational Dynamics*, February 2006, pp. 12–21.

20 Robert Kaplan and David Norton, "How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 100–109.

21 Suzanne Kapner, "The Almighty Dollar," *Fortune*, April 27, 2009, pp. 64–66.

22 See Scott D. Anthony, Matt Eyring, and Lib Gibson, "Mapping Your Innovation Strategy," *Harvard Business Review*, May 2006, pp. 104–113.

23 Larry Huston and Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 58–67.

24 Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Capítulos in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962); Richard Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Cambridge, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974); and Oliver Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975).

25 "Mars's Takeover of Wrigley Creates a Global Powerhouse," *Wall Street Journal*, April 29, 2009, p. 1A.

26 K. L. Stimpert and Irene M. Duhaime, "Seeing the Big Picture: The Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance," *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, no. 3, pp. 560–583.

27 See Chandler, *Strategy and Structure*; Yakov Amihud and Baruch Lev, "Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers," *Bell Journal of Economics*, 1981, pp. 605–617.

28 Chandler, *Strategy and Structure*; Williamson, *Markets and Hierarchies*.

29 For a discussion of the limitations of unrelated diversification, see Jay Barney and William G. Ouchi, *Organizational Economics* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986).

30 See Belen Villalonga and Anita McGahan, "The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures," *Strategic Management Journal*, 2005, vol. 26, pp. 1183–1208; see also Xiaoli Yin and Mark Shanley, "Industry Determinants of the 'Merger Versus Alliance' Decision," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 2, pp. 473–491.

31 "Latest Merger Boom Is Happening in China, and Bears Watching," Wall Street Journal, July 30, 1997, pp. A1, A9; "A Breakthrough in Bavaria," *BusinessWeek*, August 4, 1997, p. 54.

32 Kathleen M. Eisenhardt and D. Charles Galunic, "Coevolving—At Last. A Way to Make Synergies Work," *Harvard Business Review*, January–February 2000, pp. 91–100; see also Harry G. Barkema and Mario Schijven, "How Do Firms Learn to Make Acquisitions? A Review of Past Research and an Agenda for the Future," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 3, pp. 594–634.

33 "Mr. Clean Takes Car-Wash Gig," *Wall Street Journal*, February 5, 2009, p. B1.

34 See Constantinoes C. Markides and Peter J. Williamson, "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal*, April 1996, pp. 340–367; see also Harry Bowen and Margarethe Wiersema, "Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy," *Strategic Management Journal*, 2005, vol. 26, pp. 1153–1171.

35 See Barry Hedley, "A Fundamental Approach to Strategy Development," *Long Range Planning*, December 1976, pp. 2–11; and Bruce Henderson, "The Experience Curve-Reviewed. IV: The Growth Share Matrix of the Product Portfolio," *Perspectives*, no. 135 (Boston: Boston Consulting Group, 1973).

36 Michael G. Allen, "Diagramming G.E.'s Planning for What's WATT," in Robert J. Allio and Malcolm W. Pennington (eds.), *Corporate Planning: Techniques and Applications* (New York: AMACOM, 1979). Limits of this approach are discussed in R. A. Bettis and W. K. Hall, "The Business Portfolio Approach: Where It Falls Down in Practice," *Long Range Planning*, March 1983, pp. 95–105.

37 "Unilever to Sell Specialty-Chemical Unit to ICI of the U.K. for about $8 Billion," *Wall Street Journal*, May 7, 1997, pp. A3, A12; and "For Unilever, It's Sweetness and Light," *Wall Street Journal*, April 13, 2000, pp. B1, B4.

38 "Unprofitable Businesses Getting Axed More Often," *Wall Street Journal*, February 17, 2009, pp. B1, B2.

39 Howard Thomas, Timothy Pollock, and Philip Gorman, "Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches," *Academy of Management Executive*, 1999, vol. 13, no. 1, pp. 70–80.
40 Kasra Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review*, March–April 1997, pp. 73–88.
41 "Russia Bans U.S. Chicken Shipments, Inspiring Fears of Tough Trade Battle," *Wall Street Journal*, February 23, 1996, p. A2.
42 Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, no. 4, pp. 473–496; see also Jane Lu and Paul Beamish, "International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis," *Academy of Management Journal*, 2004, vol. 47, pp. 598–609.
43 Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Transnational Management*, 2nd ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 237–242. See also Tatiana Kostova, "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective," *Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, no. 2, pp. 308–324.
44 "At Nokia, a Comeback—and Then Some," *BusinessWeek*, December 2, 1996, p. 106.

Capítulo 9

1 Eric Dash and Julie Creswell, "Citigroup Saw No Red Flags Even as It Made Bolder Bets," *New York Times*, November 23, 2008, www.nytimes.com on February 10, 2009; Marcia Vickers, "The Unlikely Revolutionary," *Fortune*, February 27, 2006, http://money.cnn.com on February 9, 2009; "SEC Examinations Find Shortcomings in Credit Rating Agencies' Practices and Disclosure to Investors," U.S. Securities and Exchange Commission, press release, July 8, 2008, www.sec.gov on February 10, 2009; Richard Tomlinson and David Evans, "The Ratings Charade," Bloomberg.com, July 2007, www.bloomberg.com on February 10, 2009; Jenny Anderson and Eric Dash, "Citigroup Raises Anxiety over Economy," *New York Times*, January 16, 2008, www.nytimes.com on February 10, 2009; Floyd Norris, "An Effort to Stem Losses at Citigroup Produces a Renewed Focus on Risk," *New York Times*, January 16, 2008, www.nytimes.com on February 10, 2009; and Eric Dash, "Citigroup Reports Big Loss and a Breakup Plan," *New York Times*, January 17, 2009, www.nytimes.com on February 10, 2009.
2 Richard Priem, "Executive Judgment, Organizational Congruence, and Firm Performance," *Organization Science*, August 1994, pp. 421–432. See also R. Duane Ireland and C. Chet Miller, "Decision-Making and Firm Success," *Academy of Management Executive*, 2004, vol. 18, no. 4, pp. 8–12.
3 "Disney-Pixar: It's a Wrap," *BusinessWeek*, January 24, 2006, pp. 56–59.
4 Paul Nutt, "The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making," *Organization Science*, May 1993, pp. 226–240.
5 For a review of decision making, see E. Frank Harrison, *The Managerial Decision Making Process*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1999). See also Elke U. Weber and Eric J. Johnson, "Mindful Judgment and Decision Making," in *Annual Review of Psychology 2009*, ed. Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2009), pp. 53–86.
6 George P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980).
7 For an example, See Paul D. Collins, Lori V. Ryan, and Sharon F. Matusik, "Programmable Automation and the Locus of Decision-Making Power," *Journal of Management*, 1999, vol. 25, pp. 29–53.
8 Huber, *Managerial Decision Making*. See also David W. Miller and Martin K. Starr, *The Structure of Human Decisions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976); and Alvar Elbing, *Behavioral Decisions in Organizations*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1978).
9 Rene M. Stulz, "Six Ways Companies Mismanage Risk," *Harvard Business Review*," March 2009, pp. 86–94.
10 "Ford Lays Bet on New Truck by Rehiring 1,000 Workers," *Wall Street Journal*, October 31, 2008, pp. B1, B2.
11 See Alex Taylor III, "Porsche's Risky Recipe," *Fortune*, February 17, 2003, pp. 90–94; "This SUV Can Tow an Entire Carmaker," *BusinessWeek*, January 19, 2004, pp. 40–41. See also "Porsche's Road to Growth Has Real Hazards," *Wall Street Journal*, December 8, 2005, pp. B1, B2.
12 Gerard P. Hodgkinson, Nicola J. Bown, A. John Maule, Keith W. Glaister, and Alan D. Pearman, "Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making Under Uncertainty," *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, pp. 977–985.
13 "Andersen's Fall from Grace Is a Tale of Greed and Miscues," *Wall Street Journal*, June 7, 2002, pp. A1, A6.
14 Glen Whyte, "Decision Failures: Why They Occur and How to Prevent Them," *Academy of Management Executive*, August 1991, pp. 23–31. See also Jerry Useem, "Decisions, Decisions," *Fortune*, June 27, 2005, pp. 55–154.
15 Jerry Useem, "Boeing vs. Boeing," *Fortune*, October 2, 2000, pp. 148–160; "Airbus Prepares to 'Bet the Company' as It Builds a Huge New Jet," *Wall Street Journal*, November 3, 1999, pp. A1, A10.
16 Robert C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 3, pp. 649–668.
17 Paul Nutt, "Expanding the Search for Alternatives during Strategic Decision-Making," *Academy of Management Executive*, 2004, vol. 18, no. 4, pp. 13–22.
18 See Paul J. H. Schoemaker and Robert E. Gunther, "The Wisdom of Deliberate Mistakes," *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 108–115.
19 "Airbus Clips Superjumbo Production," *Wall Street Journal*, May 7, 2009, p. B1.
20 "Accommodating the A380," *Wall Street Journal*, November 29, 2005, p. B1; "Boeing Roars Ahead," *BusinessWeek*, November 7, 2005, pp. 44–45; and "Boeing's New Tailwind," *Newsweek*, December 5, 2005, p. 45.
21 "The Wisdom of Solomon," *Newsweek*, August 17, 1987, pp. 62–63.
22 "Making Decisions in Real Time," *Fortune*, June 26, 2000, pp. 332–334. See also Eugene Sadler-Smith and Erella Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making," *Academy of Management Executive*, 2004, vol. 18, no. 4, pp. 76–91; and Don A. Moore and Francis J. Flynn, "The Case of Behavioral Decision Research in Organizational Behavior," in James P. Walsh and Arthur P. Brief, *The Academy of Management Annals*, vol. 2 (London: Routledge, 2008), pp. 399–432.
23 Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1945). Simon's ideas have been refined and updated in Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976), and Herbert A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion," *Academy of Management Executive*, February 1987, pp. 57–63.
24 Patricia Corner, Angelo Kinicki, and Barbara Keats, "Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice," *Organization Science*, August 1994, pp. 294–302.
25 "Lessons from Saturn's Fall," *BusinessWeek*, March 2, 2009, p. 25.
26 Kimberly D. Elsbach and Greg Elofson, "How the Packaging of Decision Explanations Affects Perceptions of Trustworthiness," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, pp. 80–89.
27 Kenneth Brousseau, Michael Driver, Gary Hourihan, and Rikard Larsson, "The Seasoned Executive's Decision-Making Style," *Harvard Business Review*, February 2006, pp. 111–112; see also Erik Dane and Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making," *Academy of Management Review*, 2007, vol. 32, no. 1, pp. 33–54.
28 Charles P. Wallace, "Adidas—Back in the Game," *Fortune*, August 18, 1997, pp. 176–182.
29 Barry M. Staw and Jerry Ross, "Good Money After Bad," *Psychology Today*, February 1988, pp. 30–33; and D. Ramona Bobocel and John Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification," *Journal of Applied Psychology*, 1994, vol. 79, pp. 360–363.
30 Mark Keil and Ramiro Montealegre, "Cutting Your Losses: Extricating Your Organization When a Big Project Goes Awry," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2000, pp. 55–64.
31 "Closing Time for a Rock Theme Park," *Wall Street Journal*, January 7, 2009, p. B1.
32 Gerry McNamara and Philip Bromiley, "Risk and Return in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, pp. 330–339.
33 For an example, see Brian O'Reilly, "What It Takes to Start a Startup," *Fortune*, June 7, 1999, pp. 135–140.
34 Martha I. Finney, "The Catbert Dilemma—The Human Side of Tough Decisions," *HR Magazine*, February 1997, pp. 70–78.
35 See Ann E. Tenbrunsel and Kristen Smith-Crowe, "Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going," in James P. Walsh and Arthur P. Brief, *The Academy of Management Annals*, vol. 2 (London: Routledge, 2008), pp. 545–607.

36 Edwin A. Locke, David M. Schweiger, and Gary P. Latham, "Participation in Decision Making: When Should It Be Used?" *Organizational Dynamics*, Winter 1986, pp. 65–79; and Nicholas Baloff and Elizabeth M. Doherty, "Potential Pitfalls in Employee Participation," *Organizational Dynamics*, Winter 1989, pp. 51–62.
37 "The Art of Brainstorming," *BusinessWeek*, August 26, 2002, pp. 168–169.
38 Andre L. Delbecq, Andrew H. Van de Ven, and David H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); and Michael J. Prietula and Herbert A. Simon, "The Experts in Your Midst," *Harvard Business Review*, January–February 1989, pp. 120–124.
39 See Kevin P. Coyne, Patricia Gorman Clifford, and Renee Dye, "Breakthrough Thinking from Inside the Box," *Harvard Business Review*, December 2007, pp. 71–80 for an extension of the nominal group method.
40 Norman P. R. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function," in J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III, and Lyman W. Porter (eds.), *Perspectives on Business in Organizations*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983), pp. 385–392.
41 Anthony L. Iaquinto and James W. Fredrickson, "Top Management Team Agreement about the Strategic Decision Process: A Test of Some of Its Determinants and Consequences," *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, pp. 63–75.
42 Tony Simons, Lisa Hope Pelled, and Ken A. Smith, "Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, pp. 662–673.
43 Richard A. Cosier and Charles R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive*, February 1990, pp. 69–78.
44 Irving L. Janis, *Groupthink*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
45 Ibid.

Capítulo 10

1 David Kushner, "The Web's Hottest Site: Facebook.com," *Rolling Stone*, April 7, 2006, www.rollingstone.com on February 26, 2009; Brad Stone, "Microsoft Buys Stake in Facebook," *New York Times*, October 25, 2007, www.nytimes.com on February 26, 2009; Stone, "Facebook Expands into MySpace's Territory," *New York Times*, May 25, 2007, www.nytimes.com on February 27, 2009; Michael Arrington, "Social Networking: Will Facebook Overtake MySpace in the U.S. in 2009?" *Tech Crunch*, January 13, 2009, www.techcrunch.com on February 27, 2009; Debra Aho Williamson, "Social Network Revenues Down: Here's Why," *eMarketer*, December 23, 2008, www.emarketer.com on February 26, 2009; Brian Stelter, "MySpace Might Have Friends, but It Wants Ad Money," *New York Times*, June 16, 2008, www.nytimes.com on February 27, 2009; Stone, "In Facebook, Investing in a Theory," *New York Times*, October 4, 2007, www.nytimes.com on February 27, 2009; Louise Story, "Facebook Is Marketing Your Brand Preferences (With Your Permission)," *New York Times*, November 7, 2007, www.nytimes.com on February 27, 2009; Story, "Apologetic, Facebook Changes Ad Program," *New York Times*, December 6, 2007, www.nytimes .com on February 27, 2009; and C. T. Moore, "The Future of Facebook Revenues," *ReveNews*, February 15, 2009, www.revenews.com on February 26, 2009.
2 Bro Uttal, "Inside the Deal That Made Bill Gates $350,000,000," *Fortune*, July 21, 1986, pp. 23–33.
3 "The Richest People in America," Forbes.com, May 25, 2009, www.forbes.com.
4 Murray B. Low and Ian MacMillan, "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges," *Journal of Management*, June 1988, pp. 139–159.
5 U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States: 2009* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 2009).
6 "Small Business 'Vital Statistics,'" www.sba.gov/aboutsba on May 24, 2009.
7 "Small Business 'Vital Statistics.'"
8 "Small Business 'Vital Statistics.'"
9 "A World That's a-Twitter," *USA Today*, May 26, 2009, pp. 1B, 2B.
10 "Heaven on Wheels," *Forbes*, April 13, 2009, pp. 74–75.
11 Amar Bhide, "How Entrepreneurs Craft Strategies That Work," *Harvard Business Review*, March–April 1994, pp. 150–163.
12 "Three Men and a Baby Bell," *Forbes*, March 6, 2000, pp. 134–135.
13 *Hoover's Handbook of American Business 2009* (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2009), pp. 896–897; and "Peace, Love, and the Bottom Line," *BusinessWeek*, December 7, 1998, pp. 79–82.
14 Nancy J. Lyons, "Moonlight over Indiana," *Inc.*, January 2000, pp. 71–74.
15 F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1980).
16 "Three Biker-Entrepreneurs Take on Mighty Harley," *New York Times*, August 20, 1999, p. F1.
17 The importance of discovering niches is emphasized in Charles Hill and Gareth Jones, *Strategic Management: An Integrative Approach*, 7th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2007).
18 D. Kirsch, B. Goldfarb, and A. Gera, "Form or Substance: The Role of Business Plans in Venture Capital Decision Making," *Strategic Management Journal*, vol. 30, no. 5, 2009, pp. 487–516.
19 "Cheap Tricks," *Forbes*, February 21, 2000, p. 116.
20 U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States*: 2009, May 24, 2009; see also "Too Much Ventured, Nothing Gained," *Fortune*, November 25, 2002, pp. 135–144.
21 "This Recession Isn't Being Kind to Entrepreneurs," *USA Today*, June 8, 2009, p. 1B.
22 "Up-and-Comers," *BusinessWeek*, May 15, 2000, pp. EB70–EB72.
23 "High-Tech Advances Push C.I.A. into New Company," *New York Times*, September 29, 1999, p. A14.
24 "Women Increase Standing as Business Owners," *USA Today*, June 29, 1999, p. 1B.
25 Norman M. Scarborough and Thomas W. Zimmerer, *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 412–413.
26 See Robert A. Baron, "The Role of Affect in the Entrepreneurial Process," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 2, pp. 328–340; see also Keith M. Hmieleski and Robert A. Baron, "Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognition Perspective," *Academy of Management Journal*, 2009, vol. 52, no. 3, pp. to 540–572.
27 "Expert Entrepreneur Got Her Show on the Road at an Early Age," *USA Today*, May 24, 2000, p. 5B.
28 "Flush Times for Liquidators," *Wall Street Journal*, January 20, 2009, p. B1.

Capítulo 11

1 Brian Doben, "Who Ever Said Comedy Had to Be Fun?" *Fast Company*, May 2003, www.fastcompany.com on March 5, 2009; Taffy Akner, "How to Be a Late-Night TV Joke Writer," Avant Guild website, www.mediabistro.com on March 5, 2009; *Late Show with David Letterman* website, http://lateshow.cbs.com on March 5, 2009; and Gary Levin, "Letterman, Ferguson Back Jan 2. with Writers," *USA Today*, December 28, 2007, www.usatoday.com on March 6, 2009.
2 See David Lei and John Slocum, "Organization Designs to Renew Competitive Advantage," *Organizational Dynamics*, 2002, vol. 31, no. 1, pp. 1–18.
3 For a related discussion, see Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown, "Patching—Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1999, pp. 106–115.
4 Gareth Jones, *Organization Theory, Design, and Change*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010). See also "The Office Chart That Really Counts," *BusinessWeek*, February 27, 2006, pp. 48–49.
5 David A. Nadler and Michael L. Tushman, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (New York: Oxford University Press, 1997).
6 Ricky W. Griffin and Gary McMahan, "Motivation through Job Design," in Jerald Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994), pp. 23–44.
7 Adam Smith, *Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1937; originally published in 1776).
8 Andrea Gabor, *The Capitalist Philosophers* (New York: Times Business, 2000).
9 Ricky W. Griffin, *Task Design* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1982).
10 Anne S. Miner, "Idiosyncratic Jobs in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly*, September 1987, pp. 327–351.
11 M. D. Kilbridge, "Reduced Costs through Job Enlargement: A Case," *Journal of Business*, vol. 33, 1960, pp. 357–362.
12 Griffin and McMahan, "Motivation through Job Enrichment."

13 Kilbridge, "Reduced Costs through Job Enrichment: A Case."
14 Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World Press, 1966).
15 Robert Ford, "Job Enrichment Lessons from AT&T," *Harvard Business Review*, January–February 1973, pp. 96–106.
16 J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
17 Jerry Useem, "What's That Spell? Teamwork!" *Fortune*, June 12, 2006, pp. 64–66
18 For a related discussion, see Etienne C. Wenger and William M. Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, January–February 2000, pp. 139–148.
19 Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 9th ed. (Cincinnati, OH: Cengage Learning, 2010).
20 A. V. Graicunas, "Relationships in Organizations," *Bulletin of the International Management Institute*, March 7, 1933, pp. 39–42.
21 Ralph C. Davis, *Fundamentals of Top Management* (New York: Harper & Row, 1951); Lyndall F. Urwick, *Scientific Principles and Organization* (New York: American Management Association, 1938), p. 8; and Ian Hamilton, *The Soul and Body of an Army* (London: Edward Arnold, 1921), pp. 229–230.
22 David D. Van Fleet and Arthur G. Bedeian, "A History of the Span of Management," *Academy of Management Review*, 1977, pp. 356–372.
23 James C. Worthy, "Factors Influencing Employee Morale," *Harvard Business Review*, January 1950, pp. 61–73.
24 Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, January 1980, pp. 49–64.
25 "Cadbury Gives Its CEO More Control," *Wall Street Journal*, October 15, 2008, p. B2.
26 See Jerry Useem, "Welcome to the New Company Town," *Fortune*, January 10, 2000, pp. 62–70, for a related discussion. See also "Wherever You Go, You're On the Job," *BusinessWeek*, June 20, 2005, pp. 87–90.
27 David Van Fleet, "Span of Management Research and Issues," *Academy of Management Journal*, September 1983, pp. 546–552.
28 Philip Siekman, "Where 'Build to Order' Works Best," *Fortune*, April 26, 1999, pp. 160C–160V.
29 See Daft, *Organization Theory and Design*.
30 William Kahn and Kathy Kram, "Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences," *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 1, pp. 17–50.
31 Carrie R. Leana, "Predictors and Consequences of Delegation," *Academy of Management Journal*, December 1986, pp. 754–774.
32 Jerry Useem, "In Corporate America It's Cleanup Time," *Fortune*, September 16, 2002, pp. 62–70.
33 Norm Brodsky, "Necessary Losses," *Inc.*, December 1997, p. 116–119.
34 "Remote Control," *HR Magazine*, August 1997, pp. 82–90.
35 "Toppling the Pyramids," *Canadian Business*, May 1993, pp. 61–65.
36 "New Shell CEO Begins Shake-Up," *Wall Street Journal*, May 28, 2009, p. B4.
37 "Yahoo! CEO to Install Top-Down Management," *Wall Street Journal*, February 23, 2009, p. B1.
38 Kevin Crowston, "A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design," *Organization Science*, March–April 1997, pp. 157–166.
39 James Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967). For a recent discussion, see Bart Victor and Richard S. Blackburn, "Interdependence: An Alternative Conceptualization," *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 486–498.
40 Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973) and *Organizational Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
41 Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, March 1967, pp. 1–47.

Capítulo 12

1 Robert Berner, "Flip-Flops, Torn Jeans—and Control," *BusinessWeek*, May 30, 2005, www.businessweek.com on March 16, 2009; Benoit Denizet-Lewis, "The Man behind Abercrombie & Fitch," *Salon.com*, January 24, 2006, www.salon.com on March 16, 2009; "Abercrombie & Fitch to Open Paris Flagship Store," *FashionUnited USA*, November 18, 2008, www.fashionunited.com on March 17, 2009; Steve Stone, "Virginia Beach Police Seize Photos from Abercrombie Store," *The Virginian-Pilot*, February 3, 2008, http://hamptonroads.com on March 17, 2009; "Abercrombie & Fitch," Snopes.com, November 27, 2007, www.snopes.com on March 17, 2009; Paul Carton, "Too Much Sex Hurts Abercrombie & Fitch (ANF)," BloggingStocks, November 11, 2008, www.bloggingstocks.com on March 16, 2009; Andria Cheng, "Abercrombe & Fitch Clothed in Green," MarketWatch, February 13, 2009, www.marketwatch.com on March 17, 2009; and "Abercrombie Refuses to Discount, Stock Plunges," *New York Magazine*, November 8, 2008, http://nymag.com on March 16, 2009.
2 See Gareth Jones, *Organization Theory*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010).
3 David Lei and John Slocum, "Organization Designs to Renew Competitive Advantage," *Organizational Dynamics*, 2002, vol. 31, no. 1, pp. 1–18.
4 Max Weber, *Theory of Social and Economic Organizations*, trans. T. Parsons (New York: Free Press, 1947).
5 Paul Jarley, Jack Fiorito, and John Thomas Delany, "A Structural Contingency Approach to Bureaucracy and Democracy in U.S. National Unions," *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, no. 4, pp. 831–861.
6 Rensis Likert, *New Patterns in Management* (New York: McGraw-Hill, 1961); and Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).
7 William F. Dowling, "At General Motors: System 4 Builds Performance and Profits," *Organizational Dynamics*, Winter 1975, pp. 23–28.
8 Jones, *Organization Theory*. See also "The Great Transformation," *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 84–99.
9 See N. Anand and Richard L. Daft, "What Is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics*, 2007, vol. 36, No 4, pp. 329–344, for a recent review.
10 Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).
11 Joan Woodward, *Management and Technology*, *Problems of Progress Industry*, no. 3 (London: Her Majesty's Stationery Office, 1958).
12 William Bridges, "The End of the Job," *Fortune*, September 19, 1994, pp. 62–74.
13 For example, see Michael Russo and Niran Harrison, "Organizational Design and Environmental Performance: Clues from the Electronics Industry," *Academy of Management Journal*, 2005, vol. 48, no. 4, pp. 582–593; see also Sebastian Raisch and Julian Birkinshaw, "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 3, pp. 375–409.
14 Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).
15 Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: Irwin, 1967).
16 Edward E. Lawler III, "Rethinking Organization Size," *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, pp. 24–33. See also Henrich R. Greve, "A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals," *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no. 3, pp. 476–494.
17 Derek S. Pugh and David J. Hickson, *Organization Structure in Its Context: The Aston Program I* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1976).
18 "Can Walmart Get Any Bigger?" *Time*, January 13, 2003, pp. 38–43.
19 Robert H. Miles and Associates, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980). See also "Is Your Company Too Big?" *BusinessWeek*, March 27, 1989, pp. 84–94.
20 Douglas Baker and John Cullen, "Administrative Reorganization and Configurational Context: The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size," *Academy of Management Journal*, 1993, vol. 36, no. 6, pp. 1251–1277. See also Kevin Crowston, "A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design," *Organization Science*, March–April 1997, pp. 157–168.
21 See Charles W. L. Hill and Gareth Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 8th ed. (Cincinnati, OH: Cengage Learning, 2009).
22 See "The Corporate Ecosystem," *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 166–197.
23 Richard D'Aveni and David Ravenscraft, "Economies of Integration versus Bureaucratic Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?" *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 5, pp. 1167–1206.

24 Gerardine DeSanctis, Jeffrey Glass, and Ingrid Morris Ensing, "Organizational Designs for R&D," *Academy of Management Executive*, 2002, vol. 16, no. 2, pp. 55–64.
25 Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975).
26 Ibid.
27 Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May–June 1987, pp. 43–59.
28 Williamson, *Markets and Hierarchies*.
29 Jay B. Barney and William G. Ouchi (eds.), *Organizational Economics* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); and Robert E. Hoskisson, "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy," *Academy of Management Journal*, December 1987, pp. 625–644. See also Bruce Lamont, Robert Williams, and James Hoffman, "Performance During 'M-Form' Reorganization and Recovery Time: The Effects of Prior Strategy and Implementation Speed," *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 1, pp. 153–166.
30 Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, *Matrix* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
31 "Martha, Inc.," *BusinessWeek*, January 17, 2000, pp. 63–72.
32 Davis and Lawrence, *Matrix*.
33 See Lawton Burns and Douglas Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks," *Academy of Management Journal*, 1993, vol. 36, no. 1, pp. 106–138.
34 See Michael Hammer and Steven Stanton, "How Process Enterprises Really Work," *Harvard Business Review*, November–December 1999, pp. 108–118.
35 Raymond E. Miles, Charles C. Snow, John A. Mathews, Grant Miles, and Henry J. Coleman Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form," *Academy of Management Executive*, November 1997, pp. 7–24.
36 John Mathieu, M. Travis Maynard, Tammy Rapp, and Lucy Gibson, "Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 3, pp. 410–476.
37 "Management by Web," *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 84–96.
38 Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Free Press, 1993). See also David Lei, John W. Slocum, and Robert A. Pitts, "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning," *Organizational Dynamics*, Winter 1999, pp. 24–35.
39 Amy C. Edmondson, "The Competitive Imperative of Learning," *Harvard Business Review*, July–August 2008, pp. 60–70.
40 See William G. Egelhoff, "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model," *Strategic Management Journal*, 1988, vol. 9, pp. 1–14, for a recent discussion of these issues. See also Ricky W. Griffin and Michael Pustay, *International Business: A Managerial Perspective*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2009).
41 Riki Takeuchi, Jeffrey P. Shay, and Jiatao Li, "When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no. 1, pp. 45–60.

Capítulo 13

1 Daniel S. Levine, "Firm Turns Up Pace of Business Development," *San Francisco Business Times*, May 27, 2005, http://sanfrancisco.bizjournals.com on March 24, 2009; "Genentech's Joe McCracken Is on the Hunt," *The Burrill Report*, May 7, 2007, www.tjols.com on March 24, 2009; "OSI Pharmaceuticals Announces Second Quarter 2008 Financial Results," iStockAnalyst, July 23, 2008, www.istockanalyst.com on March 27, 2009; Querida Anderson, "OSI Pharma Needs to Expand Pipeline," *Genetic Engineering & Biotechnology News*, June 15, 2007, www.genengnews.com on March 27, 2009; Trista Morrison, "Phase III/Avastin Trial Hits Goal in NSCLC Maintenance," *BioWorld*, February 4, 2009, www.bioworld.com on March 27, 2009; Christopher P. Singer, "Seattle Genetics Earns Milestone Payment from Genentech for Initiation of Clinical Trial," *Patent Docs*, January 10, 2008, www.patentdocs.com on March 28, 2009; "Genentech Announces Organizational Changes," Genentech press release, March 9, 2004, www.gene.com on March 26, 2009; and "Roche and Genentech Reach a Friendly $46.8 Billion Agreement," Bioresearch Online, March 12, 2009, www.bioresearchonline.com on March 24, 2009.
2 For an excellent review of this area, see Achilles A. Armenakis and Arthur G. Bedeian, "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s," *Journal of Management*, 1999, vol. 25, no. 3, pp. 293–315.
3 For additional insights into how technological change affects other parts of the organization, see P. Robert Duimering, Frank Safayeni, and Lyn Purdy, "Integrated Manufacturing: Redesign the Organization Before Implementing Flexible Technology," *MIT Sloan Management Review*, Summer 1993, pp. 47–56.
4 Joel Cutcher-Gershenfeld, Ellen Ernst Kossek, and Heidi Sandling, "Managing Concurrent Change Initiatives," *Organizational Dynamics*, Winter 1997, pp. 21–38.
5 Michael A. Hitt, "The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium," *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 7–15. See also Michael Beer and Nitin Nohria, "Cracking the Code of Change," *Harvard Business Review*, May–June 2000, pp. 133–144; and Clark Gilbert, "The Disruption Opportunity," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2003, pp. 27–32.
6 See Warren Boeker, "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth," *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, no. 1, pp. 152–170.
7 Alan L. Frohman, "Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative," *Organizational Dynamics*, Winter 1997, pp. 39–53.
8 Nandini Rajagopalan and Gretchen M. Spreitzer, "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 1, pp. 48–79.
9 Anne Fisher, "Danger Zone," *Fortune*, September 8, 1997, pp. 165–167.
10 "Kodak to Cut Staff up to 21% amid Digital Push," *Wall Street Journal*, January 22, 2005, pp. A1, A7.
11 John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March–April 1979, p. 106.
12 Clayton M. Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 67–77.
13 "To Maintain Success, Managers Must Learn How to Direct Change," *Wall Street Journal*, August 13, 2002, p. B1.
14 See Eric Abrahamson, "Change Without Pain," *Harvard Business Review*, July–August 2000, pp. 75–85. See also Gib Akin and Ian Palmer, "Putting Metaphors to Work for Change in Organizations," *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 67–76.
15 Erik Brynjolfsson, Amy Austin Renshaw, and Marshall Van Alstyne, "The Matrix of Change," *MIT Sloan Management Review*, Winter 1997, pp. 37–54.
16 Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science," *Human Relations*, June 1947, pp. 5–41.
17 Michael Roberto and Lynne Levesque, "The Art of Making Change Initiatives Stick," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2005, pp. 53–62.
18 "Time for a Turnaround," *Fast Company*, January 2003, pp. 55–61.
19 See Connie J. G. Gersick, "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academy of Management Review*, January 1991, pp. 10–36; see also John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, July–August 2008, pp. 130–141.
20 See Mel Fugate, Angelo J. Kinicki, and Gregory E. Prussia, "Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models," *Personnel Psychology*, 2008, vol. 61, pp. 1–36. See also Jeffrey D. Ford and Laurie W. Ford, "Decoding Resistance to Change," *Harvard Business Review*," April 2009, pp. 99–104.
21 See Clark Gilbert and Joseph Bower, "Disruptive Change," *Harvard Business Review*, May 2002, pp. 95–104.
22 "RJR Employees Fight Distraction amid Buy-out Talks," *Wall Street Journal*, November 1, 1988, p. A8.
23 Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 48–59.
24 For a classic discussion, see Paul R. Lawrence, "How to Deal with Resistance to Change," *Harvard Business Review*, January–February 1969, pp. 4–12, 166–176; for a more recent discussion, see Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford, and Angelo D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 2, p. 362–377.
25 Lester Coch and John R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, August 1948, pp. 512–532.

26 Benjamin Schneider, Arthur P. Brief, and Richard A. Guzzo, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change," *Organizational Dynamics*, Spring 1996, pp. 7–19.
27 "Troubled GM Plans Major Tuneup," *USA Today*, June 6, 2005, pp. 1B, 2B.
28 Paul Bate, Raza Khan, and Annie Pye, "Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development," *Organization Science*, March–April 2000, pp. 197–211.
29 David Kirkpatrick, "The New Player," *Fortune*, April 17, 2000, pp. 162–168.
30 Jeffrey A. Alexander, "Adaptive Change in Corporate Control Practices," *Academy of Management Journal*, March 1991, pp. 162–193.
31 "Mr. Ryder Rewrites the Musty Old Book at Reader's Digest," *Wall Street Journal*, April 18, 2000, pp. A1, A10.
32 "Struggling Saks Tries Alterations in Management," *Wall Street Journal*, January 10, 2006, pp. B1, B2.
33 Thomas A. Stewart, "Reengineering—The Hot New Managing Tool," *Fortune*, August 23, 1993, pp. 41–48.
34 "Old Company Learns New Tricks," *USA Today*, April 10, 2000, pp. 1B, 2B.
35 Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), p. 9.
36 W. Warner Burke, "The New Agenda for Organization Development," *Organizational Dynamics*, Summer 1997, pp. 7–20.
37 Wendell L. French and Cecil H. Bell Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978).
38 "Memo to the Team: This Needs Salt!" *Wall Street Journal*, April 4, 2000, pp. B1, B14.
39 Roger J. Hower, Mark G. Mindell, and Donna L. Simmons, "Introducing Innovation through OD," *Management Review*, February 1978, pp. 52–56.
40 "Is Organization Development Catching On? A Personnel Symposium," *Personnel*, November–December 1977, pp. 10–22.
41 For a recent discussion on the effectiveness of various OD techniques in different organizations, see John M. Nicholas, "The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures," *Academy of Management Review*, October 1982, pp. 531–542.
42 Constantinos Markides, "Strategic Innovation," *MIT Sloan Management Review*, Spring 1997, pp. 9–24. See also James Brian Quinn, "Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2000, pp. 13–21.
43 L. B. Mohr, "Determinants of Innovation in Organizations," *American Political Science Review*, 1969, pp. 111–126; G. A. Steiner, *The Creative Organization* (Chicago: University of Chicago Press, 1965); R. Duncan and A. Weiss, "Organizational Learning: Implications for Organizational Design," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), pp. 75–123; and J. E. Ettlie, "Adequacy of Stage Models for Decisions on Adoption of Innovation," *Psychological Reports*, 1980, pp. 991–995.
44 See Alan Patz, "Managing Innovation in High Technology Industries," *New Management*, September 1986, pp. 54–59.
45 "Flops," *BusinessWeek*, August 16, 1993, pp. 76–82.
46 "Apple Can't Keep up with Demand for Newest iMac," *USA Today*, August 26, 2002, p. 3B.
47 See Willow A. Sheremata, "Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure," *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 2, pp. 389–408. See also Richard Leifer, Gina Colarelli O'Connor, and Mark Rice, "Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hobs," *Academy of Management Executive*, 2001, vol. 15, no. 3, pp. 102–113.
48 See Julian Birkinshaw, Gary Hamel, and Michael J. Mol, "Management Innovation," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 4, pp. 825–845.
49 See "Amid Japan's Gloom, Corporate Overhauls Offer Hints of Revival," *Wall Street Journal*, February 21, 2002, pp. A1, A11.
50 See Clayton M. Christensen, Stephen P. Kaufman, and Willy C. Shih, "Innovation Killers," *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 98–107.
51 Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation through Empathic Design," *Harvard Business Review*, November–December 1997, pp. 102–115.
52 "The 25 Most Innovative Companies," *BusinessWeek*, April 20, 2009, pp. 46–47.
53 Geoffrey Moore, "Innovating within Established Enterprises," *Harvard Business Review*, July–August 2004, pp. 87–96. See also David A. Garvin and Lynne C. Levesque, "Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 102–113.
54 See Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring* (New York: Harper & Row, 1985).

Capítulo 14

1 "For Some, a Patchwork of Jobs Pays the Bills," Boston.com, March 27, 2009, www.boston.com on March 31, 2009; Kristin Kridel, "Overqualified Applying for Temporary Work," Spokesman.com, March 4, 2009, www.spokesman.com on March 31, 2009; Anne Fisher, "Be a Manager and a Temp?" CNNMoney .com, March 16, 2009, http://money.cnn.com on March 31, 2009; Tanya Mohn, "A Way to Try a Job on for Size before Making a Commitment," *New York Times*, March 12, 2006, http://query.nytimes.com on March 31, 2009; Sital Patel, "Skill Level of Temp Workers Rises amid Recession," Fox Business, February 27, 2009, www.foxbusiness.com on April 1, 2009; U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), "Employment Situation Summary," BLS news release, March 6, 2009, http://data.bls.gov on March 31, 2009; BLS, "Table 12. Private Industry, by Industry Group and Full-Time and Part-Time Status," news release, March 12, 2009, www.bls.gov on April 1, 2009; Candice Novak, "Behind the Rise of Temp Work: Q&A with Vicki Smith, Coauthor of 'The Good Temp,'" *U.S. News & World Report*, July 15, 2008, www.usnews .com on April 1, 2009; Benjamin J. Romano, "Microsoft Temps Take Pay Hit as Staffing Firms Agree to Cut Fees," *Seattle Times*, February 27, 2009, http://seattletimes.nwsource.com on April 2, 2009; and M. Liedtke, "Temps—Recession's Hidden Jobless," *Medford (Oregon) Mail Tribune*, February 1, 2009, www.mailtribune.com on April 2, 2009.
2 For a complete review of human resource management, see Angelo S. DeNisi and Ricky W. Griffin, *Human Resource Management*, 4th ed. (Cincinnati, OH: Cengage Learning, 2011).
3 Patrick Wright and Gary McMahan, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature," *Journal of Management*, June 1992, pp. 280–319; see also Peter Cappelli, "Talent Management for the Twenty-First Century," *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 74–84; and Edward E. Lawler III, "Making Human Capital a Source of Competitive Advantage," *Organizational Dynamics*, January–March 2009, pp. 1–7.
4 "From the Ashes, New Tech Start-Ups Can Bloom," *USA Today*, February 17, 2009, p. 1B.
5 Augustine Lado and Mary Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 4, pp. 699–727.
6 David Lepak and Scott Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, 2002, vol. 28, no. 4, pp. 517–543. See also Wayne F. Cascio and Herman Aguinis, "Staffing Twenty-First Century Organizations," in James P. Walsh and Arthur P. Brief, *The Academy of Management Annals*, vol. 2 (London: Routledge, 2008), pp. 133–166.
7 "Maryland First to OK 'Walmart Bill,'" *USA Today*, January 13, 2006, p. 1B.
8 "Is Butter Flavoring Ruining Popcorn Workers' Lungs?" *USA Today*, June 20, 2002, pp. 1A, 8A.
9 "The Hidden Perils of Layoffs," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 52–53.
10 "While Hiring at Most Firms Chills, Walmart's Heats Up," *USA Today*, August 26, 2002, p. 1B.
11 Peter Cappelli, "A Supply Chain Approach to Workforce Planning," *Organizational Dynamics*, January–March 2009, pp. 8–15.
12 "The New Workforce," *BusinessWeek*, March 20, 2000, pp. 64–70.
13 John Beeson, "Succession Planning," *Across the Board*, February 2000, pp. 38–41.
14 "Xerox Names Burns Chief as Mulcahy Retires Early," *Wall Street Journal*, May 22, 2009, pp. B1, B2.
15 "Star Search," *BusinessWeek*, October 10, 2005, pp. 66–78. See also Claudio Fernandez-Araoz, Boris Groysberg, and Nitin Nohria, "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad," *Harvard Business Review*, May 2009, pp. 74–85.
16 Robert Gatewood, Mary Gowan, and Gary Lautenschlager, "Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions," *Academy of Management Journal*, 1993, vol. 36, no. 2, pp. 414–427; see also Karen

Holcombe Ehrhart and Jonathan Ziegert, "Why Are Individuals Attracted to Organizations?" *Journal of Management*, 2005, vol. 31, no. 6, pp. 901–919.
17 "Firms Cook up New Ways to Keep Workers," *USA Today*, January 18, 2000, p. 1B.
18 "Lean Times Swell Avon's Sales Force," *Wall Street Journal*, October 15, 2008, p. B1.
19 Claudio Fernandez-Araoz, "Hiring Without Firing," *Harvard Business Review*, July–August 1999, pp. 109–118.
20 James A. Breaugh and Mary Starke, "Research on Employee Recruiting: So Many Studies, So Many Remaining Questions," *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no. 3, pp. 405–434.
21 See Paul R. Sackett and Filip Lievens, "Personnel Selection," in *Annual Review of Psychology 2008* (Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg, eds.), Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2008, pp. 419–450.
22 "Pumping up Your Past," *Time*, June 10, 2002, p. 96.
23 Frank L. Schmidt and John E. Hunter, "Employment Testing: Old Theories and New Research Findings," *American Psychologist*, October 1981, pp. 1128–1137.
24 "Job-Test Ruling Cheers Employers," *Wall Street Journal*, July 1, 2009, pp. B1, B2.
25 Robert Liden, Christopher Martin, and Charles Parsons, "Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews," *Academy of Management Journal*, 1993, vol. 36, no. 2, pp. 372–386.
26 Paul R. Sackett, "Assessment Centers and Content Validity: Some Neglected Issues," *Personnel Psychology*, 1987, vol. 40, pp. 13–25.
27 Renee DeRouin, Barbara Fritzsche, and Eduardo Salas, "E-Learning in Organizations," *Journal of Management*, 2005, vol. 31, no. 6, pp. 920–940. See Fred Luthans, James B. Avey, and Jaime L. Patera, "Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital," *Academy of Management Learning & Education*, 2008, vol. 7, no. 2, pp. 209–221, for a recent illustration.
28 "'Boeing U': Flying by the Book," *USA Today*, October 6, 1997, pp. 1B, 2B. See also "Is Your Airline Pilot Ready for Surprises?" *Time*, October 14, 2002, p. 72.
29 "The Secret Sauce at In-N-Out Burger," *BusinessWeek*, April 20, 2009, pp. 68–69; and "Despite Cutbacks, Firms Invest in Developing Leaders," *Wall Street Journal*, February 9, 2009, p. B4.
30 See Paul Levy and Jane Williams, "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future," *Journal of Management*, 2004, vol. 30, no. 6, pp. 881–905.
31 See Michael Hammer, "The 7 Deadly Sins of Performance Measurement (and How to Avoid Them)," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2007, pp. 19–30.
32 See Angelo S. DeNisi and Avraham N. Kluger, "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?" *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 1, pp. 129–139.
33 Barry R. Nathan, Allan Mohrman, and John Milliman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, June 1991, pp. 352–369.
34 "Goodyear to Stop Labeling 10% of Its Workers as Worst," *USA Today*, September 12, 2002, p. 1B.
35 Jaclyn Fierman, "The Perilous New World of Fair Pay," *Fortune*, June 13, 1994, pp. 57–64. See also "The Best vs. the Rest," *Wall Street Journal*, January 30, 2006, pp. B1, B3.
36 "Pay Cuts Made Palatable," *BusinessWeek*, May 4, 2009, p. 67. See also "The Right Way to Pay," *Forbes*, May 11, 2009, pp. 78–80 and "Do Pay Cuts Pay Off?" *Time*, April 27, 2009, p. Global 6.
37 Stephanie Armour, "Show Me the Money, More Workers Say," *USA Today*, June 6, 2000, p. 1B.
38 "To Each According to His Needs: Flexible Benefits Plans Gain Favor," *Wall Street Journal*, September 16, 1986, p. 29.
39 "The Future Look of Employee Benefits," *Wall Street Journal*, September 7, 1988, p. 21.
40 See "Companies Chisel Away at Workers' Benefits," *USA Today*, November 18, 2002, pp. 1B, 2B. See also "The Benefits Trap," *BusinessWeek*, July 19, 2004, pp. 64–72.
41 "More Companies Freeze Pensions," *USA Today*, May 11, 2009, p. 1A.
42 See Sherry E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda," *Journal of Management*, 1999, vol. 25, no. 3, pp. 457–484.
43 Barbara Presley Nobel, "Reinventing Labor," *Harvard Business Review*, July–August 1993, pp. 115–125.
44 "Big Gains for Unions," *New York Times*, January 29, 2009, p. C1.
45 John A. Fossum, "Labor Relations: Research and Practice in Transition," *Journal of Management*, Summer 1987, pp. 281–300.
46 "How Walmart Keeps Unions at Bay," *BusinessWeek*, October 28, 2002, pp. 94–96.
47 "Outsourcing at Crux of Boeing Strike," *Wall Street Journal*, September 8, 2008, pp. B1, B4.
48 "UAW Gives Concessions to Big Three," *Wall Street Journal*, December 4, 2008, pp. B1, B2.
49 Max Boisot, *Knowledge Assets* (Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1998).
50 Thomas Stewart, "In Search of Elusive Tech Workers," *Fortune*, February 16, 1998, pp. 171–172.
51 "FBI Taps Retiree Experience for Temporary Jobs," *USA Today*, October 3, 2002, p. 1A.
52 "When Is a Temp Not a Temp?" *BusinessWeek*, December 7, 1998, pp. 90–92.
53 "Drivers Deliver Trouble to FedEx by Seeking Employee Benefits," *Wall Street Journal*, January 7, 2005, pp. A1, A8.

Capítulo 15

1 Stephen Gandel, "Wall Street's Latest Downfall: Madoff Charged with Fraud," *Time*, December 12, 2008, www.time.com on April 14, 2009; Jeffrey Kluger, "Putting Bernie Madoff on the Couch," *Time*, December 31, 2008, www.time.com on April 14, 2009; Henry Blodget, "Madoff: The Ted Bundy of Money," *The Business Insider*, January 24, 2009, www.businessinsider.com on April 14, 2009; Andy Serwer, "'Financial Psychopaths' Wreak Havoc," CNNMoney.com, http://money.cnn.com on April 14, 2009; Paul Babiak and Robert D. Hare, *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work* (New York: Regan, 2006), http://books.google.com on April 14, 2009; Alan Deutschman, "Is Your Boss a Psychopath?" *Fast Company*, July 2005, www.fastcompany.com on April 14, 2009; Stephanie Strom, "Elie Wiesel Levels Scorn at Madoff," *New York Times*, February 27, 2009, www.nytimes.com on April 14, 2009; and James Bandler and Nicholas Varchaver, "How Bernie Did It," Fortune, May 11, 2009, pp. 50–71.
2 Lynn McFarlane Shore and Lois Tetrick, "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship," in C. L. Cooper and D. M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior* (London: Wiley, 1994). See also Jacqueline Coyle-Shapiro and Neil Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 2005, vol. 90, no. 4, pp. 774–781.
3 For an illustration see Zhen Xiong Chen, Anne Tsui, and Lifeng Zhong, "Reactions to Psychological Contract Breach: A Dual Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, 2008, vol. 29, pp. 527–548.
4 Elizabeth Wolfe Morrison and Sandra L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, January 1997, pp. 226–256.
5 See Arne Kalleberg, "The Mismatched Worker: When People Don't Fit Their Jobs," *Academy of Management Perspectives*, 2008, vol. 22, no. 1, pp. 24–40.
6 Lawrence Pervin, "Personality" in Mark Rosenzweig and Lyman Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 36 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1985), pp. 83–114; and S. R. Maddi, *Personality Theories: A Comparative Analysis*, 4th ed. (Homewood, IL: Dorsey, 1980).
7 L. R. Goldberg, "An Alternative 'Description of Personality': The Big Five Factor Structure," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, vol. 59, pp. 1216–1229.
8 Michael K. Mount, Murray R. Barrick, and J. Perkins Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors," *Journal of Applied Psychology*, 1994, vol. 79, no. 2, pp. 272–280; and Timothy A. Judge, Joseph J. Martocchio, and Carl J. Thoreson, "Five-Factor Model of Personality and Employee Absence," *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no. 5, pp. 745–755.
9 J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, 1966, vol. 80, pp. 1–28. See also Simon S. K. Lam and John Schaubroeck, "The Role of Locus of

Control in Reactions to Being Promoted and to Being Passed Over: A Quasi Experiment," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no. 1, pp. 66–78.

10 Marilyn E. Gist and Terence R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 183–211.

11 T. W. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. J. Levinson, and R. N. Sanford, *The Authoritarian Personality* (New York: Harper & Row, 1950).

12 "The Rise and Fall of Dennis Kozlowski," *BusinessWeek*, December 23, 2002, pp. 64–77.

13 Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, and Larry L. Cummings, "Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 1989, vol. 32, pp. 622–648.

14 Michael Harris Bond and Peter B. Smith, "Cross-Cultural Social and Organizational Psychology," in Janet Spence (ed.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1996), pp. 205–235.

15 See Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam, 1995).

16 Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results," *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 78–90. See also Kenneth Law, Chi-Sum Wong, and Lynda Song, "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies," *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 87, no. 3, pp. 483–496; Joseph C. Rode, Christine H. Mooney, Marne L. Arthaud-Day, Janet P. Near, Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin, and William H. Bommer, "Emotional Intelligence and Individual Performance: Evidence of Direct and Indirect Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, pp. 399–421; and John D. Mayer, Richard D. Roberts, and Sigal G. Barsade, "Human Abilities: Emotional Intelligence," in *Annual Review of Psychology 2008* (Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg, Editors), Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2008, pp. 507–536.

17 Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1957).

18 See John J. Clancy, "Is Loyalty Really Dead?" *Across the Board*, June 1999, pp. 15–19.

19 Patricia C. Smith, L. M. Kendall, and Charles Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior* (Chicago: Rand-McNally, 1969). See also Steven Currall, Annette Towler, Tomothy Judge, and Laura Kohn, "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes," *Personnel Psychology*, 2005, vol. 58, pp. 613–640.

20 "Companies Are Finding Real Payoffs in Aiding Employee Satisfaction," *Wall Street Journal*, October 11, 2000, p. B1.

21 James R. Lincoln, "Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Study," *California Management Review*, Fall 1989, pp. 89–106.

22 Ibid.

23 Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 1977, vol. 22, pp. 46–56.

24 See Timothy R. Clark, "Engaging the Disengaged," *HR Magazine*, April 2008, pp. 109–115.

25 Omar N. Solinger, Woody van Olffen, and Robert A. Roe, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 2008, vol. 93, no. 1, pp. 70–83; see also Steven M. Elias, "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes toward Organizational Change," *Journal of Management*, 2009, vol. 35, no. 1, pp. 37–55.

26 For research work in this area, see Jennifer M. George and Gareth R. Jones, "The Experience of Mood and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood," *Journal of Applied Psychology*, 1996, vol. 81, no. 3, pp. 318–325; and Larry J. Williams, Mark B. Gavin, and Margaret Williams, "Measurement and Nonmeasurement Processes with Negative Affectivity and Employee Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 1996, vol. 81, no. 1, pp. 88–101.

27 See Robert A. Baron, "The Role of Affect in the Entrepreneurial Process," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 2, pp. 328–340.

28 Kathleen Sutcliffe, "What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 5, pp. 1360–1378.

29 Richard A. Posthuma and Michael A. Campion, "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions," *Journal of Management*, 2009, vol. 35, no. 1, pp. 158–188.

30 For a classic treatment of attribution, see H. H. Kelley, *Attribution in Social Interaction* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1971). For a recent application, see Edward C. Tomlinson and Roger C. Mayer, "The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair," *Academy of Management Review*, vol. 34, no. 1, January 2009, pp. 85–104.

31 For a recent overview of the stress literature, see Frank Landy, James Campbell Quick, and Stanislav Kasl, "Work, Stress, and Well-Being," *International Journal of Stress Management*, 1994, vol. 1, no. 1, pp. 33–73.

32 Hans Selye, *The Stress of Life* (New York: McGraw-Hill, 1976).

33 M. Friedman and R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974).

34 "Work & Family," *BusinessWeek*, June 28, 1993, pp. 80–88.

35 Richard S. DeFrank, Robert Konopaske, and John M. Ivancevich, "Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior," *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 2, pp. 58–67.

36 Steven Rogelberg, Desmond Leach, Peter Warr, and Jennifer Burnfield, "'Not Another Meeting!' Are Meeting Time Demands Related to Employee Well Being?" *Journal of Applied Psychology*, 2006, vol. 91, no. 1, pp. 86–96.

37 "Those Doing Layoffs Can Feel the Pain," *USA Today*, April 23, 2009, p. 5D.

38 Michael R. Frone, "Are Work Stressors Related to Employee Substance Abuse? The Importance of Temporal Context in Assessments of Alcohol and Illicit Drug Use," *Journal of Applied Psychology*, 2008, vol. 93, no. 1, pp. 199–296.

39 "Breaking Point," *Newsweek*, March 6, 1995, pp. 56–62. See also "Rising Job Stress Could Affect Bottom Line," *USA Today*, July 28, 2003, p. 18.

40 See Christopher M. Barnes and John R. Hollenbeck, "Sleep Deprivation and Decision-Making Teams: Burning the Midnight Oil or Playing with Fire?" *Academy of Management Review*, vol. 34, no. 1, January 2009, pp. 56–66.

41 John M. Kelly, "Get a Grip on Stress," *HR Magazine*, February 1997, pp. 51–58; see also Marilyn Macik-Frey, James Campbell Quick, and Debra Nelson, "Advances in Occupational Health: From a Stressful Beginning to a Positive Future," *Journal of Management*, 2007, vol. 33, no. 6, pp. 809–840.

42 "Nice Work if You Can Get It," *BusinessWeek*, January 9, 2006, pp. 56–57; see also "Wellness," *Time*, February 23, 2009, pp. 78–79.

43 See Richard W. Woodman, John E. Sawyer, and Ricky W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, April 1993, pp. 293–321.

44 Emily Thornton, "Japan's Struggle to be Creative," *Fortune*, April 19, 1993, pp. 129–134.

45 "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future," *Wall Street Journal*, March 28, 2005, pp. A1, A13.

46 John Simons, "The $10 Billion Pill," *Fortune*, January 20, 2003, pp. 58–68.

47 Christina E. Shalley, Lucy L. Gilson, and Terry C. Blum, "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no. 2, pp. 215–223. See also Filiz Tabak, "Employee Creative Performance: What Makes It Happen?" *Academy of Management Executive*, 1997, vol. 11, no. 1, pp. 119–122; and Giles Hirst, Daan van Knippenberg, and Jing Zhou, "A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity," *Academy of Management Journal*, vol. 52, no. 2, 2009, pp. 280–293.

48 "Real Life Imitates *Real World*," *BusinessWeek*, March 23/30, 2009, p. 42.

49 See Ryan D. Zimmerman, "Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model," *Personnel Psychology*, 2008, vol. 61, 309–348.

50 For recent findings regarding this behavior, see Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. G. Bacharah, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no. 3, pp. 513–563.

51 Dennis W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Management*, 1994, vol. 20, no. 2, pp. 465–478; Mary Konovsky and S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 3, pp. 656–669; and Jacqueline A–M. Coyle-Shapiro, "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship," *Journal of Organizational Behavior*, 2002, vol. 23, pp. 927–946.

52 Ricky W. Griffin and Yvette Lopez, "'Bad Behavior' in Organizations: A Review and Typology for Future Research," *Journal of Management*, 2005, vol. 31, no. 6, pp. 988–1005.

53 For an illustration, see Sandy Lim, Lilia M. Cortina, and Vicki J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 2008, vol. 93, no. 1, pp. 95–107.
54 See Anne O'Leary-Kelly, Ricky W. Griffin, and David J. Glew, "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework," *Academy of Management Review*, January 1996, pp. 225–253. See also Ricky W. Griffin and Anne M. O'Leary-Kelly, *The Dark Side of Organizational Behavior* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004) and Scott C. Douglas, Christian Kiewitz, Mark J. Martinko, Paul Harvey, Younhee Kim, and Jae Uk Chun, "Cognitions, Emotions, and Evaluations: An Elaboration Likelihood Model for Workplace Aggression," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 2, pp. 425–451.

Capítulo 16

1 Corporate Executive Board, "The Increasing Call for Work–Life Balance," *BusinessWeek*, March 27, 2009, www.businessweek.com on April 27, 2009; Lori K. Long, "How to Negotiate a Flexible Work Schedule," CIO.com, August 29, 2007, www.cio.com on April 27, 2009; Network of Executive Women, "Balancing Acts: People-Friendly Policies That Build Productivity," 2007, http://workforceexcellence.com on April 27, 2009; Emily Schmitt, "How a Flexible Work Schedule Can Help You Strike the Balance," *Forbes*, March 16, 2009, www.forbes.com on April 27, 2009; Michelle Conlin, "Career Women at Midlife: Sadder and Sicker," *BusinessWeek*, March 27, 2009, www.businessweek.com on April 27, 2009; Kathy Caprino, *Breakdown, Breakthrough: The Professional Woman's Guide to Claiming a Life of Passion, Power, and Purpose* (San Francisco: Barrett-Koehler, 2008), http://books.google.com on April 27, 2009; Center for Work–Life Policy, "Cherie Blair and Michelle Obama," *Off-Ramps and On-Ramps*, June 29, 2007, www.offrampsandonramps.org on April 27, 2009; Barbara Rose, "Forget Career Ladder; They're on the Lattice," *Seattle Times*, November 11, 2007, http://seattletimes.nesource.com on April 28, 2009; and Jessica Titlebaum, "Return to the Work Force Programs: Spotlight on Lehman Brothers," The Glass Hammer, December 18, 2007, www.theglasshammer.com on April 28, 2009.
2 Richard M. Steers, Gregory A. Bigley, and Lyman W. Porter, *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996). See also Maureen L. Ambrose and Carol T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s," *Journal of Management*, 1999, vol. 25, no. 3, pp. 231–292; and Edwin Locke and Gary Lartham, "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century," *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, no. 3, pp. 388–403.
3 See Nigel Nicholson, "How to Motivate Your Problem People," *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 57–67. See also Hugo Kehr, "Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition," *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, no. 3, pp. 479–499.
4 See Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998); see also Nitin Nohria, Boris Groysberg, and Linda-Eling Lee, "Employee Motivation—A Powerful New Model," *Harvard Business Review*, July–August 2008, pp. 78–89.
5 See Craig Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
6 Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911).
7 Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1945); and Fritz J. Rothlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
8 For a recent discussion of these questions, see Eryn Brown, "So Rich So Young—But Are They Really Happy?" *Fortune*, September 18, 2000, pp. 99–110.
9 Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943, vol. 50, pp. 370–396; and Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954). Maslow's most recent work is Abraham H. Maslow and Richard Lowry, *Toward a Psychology of Being* (New York: Wiley, 1999).
10 For a review, see Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*.
11 Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth* (New York: Free Press, 1972).
12 Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959); and Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January–February 1987, pp. 109–120 (reprinted in *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 87–98).
13 Robert J. House and Lawrence A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism," *Personnel Psychology*, Winter 1967, pp. 369–389; and Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964). See also Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*.
14 David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961); and David C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975).
15 "Best Friends Good for Business," *USA Today*, December 1, 2004, pp. 1B, 2B.
16 David McClelland and David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, March–April 1976, pp. 100–110 (reprinted in *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 117–127).
17 See "The Rise and Fall of Dennis Kozlowski," *BusinessWeek*, December 23, 2002, pp. 64–77.
18 Vroom, *Work and Motivation*.
19 "Starbucks' Secret Weapon," *Fortune*, September 29, 1997, p. 268.
20 Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Dorsey, 1968).
21 J. Stacy Adams, "Towards an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963, pp. 422–436.
22 "The Best vs. the Rest," *Wall Street Journal*, January 30, 2006, pp. B1, B3.
23 Mark C. Bolino and William H. Turnley, "Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts," *Journal of Organizational Behavior*, 2008, vol. 29, pp. 29–50.
24 See Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Performance and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, vol. 3, pp. 157–189.
25 Gary P. Latham and J. J. Baldes, "The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting," *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol. 60, pp. 187–191.
26 For a recent extension of goal-setting theory, see Yitzhak Fried and Linda Haynes Slowik, "Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach," *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, no. 3, pp. 404–422.
27 B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1971).
28 Fred Luthans and Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
29 Ibid.; W. Clay Hamner and Ellen P. Hamner, "Behavior Modification on the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, Spring 1976, pp. 2–21.
30 "At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance," *Organizational Dynamics*, Winter 1973, pp. 41–50; for a recent update, see Alexander D. Stajkovic and Fred Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975–95," *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, no. 5, pp. 1122–1149.
31 David J. Glew, Anne M. O'Leary-Kelly, Ricky W. Griffin, and David D. Van Fleet, "Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis," *Journal of Management*, 1995, vol. 21, no. 3, pp. 395–421.
32 Robert E. Quinn and Gretchen M. Spreitzer, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider," *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, pp. 37–47.
33 "On Factory Floors, Top Workers Hide Secrets to Success," *Wall Street Journal*, July 1, 2002, pp. A1, A10.
34 Russ Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea," *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 3, pp. 67–77.
35 Baxter W. Graham, "The Business Argument for Flexibility, *HR Magazine*, May 1996, pp. 104–110.
36 A. R. Cohen and H. Gadon, *Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs* (Reading, MA: Addison Wesley, 1978).
37 "The Easiest Commute of All," *BusinessWeek*, December 12, 2005, pp. 78–80.
38 Daniel Wren, *The Evolution of Management Theory*, 4th ed. (New York: Wiley, 1994).
39 C. Wiley, "Incentive Plan Pushes Production," *Personnel Journal*, August 1993, p. 91.

40 "When Money Isn't Enough," *Forbes*, November 18, 1996, pp. 164–169.
41 Jacquelyn DeMatteo, Lillian Eby, and Eric Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research," in L. L. Cummings and Barry Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 20 (Greenwich, CT: JAI, 1998), pp. 141–183.
42 Theresa M. Welbourne and Luis R. Gomez-Mejia, "Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda," *Journal of Management*, 1995, vol. 21, no. 3, pp. 559–609.
43 "Executive Compensation form 50 of the Largest U.S. Companies," *USA Today*, May 4, 2009, p. 4B.
44 Ibid.
45 Ibid.
46 Ibid.
47 Harry Barkema and Luis Gomez-Mejia, "Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework," *Academy of Management Journal*, 1998, vol. 41, no. 2, pp. 135–145.
48 Rajiv D. Banker, Seok-Young Lee, Gordon Potter, and Dhinu Srinivasan, "Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation," *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 4, pp. 920–948.
49 Ibid.
50 Steve Kerr, "The Best-Laid Incentive Plans," *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 27–40.
51 "Now It's Getting Personal," *BusinessWeek*, December 16, 2002, pp. 90–92.

Capítulo 17

1 Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley* (New York: Oxford University Press, 2005), http://books.google.com on May 15, 2009; Cliff Edwards, "Inside Intel," *BusinessWeek*, January 9, 2006, www.businessweek.com on May 15, 2009; "Corporate Timeline: Our History of Innovation," "Moore's Law," and "Intel's Tick-Tock Model," Intel website, 2009, www.intel.com on May 15, 2009; Richard S. Tedlow, "The Education of Andy Grove," *Fortune*, December 12, 2005, http://money.cnn.com on May 15, 2009; Dean Takahashi, "Exit Interview: Retiring Intel Chairman Craig Barrett on the Industry's Unfinished Business," *VentureBeat*, May 8, 2009, http://venturebeat.com on May 15, 2009; Edwards, "Craig Barrett's Mixed Record at Intel," *BusinessWeek*, January 23, 2009, www.businessweek.com on May 15, 2009; Adam Lashinsky, "Is This the Right Man for Intel?" *Fortune*, April 18, 2005, http://money.cnn.com on May 15, 2009; "Intel Announces Layoffs, Reorganization," IDG News Service, September 6, 2006, www.itworld.com on May 16, 2009; and "Intel Posts Record Second-Quarter Revenue of $9.5 Billion," Intel Corporation, press release, July 15, 2008, www.intc.com on May 16, 2009.
2 See Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, "The Work of Leadership," *Harvard Business Review*, January–February 1997, pp. 124–134. See also Arthur G. Jago, "Leadership: Perspectives in Theory and Research," *Management Science*, March 1982, pp. 315–336; and Arthur G. Jago, "The New Leadership," *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 100–187.
3 Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994), p. 5. See also Gregory G. Dess and Joseph C. Pickens, "Changing Roles: Leadership in the 21st Century," *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 18–28.
4 John P. Kotter, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 103–111 (reprinted in *Harvard Business Review*, December 2001, pp. 85–93). See also Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results," *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 78–88; and Keith Grints, *The Arts of Leadership* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2000).
5 John R. P. French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959), pp. 150–167.
6 Hugh D. Menzies, "The Ten Toughest Bosses," *Fortune*, April 21, 1980, pp. 62–73.
7 Bennett J. Tepper, "Consequences of Abusive Supervision," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no. 2, pp. 178–190; see also Bennett J. Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," *Journal of Management*, 2007, vol. 33, no. 3, pp. 261–289.
8 Thomas A. Stewart, "Get with the New Power Game," *Fortune*, January 13, 1997, pp. 58–62.
9 For more information on the bases and uses of power, see Philip M. Podsakoff and Chester A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research," *Psychological Bulletin*, 1985, vol. 97, pp. 387–411; Robert C. Benfari, Harry E. Wilkinson, and Charles D. Orth, "The Effective Use of Power," *Business Horizons*, May–June 1986, pp. 12–16; and Yukl, *Leadership in Organizations*.
10 Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed. (Riverside, NJ: Free Press, 1990).
11 Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48–60. See also Robert J. Sternberg, "Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough," *Journal of Management*, 1997, vol. 23, no. 3, pp. 475–493.
12 Timothy Judge, Amy Colbert, and Remus Ilies, "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions," *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 3, pp. 542–552.
13 Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961); Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).
14 The Ohio State studies stimulated many articles, monographs, and books. A good overall reference is Ralph M. Stogdill and A. E. Coons, eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957).
15 Edwin A. Fleishman, E. F. Harris, and H. E. Burt, *Leadership and Supervision in Industry* (Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1955).
16 See Timothy Judge, Ronald Piccolo, and Remus Ilies, "The Forgotten One? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research," *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 1, pp. 36–51.
17 Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964); and Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1981).
18 Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, March–April 1958, pp. 95–101.
19 Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
20 Chester A. Schriesheim, Bennett J. Tepper, and Linda A. Tetrault, "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," *Journal of Applied Psychology*, 1994, vol. 79, no. 4, pp. 561–573.
21 Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*; and Fred E. Fiedler and M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974).
22 For recent reviews and updates, see Lawrence H. Peters, Darrell D. Hartke, and John T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin*, vol. 97, pp. 274–285; and Fred E. Fiedler, "When to Lead, When to Stand Back," *Psychology Today*, September 1987, pp. 26–27.
23 Martin G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, May 1970, pp. 277–298; and Robert J. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, pp. 81–98. See also Yukl, *Leadership in Organizations*.
24 For a recent review, see J. C. Wofford and Laurie Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management*, 1993, vol. 19, no. 4, pp. 857–876.
25 See Victor H. Vroom and Philip H. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); and Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, *The New Leadership* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
26 Victor Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics*, 2000, vol. 28, no. 4, pp. 82–94.
27 Vroom and Jago, *The New Leadership*.
28 Ibid.
29 See Madeline E. Heilman, Harvey A. Hornstein, Jack H. Cage, and Judith K. Herschlag, "Reaction to Prescribed Leader Behavior as a Function of Role Perspective: The Case of the Vroom-Yetton Model," *Journal of Applied Psychology*, February 1984, pp. 50–60; and R. H. George Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership," *Journal of Applied Psychology*, February 1982, pp. 523–532.

30 George Graen and J. F. Cashman, "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach," in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University Press, 1975), pp. 143–165; and Fred Dansereau, George Graen, and W. J. Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, vol. 15, pp. 46–78.
31 See Kathryn Sherony and Stephen Green, "Coworker Exchange: Relationships between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 3, pp. 542–548.
32 See Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber, "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions," in *Annual Review of Psychology 2009* (Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg, Editors) (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2009), pp. 421–450.
33 Steven Kerr and John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, December 1978, pp. 375–403.
34 See Charles C. Manz and Henry P. Sims Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, March 1987, pp. 106–129. See also "Living Without a Leader," *Fortune*, March 20, 2000, pp. 218–219.
35 See Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189–207. See also Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 637–647.
36 Stratford P. Sherman, "Donald Trump Just Won't Die," *Fortune*, August 13, 1990, pp. 75–79.
37 David A. Nadler and Michael L. Tushman, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change," *California Management Review*, Winter 1990, pp. 77–97.
38 Jane Howell and Boas Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences," *Academy of Management Review*, 2005, vol. 30, no. 1, pp. 96–112.
39 James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978). See also Rajnandini Pillai, Chester A. Schriesheim, and Eric J. Williams, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study," *Journal of Management*, 1999, vol. 25, no. 6, pp. 897–933.
40 Robert Rubin, David Munz, and William Bommer, "Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behaviors," *Academy of Management Journal*, 2005, vol. 48, no. 5, pp. 845–858.
41 Labich, "The Seven Keys to Business Leadership."
42 Jerry Useem, "Tape + Light Bulbs = ?" *Fortune*, August 12, 2002, pp. 127–132.
43 Dusya Vera and Mary Crossan, "Strategic Leadership and Organizational Learning," *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, no. 2, pp. 222–240; see also Cynthia A. Montgomery, "Putting Leadership Back into Strategy," *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 54–63.
44 "The Best & Worst Managers of the Year," *BusinessWeek*, January 19, 2005, pp. 55–84.
45 See Kurt Dirks and Donald Ferrin, "Trust in Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, pp. 611–628. See also Russell A. Eisenstat, Michael Beer, Nathanial Foote, Tobias Fredberg, and Flemming Norrgren, "The Uncompromising Leader," *Harvard Business Review*, July–August 2008, pp. 51–59.
46 Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981), p. 7.
47 Timothy Judge and Robert Bretz, "Political Influence Behavior and Career Success," *Journal of Management*, 1994, vol. 20, no. 1, pp. 43–65.
48 Victor Murray and Jeffrey Gandz, "Games Executives Play: Politics at Work," *Business Horizons*, December 1980, pp. 11–23; and Jeffrey Gandz and Victor Murray, "The Experience of Workplace Politics," *Academy of Management Journal*, June 1980, pp. 237–251.
49 Don R. Beeman and Thomas W. Sharkey, "The Use and Abuse of Corporate Power," *Business Horizons*, March–April 1987, pp. 26–30.
50 "How Ebbers Kept the Board in His Pocket," *BusinessWeek*, October 14, 2002, pp. 138–139.
51 See William L. Gardner, "Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management," *Organizational Dynamics*, Summer 1992, pp. 51–63; Elizabeth Wolf Morrison and Robert J. Bies, "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda," *Academy of Management Review*, July 1991, pp. 522–541; and Mark C. Bolino, K. Michele Kacmar, William H. Turnley, and J. Bruce Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 6, pp. 1080–1109.
52 See Chad Higgins, Timothy Judge, and Gerald Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, 2003, vol. 24, pp. 89–106 and Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Pamela L. Perrewe, Robyn L. Brour, Ceasar Douglas, and Sean Lux, "Political Skill in Organizations," *Journal of Management*, 2007, vol. 33, no. 3, pp. 290–320.
53 Murray and Gandz, "Games Executives Play."
54 Beeman and Sharkey, "The Use and Abuse of Corporate Power."
55 Stefanie Ann Lenway and Kathleen Rehbein, "Leaders, Followers, and Free Riders: An Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvement," *Academy of Management Journal*, December 1991, pp. 893–905.

Capítulo 18

1 Hugh Anderson, "Phone-Interview Tips for Savvy Candidates," from *Wall Street Journal* executive career website, http://stearnsgroup.com on May 21, 2009; Anne Fisher, "Fear of Phoning," *Fortune*, September 6, 2005, http://money.cnn.com on May 21, 2009; Fisher, "How Can I Survive a Phone Interview?" *Fortune*, April 19, 2004, http://money.cnn.com on May 21, 2009; "Phone Interview Success," CollegeGrad.com, May 2, 2006, www.collegegrad.com on May 21, 2009; "Need Some Phone Interview Help? Score Big with Our 11 Top Tips," Job Application and Interview Advice, 2007–2009, www.job-application-and-interview-advice.com on May 21, 2009; and Matt Aberham, "Five Ways to Fail My Phone Interview," *The JobsBlog*, January 20, 2009, http://microsoftjobsblog.com on May 21, 2009.
2 See John J. Gabarro, "The Development of Working Relationships," in Jay W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987), pp. 172–189. See also "Team Efforts, Technology, Add New Reasons to Meet," *USA Today*, December 8, 1997, pp. 1A, 2A.
3 See C. Gopinath and Thomas E. Becker, "Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships under Conditions of Divestiture," *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no. 1, pp. 63–83.
4 Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).
5 Ibid.
6 See Batia M. Wiesenfeld, Sumita Charan, and Raghu Garud, "Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization," *Organization Science*, 1999, vol. 10, no. 6, pp. 777–790.
7 Bruce Barry and Ingrid Fulmer, "The Medium and the Message: The Adaptive Use of Communication Media in Dyadic Influence," *Academy of Management Review*, 2004, vol. 29, no. 2, pp. 272–292.
8 Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*.
9 Reid Buckley, "When You Have to Put It to Them," *Across the Board*, October 1999, pp. 44–48.
10 "'Did I Just Say That?!' How to Recover from Foot-in-Mouth," *Wall Street Journal*, June 19, 2002, p. B1.
11 "Executives Who Dread Public Speaking Learn to Keep Their Cool in the Spotlight," *Wall Street Journal*, May 4, 1990, pp. B1, B6.
12 Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*.
13 Buckley, "When You Have to Put It to Them."
14 See "Watch What You Put in That Office E-mail," *BusinessWeek*, September 30, 2002, pp. 114–115.
15 Nicholas Varchaver, "The Perils of E-mail," *Fortune*, February 17, 2003, pp. 96–102; "How a String of E-Mail Came to Haunt CSFB and Star Banker," *Wall Street Journal*, February 28, 2003, pp. A1, A6; and "How Morgan Stanley Botched a Big Case by Fumbling E-mails," *Wall Street Journal*, May 16, 2005, pp. A1, A10.
16 A. Vavelas, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups," *Journal of the Accoustical Society of America*, 1950, vol. 22, pp. 725–730; and

Jerry Wofford, Edwin Gerloff, and Robert Cummins, *Organizational Communication* (New York: McGraw-Hill, 1977).
17 Nelson Phillips and John Brown, "Analyzing Communications in and around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach," *Academy of Management Journal*, 1993, vol. 36, no. 6, pp. 1547–1576.
18 Walter Kiechel III, "Breaking Bad News to the Boss," *Fortune*, April 9, 1990, pp. 111–112.
19 Mary Young and James Post, "How Leading Companies Communicate with Employees," *Organizational Dynamics*, Summer 1993, pp. 31–43.
20 For one example, see Kimberly D. Elsbach and Greg Elofson, "How the Packaging of Decision Explanations Affects Perceptions of Trustworthiness," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no. 1, pp. 80–89.
21 Kristin Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by E-mail," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 2, pp. 309–327.
22 "Those Bawdy E-Mails Were Good for a Laugh—Until the Ax Fell," *Wall Street Journal*, February 4, 2000, pp. A1, A8.
23 Keith Davis, "Management Communication and the Grapevine," *Harvard Business Review*, September–October 1953, pp. 43–49.
24 "Spread the Word: Gossip Is Good," *Wall Street Journal*, October 4, 1988, p. B1.
25 See David M. Schweiger and Angelo S. DeNisi, "Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment," *Academy of Management Journal*, March 1991, pp. 110–135.
26 "Job Fears Make Offices All Ears," *Wall Street Journal*, January 20, 2009, p. B7.
27 Nancy B. Kurland and Lisa Hope Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace," *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 2, pp. 428–438.
28 See Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985).
29 Albert Mehrabian, *Non-verbal Communication* (Chicago: Aldine, 1972).
30 Michael B. McCaskey, "The Hidden Messages Managers Send," *Harvard Business Review*, November–December 1979, pp. 135–148.
31 Suzanne Kapner, "Changing of the Guard at Walmart," *Fortune*, March 2, 2009, pp. 68–76.
32 David Givens, "What Body Language Can Tell You That Words Cannot," *U.S. News & World Report*, November 19, 1984, p. 100.
33 Edward J. Hall, *The Hidden Dimension* (New York: Doubleday, 1966).
34 For a detailed discussion of improving communication effectiveness, see Courtland L. Bovee, John V. Thill, and Barbara E. Schatzman, *Business Communication Today*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
35 See Otis W. Baskin and Craig E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980).
36 See "You Have (Too Much) E-Mail," *USA Today*, March 12, 1999, p. 3B.
37 Justin Fox, "The Triumph of English," *Fortune*, September 18, 2000, pp. 209–212.
38 Joseph Allen and Bennett P. Lientz, *Effective Business Communication* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1979).
39 See "Making Silence Your Ally," *Across the Board*, October 1999, p. 11.
40 Boyd A. Vander Houwen, "Less Talking, More Listening," *HR Magazine*, April 1997, pp. 53–58.
41 For a discussion of these and related issues, see Eric M. Eisenberg and Marsha G. Witten, "Reconsidering Openness in Organizational Communication," *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 418–426.
42 For a recent illustration, see Barbara Kellerman, "When Should a Leader Apologize—and When Not?" *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 72–81.

Capítulo 19

1 Stanley Holmes, "Nike: Can Perez Fill Knight's Shoes?" *BusinessWeek*, November 19, 2004, www.businessweek.com on June 1, 2009; Holmes, "Inside the Coup at Nike," *BusinessWeek*, February 6, 2006, www.businessweek.com on May 31, 2009; Holmes, "Nike's CEO Gets the Boot," *BusinessWeek*, January 24, 2006, www.businessweek.com on May 31, 2009; and Daniel Roth, "Can Nike Still Do It without Phil Knight?" *Fortune*, April 4, 2005, http://money.cnn.com on June 1, 2009.
2 For a review of definitions of groups, see Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, 9th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2010).
3 Dorwin Cartwright and Alvin Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1968).
4 See Willem Verbeke and Stefan Wuyts, "Moving in Social Circles—Social Circle Membership and Performance Implications," *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, pp. 357–379, for an interesting extension of these ideas.
5 Rob Cross, Nitin Nohria, and Andrew Parker, "Six Myths About Informal Networks—and How to Overcome Them," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2002, pp. 67–77.
6 Robert Schrank, *Ten Thousand Working Days* (Cambridge, MA: MIT Press, 1978); Bill Watson, "Counter Planning on the Shop Floor," in Peter Frost, Vance Mitchell, and Walter Nord (eds.), *Organizational Reality*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1982), pp. 286–294.
7 "After Layoffs, More Workers Band Together," *Wall Street Journal*, February 26, 2002, p. B1.
8 Bradley L. Kirkman and Benson Rosen, "Powering Up Teams," *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 48–58.
9 John Mathieu, M. Travis Maynard, Tammy Rapp, and Lucy Gibson, "Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future," *Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 3, p. 410–476.
10 Arvind Malhotra, Ann Majchrzak, and Benson Rosen, "Leading Virtual Teams," *Academy of Management Perspectives*, 2007, vol. 21, no. 1, pp. 60–70.
11 "Why Teams Fail," *USA Today*, February 25, 1997, pp. 1B, 2B.
12 Brian Dumaine, "The Trouble with Teams," *Fortune*, September 5, 1994, pp. 86–92; see also Susan G. Cohen and Diane E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management*, 1997, vol. 23, no. 3, pp. 239–290; and John Mathieu, Lucy Gilson, and Thomas Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model," *Journal of Applied Psychology*, 2006, vol. 91, no. 1, pp. 97–108.
13 Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1985).
14 "How to Avoid Hiring the Prima Donnas Who Hate Teamwork," *Wall Street Journal*, February 15, 2000, p. B1.
15 See Connie Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups," *Academy of Management Journal*, June 1989, pp. 274–309. See also Avan R. Jassawalla and Hemant C. Sashittal, "Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams," *Academy of Management Review*, 1999, vol. 13, no. 3, pp. 50–60.
16 See Gilad Chen, "Newcomer Adaptation in Teams: Multilevel Antecedents and Outcomes," *Academy of Management Journal*, 2005, vol. 48, no. 1, pp. 101–116.
17 For a review of other team characteristics, see Michael Campion, Gina Medsker, and A. Catherine Higgs, "Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," *Personnel Psychology*, Winter 1993, pp. 823–850.
18 David Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1978), pp. 187–221. See also Greg L. Stewart and Murray R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type," *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no. 2, pp. 135–148; and Michael G. Pratt and Peter O. Foreman, "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities," *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 1, pp. 18–42.
19 See Travis C. Tubre and Judith M. Collins, "Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance," *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no. 1, pp. 155–169.
20 Robert L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity* (New York: Wiley, 1964).
21 Daniel C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Review*, January 1984, pp. 47–53.
22 "Companies Turn to Peer Pressure to Cut Injuries as Psychologists Join the Battle," *Wall Street Journal*, March 29, 1991, pp. B1, B3.
23 James Wallace Bishop and K. Dow Scott, "How Commitment Affects Team Performance," *HR Magazine*, February 1997, pp. 107–115.

24 Anne O'Leary-Kelly, Joseph Martocchio, and Dwight Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance," *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 5, pp. 1285–1301.
25 See Anat Drach-Zahavy and Anat Freund, "Team Effectiveness under Stress: A Structural Contingency Approach," *Journal of Organizational Behavior*, 2007, vol. 28, pp. 423–450, for an interesting application of these ideas.
26 Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no. 2, pp. 262–270.
27 Suzy Wetlaufer, "Common Sense and Conflict," *Harvard Business Review*, January–February 2000, pp. 115–125.
28 Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight," *Harvard Business Review*, July–August 1997, pp. 77–89.
29 Thomas Bergmann and Roger Volkema, "Issues, Behavioral Responses and Consequences in Interpersonal Conflicts," *Journal of Organizational Behavior*, 1994, vol. 15, pp. 467–471; see also Carsten K.W. De Dreu, "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought," *Journal of Organizational Behavior*, 2008, vol. 29, pp. 5–18.
30 Robin Pinkley and Gregory Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes," *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 1, pp. 193–205.
31 "How 2 Computer Nuts Transformed Industry before Messy Breakup," *Wall Street Journal*, August 27, 1996, pp. A1, A10.
32 Bruce Barry and Greg L. Stewart, "Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality," *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no. 1, pp. 62–78.
33 "Delta CEO Resigns after Clashes with Board," *USA Today*, May 13, 1997, p. B1.
34 "Why Boeing's Culture Breeds Turmoil," *BusinessWeek*, March 21, 2005, pp. 34–36.
35 "A 'Blood War' in the Jeans Trade," *BusinessWeek*, November 13, 1999, pp. 74–81.
36 Peter Elkind, "Blood Feud," *Fortune*, April 14, 1997, pp. 90–102.
37 See Patrick Nugent, "Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers," *Academy of Management Executive*, 2002, vol. 16, no. 1, pp. 139–148.
38 See Kristin J. Behfar, Randall S. Peterson, Elizabeth A. Mannix, and William M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between Conflict, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 2008, vol. 93, no. 1, pp. 170–188.
39 "Solving Conflicts in the Workplace without Making Losers," *Wall Street Journal*, May 27, 1997, p. B1.
40 "Teaching Business How to Cope with Workplace Conflicts," *BusinessWeek*, February 18, 1990, pp. 136, 139.
41 See Kimberly Wade-Benzoni, Andrew Hoffman, Leigh Thompson, Don Moore, James Gillespie, and Max Bazerman, "Barriers to Resolution in Ideologically Based Negotiations: The Role of Values and Institutions," *Academy of Management Review*, 2002, vol. 27, no. 1, pp. 41–57.
42 J. Z. Rubin and B. R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975).
43 R. J. Lewicki and J. A. Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin, 1985).
44 Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Belknap, 1982).
45 K. H. Bazerman and M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992).

Capítulo 20

1 Felix Salmon, "Dimon in the Rough: How JPMorgan's CEO Manages Risk," Seeking Alpha, September 3, 2008, www.seekingalpha.com on June 3, 2009; Shawn Tully, "How JPMorgan Steered Clear of the Credit Crunch," CNNMoney.com, September 2, 2008, http://money.cnn.com on June 3, 2009; Mara Der Hovanesian, "Dimon in the Rough," *BusinessWeek*, March 28, 2005, www.businessweek.com on June 3, 2009; "Dimon's Grand Design," *BusinessWeek*, March 28, 2005, www.businessweek.com on June 3, 2009; "Jamie Dimon, In His Own Words," *BusinessWeek*, March 28, 2005, www.businessweek.com on June 3, 2009; and Tully, "The Contender: Jamie Dimon, the New CEO of JPMorgan Chase," *Fortune*, April 3, 2006, pp. 54–66.
2 For a complete discussion of how FedEx uses control in its operations, see "The FedEx Edge," *Fortune*, April 3, 2006, pp. 77–84. Note also the *Management Tech* box in this Capítulo.
3 Thomas A. Stewart, "Welcome to the Revolution," *Fortune*, December 13, 1993, pp. 66–77.
4 William Taylor, "Control in an Age of Chaos," *Harvard Business Review*, November–December 1994, pp. 64–70.
5 "Fastener Woes to Delay Flight of First Boeing 787 Jets," *Wall Street Journal*, November 5, 2008, p. B1.
6 "Starbucks Brews Up New Cost Cuts by Putting Lid on Afternoon Decaf," *Wall Street Journal*, January 28, 2009, p. B1.
7 "An Apple a Day," *BusinessWeek*, October 14, 2002, pp. 122–125; "More Business People Say: Let's Not Do Lunch," *USA Today*, December 24, 2002, p. 1B; and David Stires, "The Breaking Point," *Fortune*, March 3, 2003, pp. 107–114.
8 Mark Kroll, Peter Wright, Leslie Toombs, and Hadley Leavell, "Form of Control: A Critical Determinant of Acquisition Performance and CEO Rewards," *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 2, pp. 85–96.
9 See Donald Lange, "A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control," *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, no. 3, pp. 710–729 for an example.
10 See Karynne Turner and Mona Makhija, "The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge," *Academy of Management Review*, 2006, vol. 31, no. 1, pp. 197–217.
11 "It's Showtime for the Airlines," *BusinessWeek*, September 2, 2002, pp. 36–37.
12 "United's Bid to Cut Labor Costs Could Force Rivals to Follow," *Wall Street Journal*, February 25, 2003, pp. A1, A6.
13 Sim Sitkin, Kathleen Sutcliffe, and Roger Schroeder, "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective," *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 537–564.
14 Robert Lusch and Michael Harvey, "The Case for an Off-Balance-Sheet Controller," *MIT Sloan Management Review*, Winter 1994, pp. 101–110.
15 Edward E. Lawler III and John G. Rhode, *Information and Control in Organizations* (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976).
16 Charles W. L. Hill, "Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technological Standards in Winner-Take-All Industries," *Academy of Management Executive*, 1997, vol. 11, no. 2, pp. 7–16.
17 "Airbus Clips Superjumbo Production," *Wall Street Journal*, May 7, 2009, p. B1.
18 "Shifting Burden Helps Employers Cut Health Costs," *Wall Street Journal*, December 8, 2005, pp. B1, B2.
19 "An Efficiency Guru Refits Honda to Fight Auto Giants," *Wall Street Journal*, September 15, 1999, p. B1.
20 See "To Shed Idled Workers, Ford Offers to Foot Bill for College," *Wall Street Journal*, January 18, 2006, pp. B1, B3; and "GM's Employees Buyout Offer," *Fast Company*, May 2006, p. 58.
21 See Belverd E. Needles Jr., Henry R. Anderson, and James C. Caldwell, *Principles of Accounting*, 2002 ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2002).
22 "At Disney, String of Weak Cartoons Leads to Cost Cuts," *Wall Street Journal*, June 18, 2002, pp. A1, A6.
23 Needles, Anderson, and Caldwell, *Principles of Accounting*.
24 "Mickey Mouse, CPA," *Forbes*, March 10, 1997, pp. 42–43.
25 Needles, Anderson, and Caldwell, *Principles of Accounting*.
26 Jeremy Kahn, "Do Accountants Have a Future?" *Fortune*, March 3, 2003, pp. 115–117.
27 "Inside WorldCom's Unearthing of a Vast Accounting Scandal," *Wall Street Journal*, June 27, 2002, pp. A1, A12.
28 William G. Ouchi, "The Transmission of Control through Organizational Hierarchy," *Academy of Management Journal*, June 1978, pp. 173–192; and Richard E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, March–April 1985, pp. 76–84.
29 "Nordstrom Cleans Out Its Closets," *BusinessWeek*, May 22, 2000, pp. 105–108.
30 "Best Managed Companies in America," *Forbes*, January 9, 2006, p. 118.
31 See "In Bow to Retailers New Clout, Levi Strauss Makes Alterations," *Wall Street Journal*, June 17, 2005, pp. A1, A15.
32 Peter Lorange, Michael F. Scott Morton, and Sumantra Ghoshal, *Strategic Control* (St. Paul, MN: West, 1986). See also Joseph C. Picken and Gregory

G. Dess, "Out of (Strategic) Control," *Organizational Dynamics*, Summer 1997, pp. 35–45.
33 "Pfizer Plans Layoffs in Research," *Wall Street Journal*, January 14, 2009, p. B1.
34 "Kohl's Works to Refill Consumers' Bags," *USA Today*, April 8, 2005, pp. B1, B1.
35 See Hans Mjoen and Stephen Tallman, "Control and Performance in International Joint Ventures," *Organization Science*, May–June 1997, pp. 257–265.
36 For a recent study of effective control, see Diana Robertson and Erin Anderson, "Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople," *Organization Science*, November 1993, pp. 617–629.
37 "Workers, Surf at Your Own Risk," *BusinessWeek*, June 12, 2000, pp. 105–106.
38 "Enterprise Takes Idea of Dressed for Success to a New Extreme," *Wall Street Journal*, November 20, 2002, p. B1.

Capítulo 21

1 Lisa Chamberlain, "Going Off the Beaten Path for New Design Ideas," *New York Times*, March 12, 2006, www.nytimes.com on June 5, 2009; Roger O. Crockett, "Keeping Ritz-Carlton at the Top of Its Game," *BusinessWeek*, May 29, 2006, www.businessweek.com on June 5, 2009; Holly Hughes, *Frommer's New York City with Kids*, 9th edition (New York: Wiley, 2005); Alison Gregor, "Finding the Middle Ground," *New York Times*, April 16, 2006, http://travel.nytimes.com on June 5, 2009; John Holusha, "Where All the Rooms are Nonsmoking," *New York Times*, February 19, 2006, http://query.nytimes.com on June 5, 2009; Charlie Devereux, "The Spirit of Design: Designing the Perfect Consumer," CNN.com, December 19, 2008, http://edition.cnn.com on June 6, 2009; "Marriott TownePlace Suites," IDEO website, 2009, www.ideo.com on June 6, 2009; "Hotel Construction Down, but New York Has Large Pipeline," The Real Deal, October 23, 2008, http://therealdeal.com on June 6, 2009; and Lisa Fickenscher, "NYC Hotel Rates Fall Furthest in Nation," Crain's New York Business.com, June 5, 2009, www.crainsnewyork.com on June 6, 2009.
2 Paul M. Swamidass, "Empirical Science: New Frontier in Operations Management Research," *Academy of Management Review*, October 1991, pp. 793–814.
3 See Anil Khurana, "Managing Complex Production Processes," *MIT Sloan Management Review*, Winter 1999, pp. 85–98.
4 For an example, see Robin Cooper and Regine Slagmulder, "Develop Profitable New Products with Target Costing," *MIT Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 23–34.
5 Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).
6 See "Tight Labor? Tech to the Rescue," *BusinessWeek*, March 20, 2000, pp. 36–37.
7 "New Plant Gets Jaguar in Gear," *USA Today*, November 27, 2000, p. 4B.
8 "Thinking Machines," *BusinessWeek*, August 7, 2000, pp. 78–86.
9 James Brian Quinn and Martin Neil Baily, "Information Technology: Increasing Productivity in Services," *Academy of Management Executive*, 1994, vol. 8, no. 3, pp. 28–37.
10 See Charles J. Corbett, Joseph D. Blackburn, and Luk N. Van Wassenhove, "Partnerships to Improve Supply Chains," *MIT Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 71–82; and Jeffrey K. Liker and Yen-Chun Wu, "Japanese Automakers, U.S. Suppliers, and Supply-Chain Superiority," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2000, pp. 81–93; see also Mark Pagell and Zhaohui Wu, "Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars," *Journal of Supply Chain Management*, 2009, 45, no. 2, pp. 37–56.
11 "Fastener Woes to Delay Flight of First Boeing 787 Jets," *Wall Street Journal*, November 5, 2008.
12 See "Siemens Climbs Back," *BusinessWeek*, June 5, 2000, pp. 79–82.
13 See M. Bensaou, "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships," *MIT Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 35–44.
14 "Just-in-Time Manufacturing Is Working Overtime," *BusinessWeek*, November 8, 1999, pp. 36–37.
15 Rhonda Reger, Loren Gustafson, Samuel DeMarie, and John Mullane, "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done," *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 565–584.
16 Ross Johnson and William O. Winchell, *Management and Quality* (Milwaukee: American Society for Quality Control, 1989). See also Carol Reeves and David Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications," *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 419–445; and C. K. Prahalad and M. S. Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age," *Harvard Business Review*, September–October 1999, pp. 109–120.
17 "Quality Isn't Just for Widgets," *BusinessWeek*, July 22, 2002, pp. 72–73.
18 W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT Press, 1986).
19 "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–40.
20 Joel Dreyfuss, "Victories in the Quality Crusade," *Fortune*, October 10, 1988, pp. 80–88.
21 Thomas Y. Choi and Orlando C. Behling, "Top Managers and TQM Success: One More Look after All These Years," *Academy of Management Executive*, 1997, vol. 11, no. 1, pp. 37–48.
22 James Dean and David Bowen, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development," *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 392–418.
23 See "Porsche Figures Out What Americans Want," *USA Today*, June 28, 2006, p. 4B.
24 Edward E. Lawler, "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?" *Academy of Management Executive*, 1994, vol. 8, no. 1, pp. 68–79.
25 Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around," *Fortune*, October 19, 1992, pp. 102–106.
26 See James Brian Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *MIT Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 8–22.
27 "Global Gamble," *Forbes*, April 17, 2006, pp. 78–82.
28 Thomas Robertson, "How to Reduce Market Penetration Cycle Times," *MIT Sloan Management Review*, Fall 1993, pp. 87–96.
29 "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 68–76.
30 Ronald Henkoff, "The Hot New Seal of Quality," *Fortune*, June 28, 1993, pp. 116–120. See also Mustafa V. Uzumeri, "ISO 9000 and Other Metastandards: Principles for Management Practice?" *Academy of Management Executive*, 1997, vol. 11, no. 1, pp. 21–28.
31 Paula C. Morrow, "The Measurement of TQM Principles and Work-Related Outcomes," *Journal of Organizational Behavior*, July 1997, pp. 363–376.
32 John W. Kendrick, *Understanding Productivity: An Introduction to the Dynamics of Productivity Change* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1977).
33 "Study: USA Losing Competitive Edge," *USA Today*, April 25, 1997, p. 9D.
34 "Why the Productivity Revolution Will Spread," *BusinessWeek*, February 14, 2000, pp. 112–118. See also "Productivity Grows in Spite of Recession," *USA Today*, July 29, 2002, pp. 1B, 2B; and "Productivity's Second Wind," *BusinessWeek*, February 17, 2003, pp. 36–37.
35 Michael van Biema and Bruce Greenwald, "Managing Our Way to Higher Service-Sector Productivity," *Harvard Business Review*, July–August 1997, pp. 87–98.

Capítulo 22

1 James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday, 2004); Josh Hyatt, "The Wonder of Wikipedia," *Fortune*, June 12, 2006, http://money.cnn.com on June 11, 2009; Nathan C. Kaiser, "Jimmy Wales, CEO of Wikipedia," nPost, www.npost.com on June 11, 2009; Randall Stross, "Anonymous Source Is Not the Same as Open Source," *New York Times*, March 12, 2006, www.nytimes.com on June 11, 2009; Nicholson Baker, "The Charms of Wikipedia," *New York Review of Books*, March 20, 2008, www.nybooks.com on June 11, 2009; Chris Anderson, "Jimmy Wales," *Time*, April 30, 2006, www.time.com on June 11, 2009; Noam Cohen, "Open-Source Troubles in Wiki World," *New York Times*, March 17, 2008, www.nytimes.com on June 11, 2009; and Alan Deutschman, "Why Is This Man Smiling?" *Fast Company*, December 19, 2007, www.fastcompany.com on June 12, 2009.

2 See Charlie Feld and Donna Stoddard, "Getting IT Right," *Harvard Business Review*, February 2005, pp. 72–80.
3 See Michael H. Zack, "Managing Codified Knowledge," *MIT Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 45–58.
4 Donald A. Marchand, William J. Kettinger, and John D. Rollins, "Information Orientation: People, Technology, and the Bottom Line," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2000, pp. 69–79.
5 Justin Fox, "Inside the New Earnings Game," *Fortune*, March 3, 2003, pp. 97–103.
6 "It's Now Official: AOL, Time Warner to Split," *Wall Street Journal*, May 29, 2009, p. B1.
7 "UAL Shares Dive as Old News Surfaces on Net," *Wall Street Journal*, September 2008, pp. B1, B10.
8 William J. Burns Jr., and F. Warren McFarlin, "Information Technology Puts Power in Control Systems," *Harvard Business Review*, September–October 1987, pp. 89–94.
9 N. Venkatraman, "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition," *MIT Sloan Management Review*, Winter 1994, pp. 73–84.
10 Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, *Essentials of Management Information Systems*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), p. 267.
11 Laudon and Laudon, *Essentials of Management Information Systems*, p. 270.
12 See "The Killer Ad Machine," *Forbes*, December 11, 2000, pp. 168–178.
13 Mary Cronin, "Ford's Intranet Success," *Fortune*, March 30, 1998, p. 158.
14 "The Messy Business of Culling Company Files," *Wall Street Journal*, May 22, 1997, pp. B1, B2.
15 "Software That Plows through Possibilities," *BusinessWeek*, August 7, 2000, p. 84.
16 See "Do One Thing, and Do It Well," *BusinessWeek*, June 19, 2000, pp. 94–100.
17 "On the Job, You're Never Alone," *Houston Chronicle*, January 30, 2006, pp. D1, D4.
18 For example, see "Swamped Workers Switch to 'Unlisted' E-mails," *USA Today*, September 7, 1999, p. 1A. See also Nicholas Varchaver, "The Perils of E-mail," *Fortune*, February 17, 2003, pp. 96–103.
19 Robert Kraut, Charles Steinfield, Alice P. Chan, Brian Butler, and Anne Hoag, "Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships," *Organization Science*, 1999, vol. 10, no. 6, pp. 722–740.
20 See Mahmoud M. Watad and Frank J. DiSanzo, "The Synergism of Telecommuting and Office Automation," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2000, pp. 85–96.
21 Manju K. Ahuja and Kathleen M. Carley, "Network Structure in Virtual Organizations," *Organization Science*, 1999, vol. 10, no. 6, pp. 741–757.
22 "Worksite Face-Off: Techie vs. User," *USA Today*, June 17, 1997, pp. B1, B2.

Apéndice

1 For a classic review, see John C. Chambers, S. K. Mullick, and D. Smith, "How to Choose the Right Forecasting Technique," *Harvard Business Review*, July–August 1971, pp. 45–74.
2 Charles Ostrom, *Time-Series Analysis: Regression Techniques* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980).
3 Fred Kerlinger and Elazar Pedhazur, *Multiple Regression in Behavioral Research* (New York: Holt, 1973).
4 Chambers, Mullick, and Smith, "How to Choose the Right Forecasting Technique"; see also J. Scott Armstrong, *Long-Range Forecasting: From Crystal Ball to Computers* (New York: Wiley, 1978).
5 Edward Hannan, Linda Ryan, and Richard Van Orden, "A Cost-Benefit Analysis of Prior Approvals for Medicaid Services in New York State," *Socio-Economic Planning Sciences*, 1984, vol. 18, pp. 1–14.
6 Ramon L. Alonso and Cline W. Fraser, "JIT Hits Home: A Case Study in Reducing Management Delays," *MIT Sloan Management Review*, Summer 1991, pp. 59–68.
7 Beau Sheil, "Thinking about Artificial Intelligence," *Harvard Business Review*, July–August 1987, pp. 91–97; and Dorothy Leonard-Barton and John J. Sviokla, "Putting Expert Systems to Work," *Harvard Business Review*, March–April 1988, pp. 91–98.

RESPUESTAS AL PREPARADOR DE EXAMEN

Capítulo 1

1. F
2. F
3. V
4. F
5. F
6. d
7. a
8. e
9. c
10. d

Capítulo 2

1. F
2. V
3. F
4. F
5. V
6. d
7. b
8. a
9. c
10. e

Capítulo 3

1. F
2. F
3. V
4. F
5. V
6. b
7. c
8. a
9. d
10. e

Capítulo 4

1. F
2. V
3. F
4. V
5. F
6. a
7. e
8. d
9. b
10. c

Capítulo 5

1. V
2. F
3. V
4. V
5. F
6. a
7. c
8. d
9. e
10. b

Capítulo 6

1. V
2. F
3. V
4. F
5. F
6. a
7. d
8. c
9. e
10. b

Capítulo 7

1. F
2. V
3. V
4. F
5. F
6. e
7. b
8. c
9. a
10. d

Capítulo 8

1. F
2. F
3. V
4. V
5. F
6. d
7. b
8. c
9. a
10. e

Capítulo 9

1. F
2. F
3. F
4. V
5. F
6. a
7. c
8. d
9. b
10. e

Capítulo 10

1. F
2. F
3. V
4. F
5. V
6. e
7. b
8. c
9. a
10. d

Capítulo 11

1. V
2. F
3. F
4. F
5. F
6. d
7. e
8. b
9. c
10. a

Capítulo 12

1. F
2. F
3. V
4. V
5. F
6. b
7. e
8. c
9. d
10. a

Capítulo 13

1. V
2. F
3. F
4. V
5. F
6. b
7. a
8. c
9. e
10. d

Capítulo 14

1. V
2. V
3. F
4. F
5. F
6. d
7. c
8. a
9. e
10. b

Capítulo 15

1. V
2. F
3. F
4. V
5. F
6. a
7. d
8. b
9. e
10. c

Capítulo 16

1. F
2. V
3. F
4. F
5. V
6. e
7. a
8. b
9. d
10. c

Capítulo 17

1. F
2. F
3. V
4. F
5. V
6. e
7. d
8. a
9. b
10. c

Capítulo 18

1. F
2. V
3. F
4. F
5. V
6. a
7. c
8. e
9. d
10. b

Capítulo 19

1. V
2. F
3. F
4. F
5. V
6. c
7. e
8. d
9. b
10. a

Capítulo 20

1. F
2. F
3. V
4. F
5. V
6. a
7. c
8. b
9. e
10. d

Capítulo 21

1. F
2. F
3. V
4. F
5. V
6. b
7. c
8. e
9. a
10. d

Capítulo 22

1. V
2. V
3. F
4. V
5. F
6. d
7. b
8. a
9. e
10. c

ÍNDICE ONOMÁSTICO

A

Aberham, Matt, 582, 775n1
Aboulafia, Richard, 697
Abrahamson, Eric, 769n14
Abramson, Patty, 318
Adams, Hank, 416
Adams, J. Stacy, 773n21
Adams, Marilyn, 130r
Adams, Scott, 51
Adorno, T. W., 772n11
Agon, Jean-Paul, 260
Aguinis, Herman, 770n6
Ahearne, Michael, 777n26
Ahrens, Frank, 552r
Ahuja, Manju K., 779n21
Akin, Gib, 769n14
Akner, Taffy, 767n1
Albrecht, Chris, 333
Alderfer, Clayton P., 773n11
Alexander, Jeffrey A., 770n30
Allen, Grant, 624
Allen, Joseph, 776n38
Allen, Michael G., 765n36
Allen, Oliver E., 760n14
Allen, Robert, 629
Allio, Robert J., 765n36
Alonso, Ramon L., 779n6
Alsever, Jennifer, 761n1
Ambrose, Maureen L., 773n2
Amelio, Gilbert F., 501
Amihud, Yakov, 765n27
Anand, N., 768n9
Anders, George, 94r
Anderson, Brad, 265–266, 266r
Anderson, Chris, 778n1
Anderson, Erin, 778n36
Anderson, Henry R., 777n21, 777n23, 777n25
Anderson, Hugh, 775n1
Anderson, Jerry W. Jr., 762n29
Anderson, Paul, 184
Anderson, Querida, 769n1
Andrews, Kenneth, 765n2
Ansoff, Igor, 765n2
Ante, Spencer E., 225r
Anthony, Scott D., 765n22
Aragon-Correa, J. Alberto, 762n24
Arayama, Takao, 509
Armenakis, Achilles A., 769n2
Armour, Stephanie, 771n37
Armstrong, Jack, 28
Armstrong, Steven J., 759n23
Arndt, Michael, 54r, 468r
Aronoff, Craig E., 776n35
Arrington, Michael, 767n1
Arthaud-Day, Marne L., 772n16
Ash, Mary Kay, 319
Ashmos, Donde P., 760n29
Atkinson, Anthony A., 761n36
Atwater, J. Brian, 759n12
Austin, James T., 769n23
Austin, Nancy, 776n28
Avey, James B., 771n27
Avolio, Bruce J., 775n32

B

Babbage, Charles, 36–37, 760n10
Babiak, Paul, 474, 771n1
Bacharah, Daniel G. G., 772n50
Baesler, Randy, 281
Bahls, Jane Easter, 763n12
Bailey, Diane E., 776n12
Bailey, Jeff, 328r
Baily, Martin Neil, 778n9
Bain, Douglas, 129
Baker, Douglas, 768n20
Baker, Max B., 116r
Baker, Nicholson, 713, 778n1
Baker, Stephen, 726r
Baldes, J. J., 773n25
Baldwin, Timothy T., 772n16
Ballmer, Steve, 474
Baloff, Nicholas, 767n36
Bandler, James, 771n1
Banker, Rajiv D., 774n48
Barger, David, 327
Barkema, Harry G., 765n32, 774n47
Barker, Randall H., 271
Barnard, Chester, 38, 39, 760n17
Barnard, Kurt, 664
Barnes, Christopher M., 772n40
Barnes, Richard, 206
Barney, Jay B., 761n4, 761n19, 765n7, 765n8, 765n29, 769n29
Baron, Robert A., 767n26, 772n27
Barrett, Amy, 277r
Barrett, Craig, 545–546, 774n1
Barrick, Murray R., 771n8, 776n18
Barrionuevo, Alexei, 552r
Barry, Bruce, 775n7, 777n32
Barry, David, 759n17
Barry, Norman, 761n2
Barsade, Sigal G., 772n16
Bartlett, Christopher A., 759n4, 762n7, 766n43
Basil, Thomas, 387
Baskin, Otis W., 776n35
Bass, Bernard M., 774n10
Bass, G. H., 254
Bass, R. E., 760n29
Bateman, Thomas, 764n10
Bate, Paul, 770n28
Baue, Bill, 761n1
Bazerman, K. H., 777n45
Bazerman, Max H., 762n49, 764n25, 777n41
Beamer, John, 641r
Beamish, Paul, 763n17, 766n42
Beckerman, Jon, 334
Becker, Marc, 139
Becker, Thomas E., 775n3
Beckhard, Richard, 770n35
Bedeian, Arthur G., 768n22, 769n2
Bednar, David, 778n16
Beebe, Andrew, 320
Beeman, Don R., 775n49, 775n54
Beer, Kirin, 141
Beer, Michael, 769n5, 775n45
Beeson, John, 770n13
Begley, Thomas, 762n3
Behfar, Kristin J., 777n38
Behling, Orlando C., 778n21
Beinhocker, Eric D., 760n2, 765n2
Bell, Cecil H. Jr., 770n37
Bell, Kristina, 266r
Beller, Peter C., 765n1
Benedetto, C. Anthony, 765n17
Benedict XVI, 3
Benfari, Robert C., 774n9
Bennis, W., 43r
Bensaou, M., 778n13
Bergmann, Thomas, 777n29
Berlin, Leslie, 774n1
Berlinski, Peter, 147r
Berman, Francine, 727
Berner, Robert, 768n1
Berners-Lee, Tim, 501
Bertalanffy, Ludwig von, 760n29
Beshel, Liz, 92
Bethune, Gordon, 615
Bettis, R. A., 765n36
Bezos, Jeff, 18, 617, 708
Bhatnagar, Parija, 147r
Bhattacharya, Arindam K., 763n21
Bhide, Amar, 767n11
Bianco, Anthony, 552r
Bich, Marcel, 311
Bies, Robert J., 775n51
Biesada, Alexandra, 147r
Bigley, Gregory A., 773n2
Birger, Jon, 437r
Birkinshaw, Julian, 761n3, 768n13, 770n48
Bishop, James Wallace, 776n23
Blackburn, Joseph D., 778n10
Blackburn, Richard S., 768n39
Blake, Frank, 444–445
Blake, Robert R., 554r, 774n17
Blake, Stacy, 763n14
Blakely, Lindsay, 59r
Blankfein, Lloyd C., 92, 93–94
Blanton, Kimberly, 183r
Blodget, Henry, 771n1
Bloom, Diana, 432
Bluedorn, Allen C., 761n23
Blum, Terry C., 772n47
Bobocel, D. Ramona, 766n29
Boeker, Warren, 769n6

Boenigk, Rebecca, 76, 315
Boisot, Max, 771n49
Bolino, Mark C., 773n23, 775n51
Bommer, William H., 772n16, 775n40
Bond, Michael Harris, 772n14
Borden, Jeff, 416r
Borgatti, Stephen P., 346r
Boroff, Philip, 659r
Bosse, Douglas A., 762n21
Bossidy, Larry, 59
Bourgeois, L. J. III, 777n28
Bovee, Courtland L., 776n34
Bowen, David, 762n16, 778n22
Bowen, Harry, 765n34
Bower, Joseph, 769n21
Bown, Nicola J., 766n12
Boyd, David, 762n3
Boyle, Matthew, 266r, 593r
Bradbury, Danny, 225r
Branch, Kenneth, 129
Braxton, Greg, 763n1
Breaugh, James A., 771n20
Bretz, Robert, 775n47
Brews, Peter J., 764n3
Bridges, William, 768n12
Brief, Arthur P., 766n22, 766n35, 770n6, 770n26
Brigham, Alexander F., 337, 338r
Brin, Sergey, 2–3, 7, 10, 21
Bristow, Nigel J., 760n4
Brockner, Joel, 761n16
Brodsky, Norm, 351, 768n33
Bromiley, Philip, 766n32
Brooks, Rodney, 689
Broughton, John, 713
Brour, Robyn L., 775n52
Brousseau, Kenneth, 766n27
Brown, Amanda, 538
Brown, B. R., 777n42
Brown, Eryn, 773n8
Brown, Gregory, 406
Brown, Jerry, 183, 190
Brown, John, 776n17
Brown, Shona L., 767n3
Brush, Sue, 679
Brynjolfsson, Erik, 769n15
Buchanan, Leigh, 306r
Buchanan, Robert, 368, 370
Buckingham, Marcus, 574
Buckley, Reid, 775n9, 775n13
Bueno, B. J., 428r
Bundy, Ted, 473
Bunker, Kerry A., 29r
Burke, Diana, 178
Burke, W. Warner, 770n36
Burnett, Rob, 332, 333–334
Burnfield, Jennifer, 772n36
Burnham, David H., 773n16
Burns, James MacGregor, 775n39
Burns, Lawton, 769n33
Burns, Tom, 377, 768n14
Burns, Ursula, 3
Burns, William J. Jr., 779n8
Burrows, Peter, 502r
Burt, H. E., 774n15
Bushnell, David C., 271
Busk, Celeste, 183r
Butler, Brian, 779n19
Butler, Timothy, 759n22
Butterfield, D. Anthony, 763n5
Byrd, Robert, 154
Byrnes, Nanette, 468r
Byron, Ellen, 166r
Byron, Kristin, 776n21

C

Cable, Michael, 305
Cage, Jack H., 774n29
Caldwell, James C., 777n21, 777n23, 777n25
Camilleri, Louis, 118
Campbell, Andrew, 764n32
Campbell-Hunt, Colin, 765n10
Campion, Michael A., 772n29, 776n17
Cannella, Albert, 762n18
Capell, Kerry, 147r, 428r
Cappelli, Peter, 200, 201, 770n3, 770n11
Caprino, Kathy, 508, 773n1
Carabetta, Michael, 345
Carey, Dennis, 576
Carley, Kathleen M., 779n21
Carnegie, Andrew, 35
Carneville, Anthony, 764n33
Carpenter, Dave, 130r
Carroll, Stephen J., 759n17
Carter, Lewis, 82r
Carter, Rob, 665
Carton, Paul, 768n1
Cartwright, Dorwin, 776n3
Cascio, Wayne F., 770n6
Casesa, John, 9
Cashman, J. F., 775n30
Cassano, John, 337
Castro, Raul, 136
Caulfield, Brian, 502r
Cavanagh, Gerald F., 108r, 761n15
Cavanagh, Michael, 645
Cavanaugh, Teresa, 321
Cave, Damien, 726r
Chaifetz, Richard, 484
Chakravarthy, Bala, 761n28
Challenger, John, 461
Chamberlain, Lisa, 778n1
Chambers, Erin, 478r
Chambers, John, 48, 49, 321, 351
Chambers, John C., 779n1
Chan, Alice P., 779n19
Chandler, Alfred, 35, 765n24
Chanthavong, Samlanchith, 761n1
Charan, Ram, 764n13
Charan, Sumita, 775n6
Chatterjee, Sumana, 761n1
Chemers, M. M., 774n21
Chen, Andrew, 300
Chen, Christine Y., 762n27
Chen, Gilad, 776n16
Chen, Zhen Xiong, 771n3
Chenault, Kenneth, 211, 569
Cheng, Andria, 768n1
Chesbrough, Henry, 166r
Chettero, Nicole, 99
Chew, Russell G., 327
Choi, Thomas Y., 778n21
Christ, Gloria, 433
Christensen, Clayton M., 769n12, 770n50
Christensen, Sandra L., 759n31, 764n23
Chun, Jae Uk, 773n54
Churchill, Winston, 35
Clair, Judith A., 764n23
Clancy, John J., 772n18
Clark, Timothy R., 772n24
Clemetson, Lynette, 763n1
Clifford, Patricia Gorman, 767n39
Clinton, Bill, 566
Coch, Lester, 769n25
Coffman, Jennifer, 337, 356
Cogswell, Jeff, 708r
Cohan, Peter, 577r
Cohen, Adam, 394r
Cohen, A. R., 773n36
Cohen, Dinah, 178
Cohen, Noam, 778n1
Cohen, Susan G., 776n12
Colbert, Amy, 774n12
Coleman, Harry, Jr., 165
Coleman, Henry J. Jr., 769n35
Collier, Joe Guy, 760n1
Collins, Chris, 327
Collins, Eileen, 410
Collins, Jim, 51, 86, 237, 437, 574, 759n7, 764n5
Collins, Judith M., 776n19
Collins, Paul D., 766n7
Colonia-Willner, Regina, 176
Colquitt, Jason, 761n16
Colvin, Geoffrey, 59r, 212r, 577r, 665r
Combs, James G., 765n7
Conant, Douglas, 210
Conant, James Bryant, 713
Conaty, William, 519
Condit, Philip, 128
Conger, Jay A., 775n35
Congleton, Dr. Jerome, 76
Conlin, Michelle, 376r, 508, 773n1
Connelly, B. L., 765n6
Conway, Neil, 771n2
Cook, Tim, 201, 202
Coons, A. E., 774n14
Cooper, C. L., 771n2
Cooper, Robin, 778n4
Cooper, Simon, 678
Copeland, Michael V., 392, 394r
Corbett, Charles J., 778n10
Corner, Patricia, 766n24
Correll, A. D., 402
Cortina, Lilia M., 773n53
Corzine, Jon, 93
Cosier, Richard A., 767n43
Cotrill, Ken, 266r
Coubrough, J. A., 760n15
Coupe, Kevin, 146
Covey, Stephen, 26, 51
Cox, Taylor H., 189r, 763n14, 764n35
Coy, Peter, 777n1
Coyle-Shapiro, Jacqueline A–M., 771n2, 772n51
Coyne, Kevin P., 767n39
Cramton, Catherine Durnell, 759n17
Creeggan, Jim, 248
Creswell, Julie, 94r, 766n1
Crockett, Roger O., 568r, 778n1
Cronin, Mary, 779n13
Crook, T. Russell, 765n7
Cropanzano, Russell, 761–762n16
Cross, Rob, 346r, 776n5
Crossan, Mary, 775n43
Crotts, John, 760n2
Crowston, Kevin, 768n20, 768n38
Cruz, Souza, 136
Cullen, John, 768n20
Cummings, Larry L., 772n13, 774n41
Cummins, Robert, 776n16
Curie, Marie, 493
Curie, Pierre, 493
Currall, Steven, 772n19
Cusumano, Michael, 362
Cutcher-Gershenfeld, Joel, 769n4

D

Daft, Doug, 33, 35
Daft, Richard L., 768n9, 768n19
Dahlvig, Anders, 427
Daily, Catherine, 762n18
Dalton, Dan, 762n18
Dalton, Dan R., 768n24
Dalziel, Thomas, 761n13
D'Amelio, Angelo, 769n24
Dane, Erik, 766n27
Daniels, Cora, 764n26
Dansereau, Fred, 564, 775n30
Dash, Eric, 766n1
Daus, Catherine S., 764n34

D'Aveni, Richard, 768n23
David, Fred, 764n11
Davis, Charles, 182, 191
Davis, Ellen, 577r
Davis, Florence A., 659
Davis, James H., 759n20
Davis, Keith, 596, 776n23
Davis, Ralph C., 347, 768n21
Davis, Ray, 402
Davis, Stanley M., 769n30, 769n32
Day, F. K., 18
Deal, Terrence E., 761n17
Dean, James, 778n22
Deane, Matt, 432, 433
Dechant, Kathleen, 763n3
De Dreu, Carsten K. W., 777n29
DeFrank, Richard S., 772n35
de Geus, Arie, 760n2
Delany, John Thomas, 768n5
Delbecq, Andre L., 767n38
Dell, Michael, 21, 567, 598, 672–673, 674
Delmas, Magali A., 761n30
DeMarie, Samuel, 778n15
DeMatteo, Jacquelyn, 774n41
Deming, W. Edwards, 778n18
Demos, Telis, 761n5, 762n39, 762n41
DeNisi, Angelo S., 770n2, 771n32, 776n25
Denizet-Lewis, Benoit, 369, 768n1
Denson, Charlie, 613
Der Hovanesian, Mara, 759n1
DeRouin, Renee, 771n27
DeSanctis, Gerardine, 769n24
DeSarbo, Wayne, 765n17
Dess, Gregory G., 774n3, 777–778n32
Deutschman, Alan, 42r, 501, 759n1, 771n1, 778n1
Devaney, General Earl E., 104
Devereux, Charlie, 778n1
DeWitt, Lyle, 725
Dickerson, Ron, 467
Dickson, Duncan, 760n2
Dickson, William J., 760n21
Dickson, W. J., 773n7
Dill, William, 761n13
DiMicco, Daniel R., 466–467
Dimon, Jamie, 644–646, 777n1
Dirks, Kurt, 775n45
DiSanzo, Frank J., 779n20
Disney, Walt, 78, 319, 335–336
Doben, Brian, 767n1
Doherty, Elizabeth M., 767n36
Dolan, Liz, 613
Donahoe, John, 392, 393
Donald, Jim, 576, 577r
Donaldson, Lex, 759n20
Donaldson, Thomas, 761n3, 762n20
Donmoyer, Ryan J., 659r
Donnelly, Michael, 144r
Douglas, Ceasar, 775n52
Douglas, Scott C., 762n51, 773n54
Douglass, Frederick, 493
Dowling, William F., 768n7
Drach-Zahavy, Anat, 777n25
Dreyfuss, Joel, 778n20
Driver, Michael, 766n27
Drucker, Peter F., 576, 759n10, 760n3
Druyun, Darleen, 129
Dufresne, Ronald L., 764n23
Dugan, John C., 271
Duhaime, Irene M., 765n26
Duimering, P. Robert, 769n3
Dumaine, Brian, 776n12
Duncan, R., 770n43
Dunfee, Thomas W., 761n3
Dunning, John H., 762n7
Dutt, James, 549
Dye, Renee, 767n39
Dyke, John, 120
Dylan, Bob, 501

E

Earnhardt, Dale Jr., 416
Easton, Nina, 761n5, 762n39, 762n41
Ebbers, Bernard, 110, 570, 661
Eby, Lillian, 774n41
Eckert, Scott, 665
Edison, Thomas, 58, 493
Edmond, Kathleen, 356–357
Edmondson, Amy C., 769n39
Edmunds, Gladys, 322
Edwards, Cliff, 763n12
Egelhoff, William G., 769n40
Ehrhart, Karen Holcombe, 770–771n16
Eichenwald, Kurt, 552r
Einstein, Albert, 501
Eisenberg, Eric M., 776n41
Eisenhardt, Kathleen M., 760n32, 765n2, 765n32, 767n3, 777n28
Eisenstat, Russell A., 775n45
Eisner, Michael, 111
Elbing, Alvar, 766n8
Elias, Steven M., 772n25
Elkind, Peter, 551, 552r, 777n36
Ellis, Charles D., 92–93, 94r
Ellison, Lawrence (Larry), 224, 474
Elmer-DeWitt, Philip, 764n1
Elofson, Greg, 766n26, 776n20
Elsbach, Kimberly D., 766n26, 776n20
Emerson, Harrington, 37, 38, 40t
Endlich, Lisa, 92, 94r
Engardio, Pete, 54r, 376
English, Paul, 684
Ensing, Ingrid Morris, 769n24
Erskine, William, 129
Espinoza, Luis, 309
Essner, Robert, 276
Ettlie, J. E., 770n43
Evans, David, 766n1
Evans, Martin G., 559, 774n23
Ewing, Jack, 739r
Eyring, Matt, 765n22

F

Fabian, Thecla, 192r
Fabrikant, Geraldine, 659r, 763n1
Fagin, Bari, 305
Fahri, Paul, 763n1
Fahri, Wiltz, 763n1
Fallon, Jimmy, 332
al-Farabi, 36
Fayol, Henri, 38, 39, 760n15
Feinstein, Len, 305
Feld, Charlie, 779n2
Feldman, Daniel C., 776n21
Ferdows, Kasra, 766n40
Ferguson, Craig, 332
Ferguson, Marilyn, 3
Fernandez-Araoz, Claudio, 770n15, 771n19
Ferrin, Donald, 775n45
Ferriola, John J., 467
Ferris, Gerald R., 775n52
Ferris, Sara, 716
Festinger, Leon, 772n17
Fickenscher, Lisa, 778n1
Fiedler, Fred E., 556, 774n19, 774n21, 774n22
Field, R. H. George, 774n29
Fielding, Gordon J., 768n24
Fierman, Jaclyn, 771n35
Finney, Martha I., 51, 760n6, 766n34
Fiol, C. Marlene, 764n21
Fiorito, Jack, 768n5
Fisher, Anne, 769n9, 770n1, 775n1
Fiske, Susan T., 766n5
Flanary, David, 308
Fleishman, Edwin A., 774n15
Floyd, Steven W., 759n9
Flynn, Francis J., 766n22
Flynn, Laurie J., 674r
Flynn, Nancy, 719
Follett, Mary Parker, 41
Foote, Nathanial, 775n45
Ford, Bryan, 274
Ford, Gerald, 568
Ford, Henry, 222, 300, 309, 319, 335
Ford, Jeffrey D., 769n20, 769n24
Ford, Laurie W., 769n20, 769n24
Ford, Robert, 761n3, 768n15
Foreman, Peter O., 776n18
Forrester, Russ, 773n34
Fortuño, Jaime, 606
Fossum, John A., 771n45
Foust, Dean, 54r, 665r
Fox, Justin, 776n37, 779n5
Fox, Paul, 164
Fraser, Cline W., 779n6
Fredberg, Tobias, 775n45
Fredrickson, James W., 767n41
Freeman, R. Edward, 762n20
French, John R. P., 774n5
French, John R. P. Jr., 769n25
French, Wendell L., 770n37
Frenkel-Brunswick, E., 772n11
Freston, Tom, 738
Freund, Anat, 777n25
Friedman, Andrew, 638, 639, 641r
Friedman, Jane, 576
Friedman, M., 772n33
Friedman, Milton, 117
Friedman, Steve, 93
Fried, Yitzhak, 773n26
Frink, Dwight, 777n24
Fritzsche, Barbara, 771n27
Frohman, Alan L., 769n7
Frone, Michael R., 772n36
Froot, K. A., 764n20
Frost, Peter, 776n6
Frost, Randall, 144r
Fry, Art, 16
Fugate, Mel, 769n20
Fuller, Erin, 321
Fulmer, Ingrid, 775n7
Fulmer, Robert M., 201, 764n1

G

Gabarro, John J., 775n2
Gabor, Andrea, 767n8
Gacharna, Jaime, 433
Gadon, H., 773n36
Gaines, Barbara, 333
Galbraith, Jay R., 768n40
Galbraith, Kate, 6r
Galietta, Michele, 473
Gallegos, Grupo, 607
Gallegos, John, 606–607
Gallo, Carmine, 437r
Galpin, Tomothy, 761n22
Galunic, D. Charles, 760n32, 765n32
Gandel, Stephen, 771n1
Gandz, Jeffrey, 775n48, 775n53
Gangemi, Jeffrey, 624
Gantt, Henry, 37, 38, 40t, 45
Garcia, Griselle, 338r
Gardner, Cathey, 513

Gardner, Donald G., 772n13
Gardner, Sue, 714
Gardner, William L., 775n51
Garud, Raghu, 775n6
Garvin, David A., 694, 770n53
Gates, Bill, 319, 474, 494, 575–576, 577r
Gates, Robert M., 130r
Gatewood, Robert, 770n16
Gavin, Mark B., 772n26
Gaviña-Valls, Leonor, 135
Gebert, Diether, 764n21
Geller, Chip, 6r
George, Jennifer M., 772n26
Georgopoules, B. S., 761n34
Gera, A., 767n18
Gerloff, Edwin, 776n16
Gersick, Connie J. G., 769n19, 776n15
Gertner, Jon, 231r
Ghoshal, Sumantra, 763n7, 766n43, 777n32
Ghosn, Carlos, 575
Ghospal, Sumantsa, 759n4
Gibson, Lib, 765n22
Gibson, Lucy, 769n36, 776n9
Gilbert, Clark, 769n5, 769n21
Gilbert, Dan, 346
Gilbert, Jacqueline A., 763n14
Gilbreth, Frank, 37, 38, 40t
Gilbreth, Lillian, 37, 38, 40t
Gillespie, James, 777n41
Gilliland, Stephen, 762n16
Gilmartin, Raymond, 567
Gilson, Lucy L., 772n47, 776n12
Gilstrap, J. Bruce, 775n51
Gimenez, Susana, 110
Gist, Marilyn E., 772n10
Givens, David, 776n32
Gladwell, Malcolm, 51, 294, 295r
Glaister, Keith W., 766n12
Glass, Jeffrey, 769n24
Glew, David J., 773n31, 773n54
Goizueta, Roberto, 32
Gold, Aaron, 760n1
Goldberg, Beverly, 760n2
Goldberg, L. R., 771n7
Goldfarb, B., 767n18
Goldsmith, Marshall, 764n1
Goldstein, David, 192r
Goleman, Daniel, 772n15, 772n16, 774n4
Gomez-Mejia, Luis R., 774n42, 774n47
Gonzalez, Jairo, 105
Gopal, Prashant, 231r
Gopinath, C., 775n3
Gorman, Philip, 766n39
Gorney, Cynthia, 608r
Gottfredson, Mark, 759n15
Govindarajan, Vijay, 766n42
Gowan, Mary, 770n16
Graen, George, 564, 775n30
Graham, Baxter W., 773n35
Graicunas, A. V., 346–347, 768n20
Grant, Linda, 762n25
Greenberg, Jerald, 761n16, 767n6
Greenberg, Maurice R., 659
Green, Heather, 82r
Green, Stephen, 775n31
Greenwald, Bruce, 778n35
Gregor, Alison, 778n1
Greve, Henrich R., 768n16
Griffin, Ricky W., 157r, 760n25, 761n6, 762n2, 762n4, 763n22, 763n31, 767n5, 767n9, 767n12, 769n40, 770n2, 772n43, 772n52, 773n31, 773n54, 776n2
Grints, Keith, 774n4
Gross, Bill, 575
Gross, Daniel, 191, 192r
Grove, Andrew, 544, 545–546
Grover, Ronald, 502r
Grow, Brian, 376r
Groysberg, Boris, 770n15, 773n4
Grundy, Andrew, 315
Grundy, Steven, 315
Guarascio, Philip, 568
Guiterrez, Nicolas, 135
Gumbel, Andrew, 552r
Gundlach, Michael, 762n51
Gunn, Eileen P., 763n24
Gunther, Marc, 739r
Gunther, Robert E., 766n18
Gupta, Anil K., 766n42
Gustafson, David H., 767n38
Gustafson, Loren, 778n15
Guzzo, Richard A., 770n26

H

Hackman, J. Richard, 340r, 518, 767n40, 768n16
Hafner, Katie, 501
Haga, W. J., 775n30
Hagedoorn, John, 761n9
Hall, Edward J., 776n33
Hall, Joseph M., 759n21
Hall, Kevin G., 192r
Hall, W. K., 765n36
Halsey, Byron, 115–116
Hamel, Gary, 51, 759n21, 765n4, 770n48
Hamilton, Ian, 347, 768n21
Hamler, Tina, 338r
Hamm, Mia, 627
Hamm, Steve, 699r
Hammer, Michael, 769n34, 771n31
Hamner, Ellen P., 773n29
Hamner, W. Clay, 773n29
Hancock, John, 526
Hanlon, Dan, 310
Hanlon, Dave, 310
Hanlon, Jennie, 310
Hannan, Edward, 779n5
Hansell, Saul, 82r
Hare, David, 472
Hare, Robert D., 473, 771n1
Harford, Tim, 98
Harris, E. F., 774n15
Harrison, E. Frank, 766n5
Harrison, Jeffrey S., 762n21
Harrison, Niran, 768n13
Hartke, Darrell D., 774n22
Harvey, Barron, 307
Harvey, Michael, 777n14
Harvey, Paul, 773n54
Hayhow, Jack, 576, 577r
Hayne, Richard, 3
Healy, Jack, 231r
Hedley, Barry, 765n35
Heher, Ashley M., 445r
Heifetz, Ronald A., 774n2
Heilman, Madeline E., 774n29
Heinz, H. J., 344
Hellmann, Susan D., 400
Helm, Burt, 759n1, 765n1
Helmond, Anne, 593r
Hempel, C. G., 760n29
Hempel, Jessi, 12r
Henderson, Bob, 715
Henderson, Bruce, 765n35
Henkoff, Ronald, 778n30
Hernandez, Jason, 11
Herper, Matthew, 277r
Herschlag, Judith K., 774n29
Herzberg, Frederick, 514–515, 768n14, 773n12
Heslin, Peter A., 762n42
Hesseldahl, Arik, 502r
Hewlett, Bill, 78
Hickman, Jonathan, 763n16, 764n27
Hicks, Gilly, 369
Hicks, Marybeth, 763n1
Hickson, David J., 768n17
Higgins, Chad, 775n52
Higgs, A. Catherine, 776n17
Hildebrand, Karen, 764n30
Hill, Charles W. L., 764n16, 767n17, 768n21, 777n16
Hill, David, 415
Hillman, Amy, 761n13
Hirst, Giles, 772n47
Hitt, Michael A., 759n19, 769n5
Hmieleski, Keith M., 767n26
Hoag, Anne, 779n19
Hochman, Paul, 339
Hochwarter, Wayne A., 764n7
Hodgkinson, Gerard P., 766n12
Hof, Robert D., 394r, 708r
Hofer, Charles W., 257r
Hoff, Ted, 544
Hoffman, Andrew, 777n41
Hoffman, James, 769n29
Hofstede, Geert, 156–158, 163r, 763n38, 763n40
Holcomb, T. R., 765n6
Hollenbeck, John R., 772n40
Holloway, Michael, 308
Holmes, R. M. Jr., 765n6
Holmes, Stanley, 130r, 776n1
Holstein, William, 726r
Holthaus, David, 166r
Honey, Stan, 415
Hornby, Tom, 502r
Hornstein, Harvey A., 774n29
Horowitz, Bruce, 147r
Hoskins, Nick, 136
Hoskisson, Robert E., 769n29
Hough, Jill, 760n14
Hourihan, Gary, 766n27
House, Robert, 559, 565
House, Robert J., 773n13, 774n23, 775n35
Hovanesian, Mara Der, 777n1
Howell, Jane, 775n38
Hower, Roger J., 770n39
Hrebiniak, Lawrence G., 202, 765n19
Hsiao, Aron, 394r
Hsu, David, 202
Hubbard, David Glenn, 70
Hubbs, John, 364r
Huber, George P., 760n29, 766n6
Huberman, Bernardo, 717
Hudlin, Reginald, 171
Hulin, Charles, 772n19
Humer, Franz, 401, 428
Hunsicker, Gerry, 638
Hunt, J. G., 775n30, 775n35
Hunt, Len, 63
Hunt, Michelle R., 764n3
Hunter, John E., 771n23
Hunter, Tammy, 507
Hurd, Mark, 419
Hurtado, Patricia, 659r
Huston, Larry, 165, 166r, 765n23
Hyatt, Josh, 778n1
Hyman, Mark, 416r, 640r
Hyodo, Kazuo, 589

I

Iacocca, Lee, 51, 537
Iaquinto, Anthony L., 767n41
Ignatius, Adi, 759n1
Ilies, Remus, 774n12, 774n16
Immelt, Jeffrey, 6, 58, 153, 202, 224, 567
Ireland, R. Duane, 766n2
Isadore, Chris, 364r

Isdell, Neville, 33, 34
Isidore, Chris, 640r
Ivancevich, John M., 763n14, 772n35
Iverson, Ken, 466
Ivester, Douglas, 32–33, 35

J

Jackson, Holly, 708r
Jacob, Karl, 320
Jacquard, Joseph-Marie, 687
Jago, Arthur G., 560, 774n2, 774n25, 774n27
James, Lawrence, 760n2
James, Robert M., 764n26
Janis, Irving L., 767n44
Jarley, Paul, 768n5
Jarvis, Devon, 760n1
Jarvis, Mark, 672
Jaschik, Scott, 196r
Jassawalla, Avan R., 776n15
Jeffries, Michael, 368–371
Jermier, John M., 775n33
Jobs, Steve, 200, 201, 420, 474
Johnson, Celeste, 321
Johnson, Eric J., 766n5
Johnson, M. Eric, 759n21
Johnson, Robert L., 170
Johnson, Ross, 778n16
Johnson, S. C., 613
Johnston, Larry, 59
Jonas, H., 760n29
Jones, Gareth R., 761n32, 764n16, 767n4, 767n17, 768n2, 768n8, 768n21, 772n26
Joplin, Janice R. W., 764n34
Joyce, Stephen, 680
Judge, Timothy A., 771n8, 772n19, 774n12, 774n16, 775n47, 775n52
Judge, William Q., 764n2
Jung, Carl, 480

K

Kacmar, K. Michele, 775n51
Kahneman, Daniel, 292
Kahn, Jeremy, 761n6, 777n26
Kahn, Robert L., 776n18, 776n20
Kahn, William, 768n30
Kahwajy, Jean L., 777n28
Kaiser, Nathan C., 778n1
Kai-shek, Chiang, 57
Kalleberg, Arne, 771n5
Kamen, Al, 105r
Kamprad, Ingvar, 426, 427
Kane, Yukari Iwatani, 764n1
Kanigel, Robert, 760n14
Kannan, Vijay R., 759n12
Kanter, Rosabeth Moss, 759n9
Kantrow, Alan M., 760n8
Kanungo, Rabindra N., 775n35
Kaplan, Robert S., 760n30, 765n20
Kaplan, Sarah, 765n2
Kapner, Suzanne, 765n21, 776n31
Kaptein, Muel, 762n49
Kasl, Stanislav, 772n31
Kast, Fremont E., 760n29, 760n33
Katz, David, 776n18
Katz, Robert L., 759n12
Katzeff, Paul, 134–135, 136, 137, 762n1
Kaufman, Stephen P., 770n50
Kaushansky, Howard, 726
Kazmir, Scott, 639–640
Kearney, Eric, 764n21
Keats, Barbara, 766n24
Keen, Judy, 183r
Kehr, Hugo, 773n3
Keil, Mark, 766n30
Kelleher, Herb, 20
Kellerman, Barbara, 776n42
Kelley, H. H., 772n30
Kelley, Tina, 116r
Kellner, Larry, 597
Kelly, Gary C., 275
Kelly, Jim, 684
Kelly, John M., 772n41
Kempthorne, Dirk, 104, 105
Kendall, L. M., 772n19
Kendrick, John W., 778n32
Kennedy, Allan A., 761n17
Kent, Muhtar, 33
Kenworthy-U'Ren, Amy, 764n10
Keri, Jonah, 641r
Kerlinger, Fred, 779n3
Kerr, Jeffrey L., 764n19
Kerr, Steven, 774n50, 775n33
Ketchen, David J. Jr., 765n7
Kettinger, William J., 779n4
Khan, Raza, 770n28
Khanna, Poonam, 762n17
Khanna, Tarun, 763n24
Kheradpir, Shaygan, 224
Khurana, Anil, 778n3
Khurana, Rakesh, 759n28
Kidder, Rushworth M., 128, 130
Kiechel, Walter III, 776n18
Kiewitz, Christian, 773n54
Kilbridge, M. D., 767n11, 768n13
Kiley, David, 608r
Kim, Younhee, 773n54
Kinicki, Angelo J., 766n24, 769n20
Kinzig, Lynn, 693
Kirchhoff, Sue, 183r
Kirkman, Bradley L., 776n8
Kirkpatrick, David, 674r, 699r, 770n29
Kirkpatrick, Shelley A., 774n11
Kirsch, D., 767n18
Kluger, Avraham N., 771n32
Kluger, Jeffrey, 771n1
Knight, Phil, 3, 612–613, 614
Knosp, Bob, 303
Kohn, Laura, 772n19
Kojima, Yorihiko, 3
Koka, Balaji R., 763n16
Komm, Richard, 672
Kondrasuk, Jack N., 764n33
Kong, David, 215
Konopaske, Robert, 772n35
Konovsky, Mary, 772n51
Korn, Helaine J., 761n25
Kossek, Ellen Ernst, 769n4
Kostova, Tatiana, 766n43
Kotick, Robert, 234, 235–236
Kotter, John P., 51, 547, 548r, 759n10, 769n11, 769n19, 774n4
Kozlowski, Dennis, 110, 482, 515
Kram, Kathy, 768n30
Kram, Kathy E., 29r
Kramwe, Mark, 762n47
Krangel, Eric, 699r
Krauthammer, Charles, 191, 192r
Kraut, Robert, 779n19
Kravitz, Derek, 105r
Kreisman, Jamie, 478
Kreisman, Peter, 478
Kreitner, Robert, 773n28
Kridel, Kristin, 770n1
Kripalani, Manjeet, 376r, 699r
Krishnan, M. S., 778n16
Kristof, Nicholas D., 289, 290r
Kroc, Ray, 75
Kroll, Mark, 777n8
Kugele, Richard, 532
Kulik, Carol T., 773n2
Kurland, Nancy B., 776n27
Kushner, David, 767n1

L

Lachman, Ran, 759n29
Lacy, Sarah, 759n1
Lado, Augustine, 770n5
Lafley, A. G., 10, 17, 165, 208, 255, 567, 590
Lam, Simon S. K., 771n9
La Monica, Paul R., 708r
Lamont, Bruce, 769n29
Landy, Frank, 772n31
Lane, Bill, 59r
Lane, Vicki R., 761n7
Lange, Donald, 761n14, 777n9
Langness, Chris, 457
Laplume, Abdre O., 762n20
Larson, L. L., 775n30, 775n35
Larsson, Rikard, 766n27
Lartham, Gary, 773n2
Lashinsky, Adam, 774n1
Latham, Gary P., 521, 767n36, 773n25
Laudon, Jane P., 779n10, 779n11
Laudon, Kenneth C., 779n10, 779n11
Laurie, Donald L., 765n18, 774n2
Lautenschlager, Gary, 770n16
Lavelle, James, 761n16
Lavie, Dovev, 763n17
Law, Kenneth, 772n16
Lawler, Edward E., 519r
Lawler, Edward E. III, 767n40, 768n16, 770n3, 773n20, 777n15, 778n24
Lawrence, Paul R., 378, 768n15, 768n41, 769n24, 769n30, 769n32
Lay, Kenneth, 110, 551
Leach, Desmond, 772n36
Leana, Carrie R., 768n31
Leavell, Hadley, 777n8
Lee, Debra, 170–171, 763n1
Lee, Linda-Eling, 773n4
Lee, Louise, 674r
Lee, Paul, 236
Lee, Seok-Young, 774n48
Lei, David, 767n2, 768n3, 769n38
Leifer, Richard, 770n47
Leno, Jay, 332
Lenway, Stefanie Ann, 775n55
Leonard, Dorothy, 770n51
Leonard, Wayne, 436
Lepak, David, 770n6
Letterman, David, 332, 333
Lev, Baruch, 765n27
Levesque, Lynne C., 769n17, 770n53
Levine, Daniel S., 769n1
Levin, Gary, 767n1
Levinson, D. J., 772n11
Levy, Gus, 92
Levy, Paul, 771n30
Levy, Steven, 708r
Lewicki, R. J., 777n43
Lewin, Kurt, 403, 769n16
Lewis, Zachary, 428r
Li, Jiatao, 769n41
Libby, Tom, 63
Liden, Robert, 771n25
Liedtke, M., 770n1
Lientz, Bennett P., 776n38
Lievens, Filip, 771n21
Liker, Jeffrey K., 778n10
Likert, Rensis, 373, 553, 768n6, 774n13
Lilly, Eli, 14
Lim, Sandy, 773n53
Lincoln, James R., 772n21
Lindsay, Greg, 762n27
Linssen, Stefan, 338r
Liska, Laurie Z., 774n24
Litchfield, Robert C., 766n16
Litterer, J. A., 777n43
Little, Mark, 58

Litz, Reginald A., 762n20
Livengood, Scott, 567
Locke, Edwin A., 521, 767n36, 773n2, 773n24, 774n11
Lockwood, Karen M., 538
Long, Laura, 434
Long, Lori K., 773n1
Loomis, Carol J., 761n20
Lopez de Arriortua, Jose Ignacio, 630
Lopez, Yvette, 772n52
Lorange, Peter, 777n32
Lorsch, Jay W., 378, 759n9, 768n15, 768n41, 775n2
Louie, David, 364r
Louie, Gilman, 321
Low, Murray B., 767n4
Lowry, Richard, 773n9
Lowry, Tom, 739r
Lublin, Joann S., 764n1
Lucas, George, 240
Luczo, Stephen, 532
Lu, Jane, 766n42
Lupton, Nathaniel, 763n17
Lusch, Robert, 777n14
Luthans, Fred, 759n2, 771n27, 773n28, 773n30
Lux, Sean, 775n52
Luxner, Larry, 762n1
Lyness, Karen S., 763n6
Lyons, Claire, 14
Lyons, Nancy J., 767n14

M

MacDonald, Julie A., 104
Machiavelli, Niccolò, 482
Macik-Frey, Marilyn, 772n41
MacKenzie, Don, 242
MacKenzie, Scott B., 772n50, 777n26
Mackey, John, 19, 308, 315
MacMillan, Douglas, 6r
MacMillan, Ian C., 765n11, 767n4
Maddi, S. R., 771n6
Maddon, Joe, 640
Mader, Stephen, 612
Madoff, Bernard, 110, 116, 124–125, 472–473
Magley, Vicki J., 773n53
Maheras, Thomas G., 271–272
Mahmud, Anis, 759n23
Maier, Mark, 608r
Maier, Norman P. R., 767n40
Main, Jeremy, 778n25
Majchrzak, Ann, 776n10
Makhija, Mona, 777n10
Malhotra, Arvind, 776n10
Mandela, Nelson, 550
Mannix, Elizabeth A., 777n38
Manz, Charles C., 775n34
Marchand, Donald A., 779n4
Marcial, Gene C., 6r
Marek, Joe, 308
Marek, Pat, 308
Markides, Constantinos C., 765n8, 765n34
Markopolos, Harry, 124
Marriott, Bill, 597
Marsden, Rachel, 713
Martin, Christopher, 771n25
Martin, Justin, 593r
Martinez, Amy, 708r
Martinez, Michelle Neely, 763n15
Martinko, Mark J., 762n51, 773n54
Martins, Luis L., 760n31
Martocchio, Joseph J., 771n8, 777n24
Marx, Anthony, 195
Maslow, Abraham H., 43, 44t, 512–513, 512r, 760n22, 773n9
Mathews, John A., 769n35
Mathieu, John, 769n36, 776n9, 776n12
Mathys, Nicholas J., 764n7
Matsushita, Konosuke, 210
Matten, Dirk, 762n19
Matthai, Edith R., 539
Matusik, Sharon F., 766n7
Matuson, Jamie, 166r
Maule, A. John, 766n12
Mausner, Bernard, 773n12
Max, Sarah, 532r
Maxwell, John C., 574
Maxwell, Wayne, 13
Mayer, John D., 772n16
Mayer, Kathy, 468r
Mayer, Marissa, 575
Mayer, Roger C., 772n30
Maynard, Micheline, 328r
Maynard, M. Travis, 769n36, 776n9
Mayo, Elton, 41, 44t, 760n21, 773n7
McCain, John, 128–129, 575
McCanse, Anne Adams, 554r
McCaskey, Michael B., 776n30
McClelland, David C., 515, 773n14, 773n16
McConnell, John, 618
McCracken, Joe, 398–400, 769n1
McCrary, Gregg O., 473
McDonald, Michael L., 762n17
McElveen, Connie, 547
McEvoy, Nion, 345
McFarlin, F. Warren, 779n8
McGahan, Anita, 765n30
McGrath, Judy, 738
McGrath, Rita Gunther, 765n11
McGregor, Douglas, 43, 44t, 760n23
McGregor, Jena, 295r, 346r
McGuire, Jean B., 762n29
McKim, Alan, 323
McLean, Bethany, 94r, 551, 552r
McMahan, Gary, 767n6, 767n12, 770n3
McMurtrie, Jacqueline, 116
McNamara, Gerry, 766n32
McNamee, Roger, 714
McNerney, Jim, 59, 576
McNerney, W. James, Jr., 129–130, 202
Medsker, Gina, 776n17
Meeks, Kenneth, 12r
Mehrabian, Albert, 776n29
Mellor, Chris, 532r
Meloy, J. Reid, 473
Menzies, Hugh D., 774n6
Merchant, Hemant, 763n18
Messick, David M., 762n49
Metz, Cade, 394r
Metzger, David, 450
Meyer, John, 766n29
Miceli, Marcia P., 762n51
Michael, David C., 763n21
Miles, Grant, 769n35
Miles, Raymond E., 245–246, 765n17, 769n35
Miles, Robert H., 768n19
Miller, Alex, 764n2
Miller, C. Chet, 766n2
Miller, David W., 766n8
Miller, Henry I., 277r
Miller, Irv, 243
Milliken, Frances J., 760n31
Milliman, John, 771n33
Mindell, Mark G., 770n39
Miner, Anne S., 767n10
Mininni, Ted, 166r
Minter, Adam, 266r
Mintzberg, Henry, 14, 15t, 16, 18, 759n11, 764n26, 765n5, 775n4, 775n8, 775n12
Mitchell, Jacqueline, 760n1
Mitchell, Terence R., 760n2, 772n10, 774n23
Mitchell, Vance, 776n6
Mjoen, Hans, 763n18, 778n35
Moberg, Dennis J., 108r
Moffat, Robert W. Jr., 698
Mohn, Tanya, 770n1
Mohr, L. B., 770n43
Mohrman, Allan, 771n33
Mol, Michael J., 770n48
Montealegre, Ramiro, 766n30
Montgomery, Cynthia A., 775n43
Mooney, Christine H., 772n16
Moon, Jeremy, 762n19
Moore, C. T., 767n1
Moore, Don A., 766n22, 777n41
Moore, Geoffrey, 770n53
Moore, Gordon, 545, 546
Moore, Jim, 201
Moorhead, Gregory, 760n25, 776n2
Morgenson, Gretchen, 192r
Morris, Betsy, 59r, 760n1
Morris, Emily Kolinski, 363
Morrison, Elizabeth Wolfe, 771n4, 775n51
Morrison, Trista, 769n1
Morrow, Paula C., 778n31
Morse, Robert, 196r
Morton, Michael F. Scott, 777n32
Mount, Michael K., 771n8
Mouton, Jane S., 554r, 774n17
Mulally, Alan, 8–9, 10–11
Mulcahy, Anne, 443, 567
Mullane, John, 778n15
Mullick, S. K., 779n1
Munsterberg, Hugo, 40–41, 760n19
Munz, David, 775n40
Murray, Don, 613
Murray, Victor, 775n48, 775n53
Murtaugh, Pam, 253

N

Nadler, David, 622
Nadler, David A., 767n5, 775n37
Naimoli, Vince, 638, 639
Napoleon, 285
Nardelli, Bob, 59
Nardelli, Robert, 202
Nathan, Barry R., 771n33
Neale, M. A., 777n45
Neal, Mark Anthony, 172
Near, Janet P., 762n51, 772n16
Needles, Belverd E. Jr., 777n16, 777n23, 777n25
Neeleman, David, 326–327
Nelson, Debra, 772n41
Nelson, Steven, 212r
Nemetz, Patricia L., 759n31, 764n23
Neubauer, Joseph, 110
Neubert, Ralph L., 762n29
Neufeld, Peter, 116
Newman, Rick, 62, 760n1
Newstrom, John W., 596
Nibart-Devouard, Florence, 714
Nicholas, John M., 770n41
Nicholson, Nigel, 773n3
Nobel, Barbara Presley, 771n43
Nohria, Nitin, 769n5, 770n15, 773n4, 776n5
Noland, Jayson, 532
Nord, Walter, 776n6
Norrgren, Flemming, 775n45
Northcraft, Gregory, 777n30

Norton, David P., 760n30, 765n20
Noyce, Bob, 544
Nuckolls, Tony, 346
Nugent, Patrick, 777n37
Null, Christopher, 684r
Nutt, Paul, 766n4, 766n17

O

Obama, Barack, 3, 53, 122, 136, 195, 645
O'Brien, Jeffrey M., 416r
O'Brien, Timothy L., 539r
Ochoa, Jenna, 762n42
O'Connell, Patricia, 59r
O'Connor, Gina Colarelli, 770n47
Odland, Steve, 111
Ohmae, Kenichi, 763n15
Oikawa, Koki, 16
Oldham, Greg R., 340r, 768n16
O'Leary-Kelly, Anne M., 773n31, 773n54, 777n24
Ollila, Jorma, 260
Omidyar, Pierre, 392
O'Reilly, Brian, 766n33
Orey, Michael, 552r
Organ, Dennis W., 772n51
Orth, Charles D., 774n9
Osborn, Richard N., 761n9
Osmond, Charles P., 760n33
Ostrom, Charles, 779n2
Otellini, Paul, 544, 545–546
Oubiña, Juan Pablo, 607
Ouchi, William, 51
Ouchi, William G., 761n4, 765n29, 769n29, 777n28
Overdorf, Michael, 769n12
Owen, John, 326–327
Owen, Robert, 36

P

Packard, David, 78
Page, Larry, 2–3, 7, 10, 21
Pagell, Mark, 778n10
Paine, Julie Beth, 772n50
Paine, Lynn Sharp, 762n44
Palm, Kristin, 346r
Palmer, Doug, 762n1
Palmer, Ian, 769n14
Parker, Andrew, 346r, 776n5
Parker, Mark, 613
Parker, Steve, 364r
Parrack, Dave, 394r
Parsons, Charles, 771n25
Parsons, Claudia, 338r
Parsons, Richard, 568
Parsons, T., 760n16, 768n4
Päster, Pablo, 243r
Pastier, John, 144r
Patel, Sital, 770n1
Patera, Jaime L., 771n27
Patterson, Kerry, 624
Patz, Alan, 770n44
Paulson, Hank, 93
Pearce, Craig L., 760n33
Pearce, John A. II, 764n11
Pearman, Alan D., 766n12
Pedhazur, Elazar, 779n3
Pelled, Lisa Hope, 764n20, 767n42, 776n27
Penney, James Cash, 78
Pennington, Malcolm W., 765n36
Perez, William, 612
Perot, Ross, 78
Perrewe, Pamela L., 775n52
Perroni, Amedeo G., 760n13
Perry, James L., 759n29
Peters, Lawrence H., 771n6, 774n22
Peters, Thomas, 51
Peters, Tom, 776n28
Peterson, Randall S., 777n38
Pfeffer, Jeffrey, 294, 295r, 624, 773n4, 775n46
Phillips, Nelson, 776n17
Phillips, Robert A., 762n21
Piccolo, Ronald, 774n16
Picken, Joseph C., 774n3, 777n32
Pien, Howard, 567
Pierce, Jon L., 772n13
Piersol-Stockton, Kristen, 506, 507
Pigott, Jane DiRenzo, 538
Pillai, Rajnandini, 775n39
Pinchot, Gifford III, 770n53
Pinder, Craig, 773n5
Pinkley, Robin, 777n30
Pipas, George, 64
Pitts, Robert A., 769n38
Plato, 36
Plevan, Bettina B., 538
Podsakoff, Philip M., 772n50, 774n9, 777n26
Pohlmann, John T., 774n22
Pollock, Timothy, 766n39
Pope, Charles, 531
Porter, Linda, 587
Porter, Lyman W., 519r, 767n40, 768n24, 771n6, 773n2, 773n20
Porter, Michael E., 51, 81, 241, 244, 383, 761n25, 762n47, 765n2, 765n9, 765n10, 769n27
Portuesi, Anthony, 577r
Post, James, 776n19
Posthuma, Richard A., 772n29
Potkin, Vanessa, 116
Potter, Gordon, 774n48
Powell, Gary, 763n5
Powell, John, 182
Powell, Kevin, 170
Powell, Walter, 377
Prahalad, C. K., 150, 759n21, 778n16
Prakash, Aseem, 762n22
Pratt, Michael G., 766n27, 776n18
Pree, Todd M., 763n1
Prescott, John E., 763n16
Preston, Lee E., 762n20
Priem, Richard, 766n2
Priest, Steve, 337
Prietula, Michael J., 767n38
Prince, Charles O. III, 270–272
Probst, Larry, 235
Prussia, Gregory E., 769n20
Pugh, Derek S., 768n17
Pugh, S. Douglas, 772n51
Purdy, Lyn, 769n3
Pustay, Michael, 157r, 761n6, 762n2, 762n4, 763n22, 763n31, 769n40
Pye, Annie, 770n28

Q

Quick, James Campbell, 772n31, 772n41
Quinn, James Brian, 764n26, 770n42, 778n9, 778n26
Quinn, Robert E., 773n32
Quinn, R. P., 776n20

R

Rader, Russ, 63
Raghavan, Sudarsan, 761n1
Rahall, Nick J., 104
Raiffa, Howard, 634, 777n44
Rainey, Hal G., 759n29
Raisch, Sebastian, 761n3, 768n13
Rajagopalan, Nandini, 769n8
Ramanujam, Vasudevan, 764n27
Rapp, Tammy, 769n36, 776n9
Rau, Ken, 224
Rautu, Ovidiu, 225r
Raven, Bertram, 774n5
Ravenscraft, David, 768n23
Rayport, Jeffrey F., 770n51
Reckard, E. Scott, 192r
Reeves, Carol, 778n16
Regan, Julie, 589
Reger, Rhonda, 778n15
Rehbein, Kathleen, 775n55
Reichers, Arnon E., 769n23
Reiner, Yair, 201
Reinhardt, Forest L., 762n22
Reinmoeller, Patrick, 764n22
Rendon, John, 598
Renshaw, Amy Austin, 769n15
Rhode, John G., 777n15
Riccitiello, John, 236
Rice, Mark, 770n47
Richard, Orlando C., 763n3
Richards, Max D., 764n4
Richardson, Steve, 240
Richtel, Matt, 674r, 765n1
Rikleen, Lauren Stiller, 538, 539
Riley, Duncan, 394r
Riordan, Christine M., 764n24
Roberto, Michael, 769n17
Roberts, David, 6r
Roberts, Richard D., 772n16
Robertson, Claire, 300
Robertson, Diana, 778n36
Robertson, Ed, 248
Robertson, Thomas, 778n28
Robinson, Charles W., Jr., 124
Robinson, Gail, 763n3
Robinson, Sandra L., 771n4
Rockefeller, John D., 35
Rockefeller, Nelson, 568
Rode, Joseph C., 772n16
Rodgers, T. J., 387
Roe, Robert A., 772n25
Roethlisberger, Ben, 627
Roethlisberger, Fritz J., 760n21, 773n7
Rogelberg, Steven, 772n36
Rogers, Patrick R., 764n2
Rollins, John D., 779n4
Rollins, Kevin B., 672
Romano, Benjamin J., 770n1
Rooney, Ben, 364r
Rose, Barbara, 773n1
Rosen, Benson, 764n29, 776n8, 776n10
Rosenbloom, Stephanie, 445r
Rosenfeld, Irene, 533
Rosenman, R. H., 772n33
Rosenthal, R. A., 776n20
Rosenzweig, James E., 760n29, 760n33
Rosenzweig, Mark, 771n6
Ross, Ian M., 35
Ross, Jerry, 766n29
Roth, Bruce, 494
Roth, Daniel, 612, 776n1
Rothbloom, Howard D., 192
Rotter, J. B., 771n9
Rousseau, D. M., 771n2
Rubenstein, Laila, 321
Rubin, Bob, 93
Rubin, Harriet, 760n7
Rubin, J. Z., 777n42
Rubin, Robert E., 271
Rubin, Robert S., 772n16, 775n40
Ruch, Jeff, 105
Ruddy, Thomas, 776n12
Ruffolo, Robert, 276–277
Ruiz, Hector, 567
Rumelt, Richard, 765n24
Rupp, Deborah, 761n16
Ruskell, Tim, 3

Russo, Michael, 768n13
Ryan, Linda, 779n5
Ryan, Lori V., 766n7
Ryan, Pat, 568
Rynes, Sara L., 760n24, 764n29

S

Sackett, Paul R., 771n21, 771n26
Sacks, Peter, 196
Sadler-Smith, Eugene, 766n22
Saenz, Hernan, 759n15
Safayeni, Frank, 769n3
Sakkab, Nabil, 165, 166r, 765n23
Salas, Eduardo, 771n27
Salemme, Elizabeth, 116r
Salmon, Felix, 777n1
Samalionis, Fran, 678–679
Sandling, Heidi, 769n4
Sanera, Alicia, 491
Sanford, R. N., 772n11
Sanger, Larry, 713
Sashittal, Hemant C., 776n15
Savage, Charlie, 105r
Savitz, Eric J., 394r
Sawyer, John E., 772n43
Scanlon, Joseph, 530
Scarborough, Norman M., 767n25
Sceppaguerico, Maria, 653
Schacht, Henry, 601
Schacter, Daniel L., 766n5, 771n21
Schaffer, Amanda, 116r
Scharfstein, D. S., 764n20
Schatzman, Barbara E., 776n34
Schaubert, Steve, 759n15
Schaubroeck, John, 771n9
Schendel, Dan, 257r
Scherer, F. M., 767n14
Schick, Stacey, 433
Schiesel, Seth, 765n1
Schijven, Mario, 765n32
Schiller, Philip, 202
Schlesinger, Leonard A., 769n11, 769n19
Schmid, Torsten, 759n9
Schmidt, Frank L., 771n23
Schmidt, Warren H., 555, 556r, 774n18
Schmitt, Emily, 773n1
Schneeweis, Thomas, 762n29
Schneider, Benjamin, 770n26
Schneider, Laura, 42r
Schoemaker, Paul J. H., 766n18
Schonfeld, Erik, 726r
Schoorman, F. David, 759n20
Schrank, Robert, 776n6
Schriesheim, Chester A., 774n9, 774n20, 775n39
Schroeder, Roger, 777n13
Schuback, Alison, 305–306
Schultz, Howard, 10, 17–18, 21, 314, 575, 576
Schulz, Johanna, 135
Schulze, Horst, 16
Schwan, Severin, 400
Schwarz, Alan, 641r
Schweiger, David M., 767n36, 776n25
Schwenk, Charles R., 767n43
Scott, K. Dow, 776n23
Scott, Lee, 79, 597
Scott, Susanne G., 761n6
Sculley, John, 500
Sears, Michael, 129
Seashore, S., 761n33
Segrest, Jen, 426
Seidenberg, Ivan G., 224
Seither, Mickey, 436
Sellers, Patricia, 763n7
Selye, Hans, 772n32
Senge, Peter, 51, 769n38
Serwer, Andy, 771n1
Shaiken, Harley, 441
Shakespeare, William, 573
Shalley, Christina E., 772n47
Shamir, Boas, 775n38
Shanley, Mark, 765n30
Sharkey, Thomas W., 775n49, 775n54
Sharma, Sanjay, 762n24
Shaw, Marvin E., 776n13
Shay, Jeffrey P., 763n43, 769n41
Sheer, Claude P., 765n18
Shefy, Erella, 766n22
Sheil, Beau, 779n7
Shelton, Gary, 641r
Shenhar, Gabe, 64
Sheremata, Willow A., 770n47
Sherman, Stratford P., 763n42, 775n36
Sherony, Kathryn, 775n31
Shih, Willy C., 770n50
Shinkle, Kirk, 29r
Shiva, Vandana, 113
Shore, Lynn McFarlane, 764n24, 771n2
Sicher, John, 32, 33
Sidgmore, John, 661
Siekman, Philip, 768n28
Sifonis, John G., 760n2
Siklos, Richard, 82r
Silverman, Ed, 277r
Silverman, Matthew, 638–639, 641r
Simmons, Donna L., 770n39
Simon, Herbert A., 283, 766n23, 767n38
Simon, Todd, 123
Simons, John, 772n46
Simons, Tony, 764n20, 767n42
Simpson, Aislinn, 144r
Sims, Henry P. Jr., 775n34
Sinegal, James, 35, 110
Singer, Andrew, 762n31
Singer, Christopher P., 769n1
Sinha, Indrajit, 765n17
Sitkin, Sim, 777n13
Skilling, Jeffrey, 103, 551
Skinner, B. F., 773n27
Slagmulder, Regine, 778n4
Sloan, Allan, 94r
Slocum, John W., 767n2, 768n3, 769n38
Slowik, Linda Haynes, 773n26
Smith, Adam, 335, 767n7
Smith, D., 779n1
Smith, Di, 29r
Smith, Doug, 75
Smith, Fred, 315, 665
Smith, Frederick W., 576
Smith, Geri, 760n1
Smith, Ken A., 764n20, 767n42
Smith, Liz, 446
Smith, Page, 760n5
Smith, Patricia C., 772n19
Smith, Peter B., 772n14
Smith, Roger, 284
Smith, Vicki, 770n1
Smith-Crowe, Kristen, 766n35
Smoot, P. J., 345
Sneed, Simone, 432
Snell, Scott, 770n6
Snoek, J. D., 776n20
Snow, Charles C., 245–246, 765n17, 769n35
Snyder, Jesse, 364r
Snyder, William M., 768n18
Snyderman, Barbara, 773n12
Socrates, 36
Solinger, Omar N., 772n25
Solomon, Lawrence, 99
Sommers, Samuel R., 289, 290r
Son, Masayoshi, 315
Song, Lynda, 772n16
Song, Michael, 765n17
Sonpar, Karan, 762n20
Sorenson, Richard, 308
Sorkin, Andrew Ross, 82r
Spence, Janet, 772n14
Spendolini, Michael J., 768n24
Spreitzer, Gretchen M., 769n8, 773n32
Spurrier, Steve, 624
Srinivasan, Dhinu, 774n48
Stajkovic, Alexander D., 773n30
Stalker, G. M., 377, 768n14
Stanton, Steven, 769n34
Starke, Mary, 771n20
Starr, Martin K., 766n8
Staw, Barry M., 766n29, 770n43, 774n41
Steers, Richard M., 772n23, 773n2
Stein, J. C., 764n20
Steinfield, Charles, 779n19
Stelter, Brian, 767n1
Stephens, Alan A., 759n12
Stephenson, Karen, 345
Sternberg, Robert J., 766n5, 771n21, 774n11
Sternberg, Stuart, 638
Stewart, Greg L., 776n18, 777n32
Stewart, Martha, 382, 385
Stewart, Rosemary, 759n9
Stewart, Thomas A., 770n33, 771n50, 774n8, 777n3
Stimpert, K. L., 765n26
St. John, Dennis W., 337
St. John, Joseph W., 338r
Stoddard, Donna, 779n2
Stogdill, Ralph M., 774n14
Stoka, Ann Marie, 760n13
Stone, Brad, 767n1
Stone, Steve, 768n1
Stone, Susan, 764n33
Stonecipher, Harry, 129
Story, Louise, 94r, 767n1
Stout, Martha, 474
Strauss, J. Perkins, 771n8
Stringer, Howard, 138
Strom, Stephanie, 771n1
Stross, Randall, 778n1
Stroup, Margaret A., 762n29
Stulz, Rene M., 766n9
Sullivan, Sherry E., 771n42
Sundgren, Alison, 762n29
Sundstrom, Eric, 774n41
Surowiecki, James, 712–713, 778n1
Sutcliffe, Kathleen, 772n28, 777n13
Sutton, Robert I. (Bob), 294 295r
Swamidass, Paul M., 778n2
Swanson, Walt, 526
Sykes, John, 738
Symond, William C., 196r

T

Tabak, Filiz, 772n47
Takahashi, Dean, 774n1
Takahasi, Dean, 532r
Takeuchi, Riki, 763n43, 769n41
Takriti, Samer, 46
Tallman, Stephen, 763n18, 778n35
Tannenbaum, A. S., 761n34
Tannenbaum, Robert, 555, 556r, 774n18
Tansky, Burt, 576
Taylor, Alex III, 243r, 766n11
Taylor, Frederick W., 37, 38, 40t, 45, 48, 510, 760n12, 760n13, 773n6
Taylor, Nick, 54r
Taylor, William, 777n4
Taylor, William C., 684r
Tedeschi, Bob, 183r
Tedlow, Richard S., 774n1

Tenbrunsel, Ann E., 766n35
Tepper, Bennett J., 774n7, 774n20
Tesler, Larry, 500
Tetrault, Linda A., 774n20
Tetrick, Lois, 771n2
Thibodeau, Patrick, 699r
Thierer, Adam, 593r
Thijssen, Ben, 308
Thill, John V., 776n34
Thomas, Howard, 766n39
Thomas, Landon Jr., 641r
Thompson, Chrissie, 243r
Thompson, Donna E., 763n6
Thompson, James D., 79, 80r, 761n24, 768n39
Thompson, Kenneth R., 764n7
Thompson, Leigh, 777n41
Thompson, Tommy, 608r
Thoreson, Carl J., 771n8
Thornburg, Linda, 763n4
Thornton, Emily, 577r, 772n44
Tindell, Kip, 576
Ting, Sharon, 29r
Titlebaum, Jessica, 773n1
Todd, Samuel Y., 765n7
Todor, William D., 768n24
Toffel, Michael W., 761n30
Toll, Bob, 230–231
Tomé, Carol B., 444
Tomlinson, Edward C., 772n30
Tomlinson, Richard, 766n1
Tong, Vinnee, 212r
Toombs, Leslie, 777n8
Toprak, Jesse, 64
Towler, Annette, 772n19
Traina, Trevor, 571
Trank, Christine Quinn, 760n24
Treadway, Darren C., 775n52
Trochim, William M. K., 777n38
Trump, Donald, 51, 565
Tsui, Anne, 771n3
Tubre, Travis C., 776n19
Tully, Shawn, 777n1
Turner, Karynne, 777n10
Turner, Tracy, 183r
Turnley, William H., 773n23, 775n51
Tushman, Michael L., 767n5, 775n37
Tversky, Amos, 292
Tzu, Sun, 57

U

Uchitelle, Louis, 468r
Urwick, Lyndall F., 38, 39, 347, 768n21
Useem, Jerry, 577r, 766n14, 766n15, 768n17, 768n26, 768n32, 775n42
Uttal, Bro, 767n2

V

Van Alstyne, Marshall, 769n15
van Baardwijk, Nicole, 764n22
van Biema, Michael, 778n35
Vance, Ashlee, 532r, 674r
Vanderbilt, Cornelius, 35
Vander Houwen, Boyd A., 776n40
Van de Ven, Andrew H., 767n38
Van Fleet, David D., 768n22, 768n27, 773n31
van Knippenberg, Daan, 772n47
Vanneste, Bart S., 760n37
van Olffen, Woody, 772n25
Van Orden, Richard, 779n5
van Paasschen, Fritz, 680
Van Wassenhove, Luk N., 778n10
Varchaver, Nicholas, 771n1, 775n15
Vavelas, A., 775n16
Veiga, Alex, 231r
Velasquez, Manuel, 108r
Venhuizen, John, 695
Venkatraman, N., 764n27, 779n9
Vera, Dusya, 775n43
Verbeke, Willem, 776n4
Verel, Patrick, 54r
Victor, Bart, 768n39
Villalonga, Belen, 765n30
Villgrattner, Thomas, 733
Viniar, David, 93–94
Vlasic, Bill, 760n1
Voelpel, Sven C., 764n21
Vogelstein, Fred, 502, 502r
Volkema, Roger, 777n29
von der Leyen, Ursula, 185
Voser, Peter, 352
Vroom, Victor H., 560–563, 562r, 773n13, 773n18, 774n25, 774n26, 774n27

W

Wade-Benzoni, Kimberly, 777n41
Wagner, Jenny, 13
Waks, Jay, 476
Waldroop, James, 759n22
Wales, Jimmy, 712–714
Wallace, Charles P., 766n28
Wallner, George, 105
Walsh, James P., 766n22, 766n35, 770n6
Walter, Jim, 119
Walton, Richard E., 777n28
Walton, Sam, 78
Walumbwa, Fred O., 775n32
Wang, Vera, 575
Wankoff, Barbara, 507
Wanous, John P., 769n23
Warr, Peter, 772n36
Watad, Mahmoud M., 779n20
Waterhouse, John H., 761n36
Waterman, Robert, 51
Watkins, Bill, 531–532, 532r
Watkins, Michael, 764n25
Watson, Bill, 776n6
Watt, James, 686
Watters, Ethan, 346r
Waugh, Eric-Jon Rossel, 765n1
Waxman, Henry, 117
Wayne, Leslie, 130r
Weatherford, Karen, 305
Weber, Elke U., 766n5
Weber, Max, 38, 39, 760n16, 768n4
Weber, Todd J., 775n32
Weinberg, John, 93
Weis, Richard M., 760n16
Weiss, A., 770n43
Welbourne, Theresa M., 774n42
Welch, Jack, 51, 202
Weldon, William, 65, 566
Wells, Robert B., 761n36
Wenger, Etienne C., 768n18
Werhane, Patricia H., 761n10
Werther, William B. Jr., 764n19
Westphal, James D., 762n17
Wetlaufer, Suzy, 777n27
White, Ben, 94r
White, Colin, 428r
White, Margaret, 760n14
White, Sacha, 314
Whitehead, John, 93
Whitehouse, Kendall, 200
Whitman, Meg, 392
Wholey, Douglas, 769n33
Whyte, Glen, 766n14
Wickersham, David, 531
Wiersema, Margarethe, 765n34
Wiesel, Elie, 474
Wiesenfeld, Batia M., 775n6
Wigdor, Lawrence A., 773n13
Wiley, C., 773n39
Wilkins, Alan L., 760n4
Wilkinson, Harry E., 774n9
Willett, Bob, 266
Williams, Carol J., 762n1
Williams, Dan, 416r
Williams, Eric J., 775n39
Williams, Jane, 771n30
Williams, Larry J., 772n26
Williams, Margaret, 772n26
Williams, Robert, 769n29
Williams, Ronald A., 12
Williamson, Debra Aho, 767n1
Williamson, Oliver E., 381, 765n24, 769n25, 769n28
Williamson, Peter J., 765n34
Wilson, Fred, 303
Wilson, Mary, 770n5
Wiltz, Teresa, 763n1
Winchell, William O., 778n16
Winters, Bill, 644
Wire, Nielsen, 608r
Wise, Bill, 490
Witten, Marsha G., 776n41
Woellert, Lorraine, 70r
Wofford, J. C., 774n24
Wofford, Jerry, 776n16
Wolf, Michael J., 738
Wolfe, D.M., 776n20
Wong, Chi-Sum, 772n16
Woodard, Jennifer, 607
Woodman, Richard W., 772n43
Woodward, Joan, 375, 686, 768n10, 768n11, 778n5
Woodyard, Chris, 760n1
Woolridge, Bill, 759n9
Worthy, James C., 768n23
Wozniak, Steve, 420, 500
Wrege, Charles D., 760n13
Wren, Daniel, 760n5, 760n20, 760n26, 773n38
Wright, Patrick, 770n3
Wright, Peter, 777n8
Wu, Yen-Chun, 778n10
Wu, Zhaohui, 778n10
Wuyts, Stefan, 776n4
Wyden, Ron, 104

Y

Yetton, Philip H., 774n25
Yetton, Philip W., 560, 562r
Yin, Xiaoli, 765n30
Yoffie, David, 672
Young, Mary, 776n19
Young, Neil, 236
Yuchtman, E., 761n33
Yukl, Gary A., 774n3

Z

Zack, Michael H., 779n3
Zander, Alvin, 776n3
Zedong, Mao, 57
Zesinger, Sue, 761n18
Zhong, Lifeng, 771n3
Zhou, Jing, 772n47
Ziegert, Jonathan, 771n16
Zimmerer, Thomas W., 767n25
Zimmerman, Ryan D., 772n49
Zolli, Andrew, 539r
Zuckerberg, Mark, 298–300
Zuill, Lila, 659r

ÍNDICE DE ORGANIZACIONES Y PRODUCTOS

A

A&F Corporation, 368–370
Abercrombie & Fitch
  brand loyalty, 368–370
  differentiation strategy, 244
  distinctive competence, 237
  mechanistic organization, 377
  overcontrol, 668
Acousti Engineering, 493
Activision, 234–236
Activision Blizzard, 236
Adamo netbook, Dell, 673–674
Adidas, 285–286
Advanced Micro Devices (AMD), 567
Aetna, 12
AHAA (Association of Hispanic Advertising Agencies), 606
AIG (American International Group), 94 n, 337, 659
Airbus
  A380 plane, 282
  control standard, 651
  corrective action, 653
  decision making by, 279–282
  measuring performance, 652
Air Force, U.S., 128–130
Alcoa, 124
Alienware, 673
Allkauf, 74
Amazon, 707–708
Amazon SimpleDB, 708
Amazon Web Services, 708
AMD (Advanced Micro Devices), 567
American Airlines, 681, 725
American Arbitration Association, 337, 356
American Express Company, 668, 696–697
American International Group (AIG), 94 n, 337, 659
American Productivity and Quality Center (APQC) study, 201–203
American Staffing Association (ASA), 434
Amherst University, 195
AOL, 717
Apple Computer, 200–203, 311, 500–502
APQC (American Productivity and Quality Center) study, 201–203
Area-51 m17x, Alienware, 673
Arthur Andersen, 277
ASA (American Staffing Association), 434
Ashland Oil, 114
Association of Hispanic Advertising Agencies (AHAA), 606
Astra USA, 118
AT&T
  assessment centers, 448
  job enrichment, 339
  SBC Communications acquisition of, 85
  stress programs, 492
Avon, 181, 446

B

Baker Hughes, 344
Barenaked Ladies, 248
Basel Action Network (BAN), 75
Bausch & Lomb, 703
Baxter Healthcare, 53
Beacon, 299–300
Bechtel, 355
Beecham Group, 632
BEKA Inc., 477
Ben & Jerry's Homemade Ice Cream, 248, 455
Benetton, 684, 687 fig. 21.2
Best Buy, 265–266, 356–357, 495, 506–507
BET (Black Entertainment Television), 170–172
BIC, 246
Bigstep, 320
Black & Decker, 218, 730
Black Entertainment Television (BET), 170–172
BMW, 256, 259
Boeing
  controlling, 9
  control system, 647, 648
  ethical issues, 128–130
  fixed-position layout, 686
  interpersonal conflict in, 629
  operations management, 691
  outsourcing, 697
  rational decision making, 279–282
  strikes, 457
  training programs, 450
British Petroleum (BP), 141, 461, 664
Butterfield & Butterfield, 393

C

Cadbury PLC, 347–348
Call of Duty, 236
Calyon, 480
Cameras
  35 mm, 419–420
  closed-circuit, 722
Campbell Soup, 254
Canon, 450, 697
Case Corporation, 349
Caterpillar, 240, 403
CEB (Corporate Executive Board), 506
Cereal Partners Worldwide (CPW), 141
Challenger, Gray, & Christmas, 461
Champion Spark Plug Company, 666
Chevy Silverado, 361
Chronicle Books, 345
Chrysler, 668
Cisco Systems, 48–49, 321, 352
Citigroup, 223, 270–272
Clean Harbors, 323
Closed-circuit cameras, 722
Coca-Cola Company
  differentiation strategy, 244
  goals in, 223
  international business, 139
  issues and challenges, 32–33
  tactical plan, 216–217
Colgate-Palmolive Co., 211–212, 422
CollegeGrad.com, 581
Collin Street Bakery, 159
Compaq Computer, 730
Compsych, 484
Concepts NREC, 750
Congress, U.S., 628
Continental Airlines, 79, 515, 597
Corning, 411, 654–655
Corporate Executive Board (CEB), 506
Council of Smaller Enterprises of Cleveland, 318
Countrywide Financial Corp., 183, 190–191
CPW (Cereal Partners Worldwide), 141
Craigslist, 432
Crossworlds Software, 321
Cuba Turquino coffee, 134
Cult Branding Company, 426
Cypress Semiconductor, 387

D

Daimler, 62, 185
Dashboards, digital, 224–225
De Beers, 51
Dell Computer
  control system, 672–674
  leanness of organization due to information system, 733
  managing in, 21
  screening control, 654
Deloitte, 509
Delta Air Lines, 629
Devil Rays Major League Baseball (MLB) team, 638–640
Digital dashboards, 224–225
Disney. *See* Walt Disney Company

Domino Sugar refinery, 436–437
Donnelly Corporation, 73
DoubleClick, 111
Dow Chemical, 201–202
Dreamworks, 73
Duke Energy, 215
DuPont, 246

E

EA (Electronic Arts), 234–236
Eastman Kodak, 408, 697
EBay, 246, 392–394
ECOA (Ethics and Compliance Officer Association), 336–337
"Eco Seagate," 531–532
Edmunds Travel Consultants, 322
Electronic Arts (EA), 234–236
Electronic Data Systems (EDS), 213
Elevation Partners, 714
Eli Lilly & Co., 53
E-loan, 726
Emery Air Freight, 523
End the Embargo Coffee, 135
Energizer, 606, 607
Enron, 551–552, 660–661
Entergy, 436
Enterprise Rent-A-Car, 668
Environmental Protection Agency (EPA), 74
Equal Employment Opportunity Commission, 438
ERC (Ethics Resource Center), 336–337, 356
Ernst & Young, 725
Ethics and Compliance Officer Association (ECOA), 336–337
Ethics Resource Center (ERC), 336–337, 356
Excelsior-Henderson, 310–311
Executive Leadership Council, 568
ExxonMobil, 114, 117, 210, 657
EyeSeeCam, 733

F

F-22 Raptor fighter jets, 628
Facebook, 298–301
Family Dollar, 249
Fannie Mae, 191
FDA (Food and Drug Administration), 206
Febreze, 165
Federal Emergency Management Agency (FEMA), 214–215
Federal Express, 122, 223. *See also* FedEx
Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac), 191
Federal National Mortgage Association (Fannie Mae), 191
FedEx. *See also* Federal Express
  benchmarking, 696
  contingent and temporary workers, 462
  control system, 647
Fed Expac, 122
  financing, 315–316
  strategic control, 665
FEMA (Federal Emergency Management Agency), 214–215
Fiat S.p.A., 137
1st & Ten Line, 415
Florida Crystals Corporation, 273
Food and Drug Administration (FDA), 206
Ford Motor Company
  benchmarking, 697
  collaboration with parts suppliers, 734
  decentralized control system, 666
  decision making under conditions of risk, 275–276
  financial control, 655
  flexible manufacturing system, 688–689
  F-Series sales, 361
  intranet, 727–728
  long-range plans, 210
  planning in, 8–9
  Team Focus, 385
Fox Sports Net, 607
Franklin Mint, 347
Freddie Mac, 191
Fresh & Easy outlets, 145
F-Series, Ford, 361
Fuci Metals, 313
Fujitsu Electronics, 249

G

Gallo Vineyards, 219–220
Gap, 353
GE (General Electric)
  comparing performance against standards, 652
  cycle time reduction, 699
  environmentally friendly policies, 6
  facilities, 683–684
  financial control, 655–656
  GE Business Screen, 256–257, 257 fig. 8.4
  management perspectives at, 58–59
  performance feedback, 453–454
  positive reinforcement, 523
  productivity trends, 702
  product-service mix, 683
  resource deployment, 237
  SBUs, 251
  Socrates Quick Quote, 725
  succession planning, 202
Geek Squad, Best Buy, 265
GEMA (Global Engine Manufacturing Alliance), 362–363
Genentech, 398–401
General Electric. *See* GE
General Mills, 141, 245
General Motors (GM), 284–285, 361–362, 630
Genetics (Seattle Genetics Inc.), 399
Georgia-Pacific Corporation, 402–403, 648
Gethuman.com, 684
G. H. Bass, 254
GlaxoSmithKline, 201
Global Engine Manufacturing Alliance (GEMA), 362–363
Global Research Consortium (GRC), 387
GM (General Motors), 284–285, 361–362, 630
Goldman Sachs, 91–94
Gold's Gym, 313
Google
  compensation plans, 42
  history of, 2–3
  management of, 7
  modeling people, 726
  role structures, 621
Grande Punto, Fiat, 137
GRC (Global Research Consortium), 387
Great Clips, Inc., 307
Greeting Cards.com, Inc., 321
Grupo Gallegos, 606–607
Guitar Hero, 236
GXC, 287

H

Half.com, 393
Halliburton, 303
Hallmark Cards, 78
Hard Rock Park, 286
Harvard University, 195–196
Head Injury Association (HIA), 305–306
Hershey Foods, 237, 245, 734
Hewlett-Packard (HP)
  acquisition of Compaq Computer, 730
  artificial intelligence, 757
  failure to innovate, 419–421
  intranet, 727
  organization culture, 78
  recycling, 69–70
  value-added analysis, 697
HIA (Head Injury Association), 305–306
Hilton Hotels, 103, 383, 383 fig. 12.3
H. J. Heinz, 344
Hoechst AG, 139
Home Depot, 208–209, 444–445
Honda
  bestselling cars, 361–362
  control system, 655
  new product development, 254
  purchasing management, 691–692
  suppliers, 73
HP. *See* Hewlett-Packard
Hypercom Corporation, 103, 105

I

IAM (International Association of Machinists and Aerospace Workers), 457
IBM
  compensation plans, 42
  decentralization, 352
  modeling people, 726
  outsourcing, 697, 698
IDEO, 678–680
IH (International Harvester Company), 246, 553–554
IKEA, 425–428
Inca Quality Foods, 309
Industrial Light & Magic (ILM), 240
Industrie Natuzzi SpA, 205
ING Direct, 684
Innocence Project, 115–116
In-Q-It, 321
Inspiron Mini 9 netbook, Dell, 673
Intel, 544–546
Interior Department, U.S., 104–105
International Association of Machinists and Aerospace Workers (IAM), 457
International Harvester Company (IH), 246, 553–554
International Paper, 345
Invisibib, 305–306

J

Jackson Hewitt Tax Services, 307
Jani-King, 307
JCPenney, 281–282, 630, 632
J. D. Power, 54, 63
JEHT Foundation, 116
JetBlue, 326–327
Job Application and Interview Advice website, 581–582
John Madden Football, 235
Johnson & Johnson, 124, 250
Johnson Controls, 692–693
JPMorgan Chase, 644–646

K

Keen.com, 320–321
Kelly Services, 433

KFC, 80
Kindle, 708
Kirin Brewery, 140–141
Kmart, 78, 411
Kodachrome film, 408
Kohl's, 664
Korn Ferry International, 576
KPMG, 181, 507, 533
Kraft Foods, 533, 534
Krispy Kreme, 567
Kroger, 715, 717–718

L

Labor Ready temp agency, 432
Lands' End, 249
Lehman Brothers, 509
Levi Strauss, 663
Lincoln Electric, 528
Little Koala, 308
L'Occitane, 119
Lockheed Martin, 129
L'oréal, 260
Lowe's, 208–209

M

M109S On-the-Go pocket-sized projector, Dell, 673
Macintosh, 500
MADD (Mothers Against Drunk Driving), 74–75
Maintenance Operations Center Advisor (MOCA), 725
Marek Brothers Construction, 308
Markel Corporation, 313
Marriott International
  information management as control, 718–719
  management by wandering around, 597
  "midtier" hotel segment, 679–680
  reciprocal interdependence, 354
  timely information, 717
Mars, 237
Matsushita Electric, 239–240
Maytag, 339
McDonald's Corporation
  corporate university, 450
  customer preferences, 73
  economic dimension, 66–67
  franchises, 319
  general environment, 66 fig. 3.2
  improving operations, 701, 703–704
  location criteria, 259
  owners, 75
  policies, 219
  pricing, 211
  sociocultural factors, 70
  SOP, 220
  strategic partners, 73–74
  synergy, 252
  task environment, 72 fig.3.3
McKinsey & Company, 211
Mercedes-Benz, 260, 692–693
Merchants of Green Coffee, 134
Metalloy, 648
Michigan State University, 4 table 1.1
Microsoft Corporation
  HRM, 435
  profits from, 301
  temporary workers, 434
Milk Board, 606–607
Minerals Management Service (MMS), 104–105
Mobil Corporation, 188
MOCA (Maintenance Operations Center Advisor), 725
Monsanto Company, 690–691
Mothers Against Drunk Driving (MADD), 74–75
Motion Computing, 665
Motorola
  change, 406
  employee involvement, 704
  horizontal communication, 592
  language training, 188
Mr. Clean Car Wash, 255
Mrs. Fields, 250
MTV, 738–739
MySpace, 299
MYSQL, 387

N

Nabisco, 405
National Association of Women Business Owners (NAWBO), 318
National Council on Disability (NCD), 178
National Labor Relations Board (NLRB), 439, 458
National Rifle Association (NRA), 122
Navdanya, 113
Navistar, 246
NAWBO (National Association of Women Business Owners), 318
NBC, 662
NCD (National Council on Disability), 178
Neiman Marcus, 248
Nerf ball, 417
Nestlé, 141, 213
NetForm International, 345
New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), 362–363
New York City, 4 table 1.1
NeXT Computer, 501
Nike, 208, 417, 612–613
Nissan, 210, 353
NLRB (National Labor Relations Board), 439, 458
NOK, 648
Nokia, 260, 696
Northrop Grumman, 128, 401, 592
NRA (National Rifle Association), 122
Nucor, 466–468
NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), 362–363

O

Obex, Inc., 321
Ohio State University, 553–554
Omaha Steaks, 123
1-800-FLOWERS, 376
Oracle Corp., 224
OSI Pharmaceuticals, 398–399
Owens-Corning Fiberglass, 222

P

P&G. *See* Procter & Gamble.
Pace Foods, 188
Pacific Intermountain Express, 731
Pan American World Airways, 285
Pantene, 166
Parker Brothers, 417
PayPal, 392–394
PCMC, 376
Peanut Corporation of America, 118, 120
Peet's Coffee, 119
Penske Truck Leasing, 376
People Express, 327
PepsiCo, 244, 726
Pfizer, 119, 222, 494, 664
Philip Morris International (PMI), 118–119, 139
Pixar, 502
Plaza Hotel, 678
PMI (Philip Morris International), 118–119, 139
PointOne Telecommunications, 308
Polaroid, 417–418
Porsche, 276
Pringles Prints, 165
Prius, Toyota, 242, 361
Procter & Gamble (P&G)
  acquisitions, 255
  growth planning, 203
  innovation, 164–166
  product-service mix, 683
  sustained competitive advantage, 241
Professional Marketplace, IBM, 698
Project Match, IBM, 698
Prudential Insurance, 341, 406
Puzzles, wooden, 240

Q

Quaker Oats, 252
Quicken, 346

R

RaceCast, 416
Rampart Investments, 124
Reebok, 619–620
Reliant Energy, 215
Ritz-Carlton, 16–17
Roche Holding, 400
Rolex, 244
Ronald McDonald House program, 119
Rotary Club, Duluth, Minnesota, 617
Rover, 256
Royal Dutch/Shell Group, 4 table 1.1, 352

S

Sam's Club superstores, 380
Samsung Electronics Company, 382, 382 fig. 12.2
Saturn, 284–285
SBA (Small Business Administration), 316–317
SBI (Small Business Institute), 317
SCORE (Service Corps of Retired Executives), 317
Scotch tape, 238
Seagate Technology, 531–532
Sears, 239, 405
Seattle Coffee Company, 85
Seattle Genetics Inc., 399
Sergeant York anti-aircraft gun, 282
Service Corps of Retired Executives (SCORE), 317
7-Eleven, 405–406
787 Dreamliner, Boeing, 691
SGN-40 drug, 399
Sharpie, 338
Shell Oil, 113–114, 387–388
Siemens A.G., 121
Silverado, Chevy, 361
Sino Gold Mining Limited, 258
Skype, 392–393

Small Business Administration (SBA), 316–317
Small Business Institute (SBI), 317
Smart Car, Daimler, 62
SmithKline, 124
Société Bic, 311
Socrates Quick Quote, GE, 725
SOFTBANK, 315
Soft Sheen Products, 321
Sony Corporation, 138
Southwest Airlines
  ads for Hispanic consumers, 607
  decentralized control, 663
  entrepreneurship, 326
  social responsibility, 112
  state of risk, 275
Sportvision Inc., 415–416
Spun.com, 315
Starbucks
  acquisition of Seattle Coffee Company, 85
  analyzer strategy, 250
  decision making, 283
  expectancy theory, 518
  inappropriate goals, 221
  international expansion, 143–144
  management in, 19
  minimizing costs, 648–649
  optimization, 209
  policies, 219
  programmed decisions, 274
Starr Foundation, 659
State Farm Mutual, 309
Stave Puzzles, 240
Studio Hybrid PC, Dell, 673
Subway, 683
Susan's Corner Grocery Store, 4 table 1.1

T

Taco Bell, 651
Tag Heuer, 245
Tampa Bay Devil Rays Major League Baseball (MLB) team, 638–640
Tarceva, 399
Target Corporation, 123, 614
Tesco, 145–146
Texas Instruments (TI), 238, 597
Thanksgiving Coffee Co., 134–136
35mm cameras, 419–420
3M
  emergent strategy, 238
  prospector strategy, 246
  transformational leadership, 566
TI (Texas Instruments), 238, 597
Time Warner, 717
Timex, 244
Toll Brothers, 230–231
Tony Hawks' Pro Skater, 236
Toucan-Do, 589–590
TownePlace Suites, 679–680
Toyota
  ads for Hispanic consumers, 605–606
  bestselling cars by, 361–362
  organizational opportunities, 242–243
  Prius, 242, 361
  tacit understanding, 589
TrackPass, 416
Trammell Crow Real Estate Investors, 448
Travelers Insurance, 731
TriNet Employer Group, 725
Tyco International, 515
Tyson Foods, 259

U

UAW (United Auto Workers), 363, 459
UCS (Union of Concerned Scientists), 242
Umbria, 593, 726
Unicredito Italiano, 139
Unilever, 257
Union Carbide, 633
Union of Concerned Scientists (UCS), 242
Union Oil, 442
United Airlines, 717
United Auto Workers (UAW), 363, 459
University of Michigan, 553
Unocal Corporation, 139
UPS, 665
U.S. Air Force contract, 128
U.S. Congress, 628
U.S. Interior Department, 104–105
U.S. Postal Service, 372

V

Vanilla Bicycles, 304, 314
Verizon, 224–225, 606
Verizon Southwest, 451
Viacom, 170–171, 738–739
Virgin Mobile Telecoms, 607–608
Vivendi, 236
Volkswagen, 630

W

Wall Street, 289
Walmart
  competition from Tesco, 145–146
  crisis management, 214–215
  customer evaluation technique, 745
  decentralization, 378
  facilities location, 684
  health care, 439
  human resource planning, 442
  low costs in, 249
  nonverbal communication, 597
  relevant information, 718
  Sam's Club superstores, 380
  structural coordination techniques, 354
Walt Disney Company
  budgetary control, 656
  and Dreamworks, 73
  Hong Kong theme park, 155
  job specialization, 335, 338
  and Pixar, 502
  tactical plan, 217
Wells Fargo, 35
Wellworth's, 301
Wendy's, 490
Westinghouse, 405
Westin Hotels, 679
West Point, 195
Weyerhauser, 520
WGA (Writers Guild of America), 333–334
Whistler Corporation, 648, 650
White Mountain Gold Mine, 258
Whole Foods, 308
Wikia, 714
Wikipedia, 712–714
Wikipedia Foundation, 713
WorldCom, 570, 661
World of Warcraft, 236
World Trade Organization (WTO), 149–151
Worldwide Pants, 332–334
Wrigley, 251
Writers Guild of America (WGA), 333–334
WTO (World Trade Organization), 149–151
Wyeth, 276–277

Y

Yahoo!, 727
YouTube Web site, 82

Z

ZapMail service, 223

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Abuso de drogas, 440
Acción afirmativa, 439
Acción correctiva, 652, 653
Aceptación de la incertidumbre, 158
Aceptación, meta, 520, 521
Acoso sexual, 184, 440
Actitudes
  cambio de, 410
  comportamiento individual y, 483-485
  definición, 483
Actividades, como razón para unirse a grupos y equipos, 617, 618
Actividades de diagnóstico en la organización desarrollo, 413
Actividades de grupo, 617, 618
Actividades educacionales, en el desarrollo de la organización, 413
Actividades intergrupales en desarrollo organizacional, 413
Actividades tecnoestructurales en el diseño organizacional, 414
Actualización de metas, 223
Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), 149, 150
Acuerdos de franquiciamiento, 318
Acuerdos de restricción de exportaciones, 154
Acumulación de errores, limitar la, 648
Administración
  alcance de, 21, 22
  ciencia de, 19
  consejo para nuevas empresas, 316-318
  definición, 5
  desafíos de la internacional, 151-156, 158
  desarrollo del espíritu emprendedor y, 312, 313
  economía global, desafíos en, 161, 162
  el arte de la, 19
  en la antigüedad, 35 fig. 2.1
  en las organizaciones, 5 fig. 1.1
  historia de la, 35-37
  liderazgo y, 547, 548 tabla 17.1
  lugar de trabajo de rápido cambio, 23, 24
  mejorada, con sistemas de información, 734, 735
  naturaleza de, 18, 19
  perspectiva clásica, 37-39, 40 tabla 2.1
  perspectiva conductual de, 40-44
  perspectiva cuantitativa de, 45, 46, 46 tabla 2.4
  perspectiva general, 4, 5, 7, 32-34
  perspectivas integradoras de la, 47-50, 49 fig. 2.4
  perspectivas modernas, 52 fig. 2.5
  proceso de la, 7-10, 8 fig. 1.2
  temas y desafíos de la administración contemporánea, 50-52, 54
  teoría, 34-37
  tramo de, 346-349, 349 tabla 11.1
Administración basada en evidencias (EBM), 294, 295
Administración científica, 37, 38, 38 fig. 2.2
Administración cuantitativa perspectiva, 45, 46, 46 tabla 2.4
Administración de activos, 69
Administración de compras, 691, 692
Administración de instalaciones de cuidados médicos, 22
Administración de inventarios, 692, 693
Administración de la cadena de suministro
  definición, 690
  implementación de sistemas de operaciones por medio de la administración de inventarios, 692, 693
  administración de compras, 691, 692
  administración de operaciones como control, 690, 691
Administración de la calidad total (TQM)
  compromiso estratégico por parte de la administración, 695
  definición, 695
  herramientas y técnicas para, 697-700, 699 tabla 21.3
  materiales de, 696
  métodos para, 696, 697
  participación del empleado, 695
  perspectiva general, 696 fig. 21.3
  tecnología para, 696
Administración de la información
  como control, 718, 719, 718 fig. 22.2
  perspectiva general, 83, 84
Administración de la producción, 681
Administración de la sucesión, 201
Administración de línea, 213, 214
Administración de operaciones
  como control, 690, 691
  definición, 45, 680
  naturaleza de la, 680-682
  perspectiva general, 45
  tecnologías organizacionales, 686-690, 687 fig. 21.2
Administración de recursos humanos (ARH)
  atraer empleados, 441-448
  beneficios, 456
  capacitación, 448-450, 449 fig. 14.2
  compensación, 454-456
  contexto del entorno de la, 435-441, 438 tabla 14.1
  definición, 435
  desafíos en, 460-462
  desarrollo RH, 448-454, 453 fig. 14.4
  evaluaciones del desempeño, 450-453, 452 fig. 14.3
  Huracán Katrina y, 436, 437
  mantenimiento, 454-457
  perspectiva general, 435
  planeación de carrera, 456, 457
  planeación en, 441-443, 442 fig. 14.1
  reclutamiento, 445, 446
  relaciones laborales en, 457-459, 458 fig. 14.5
  retroalimentación del desempeño, 453, 454
  selección, 447, 448
Administración del portafolio, técnicas de, 255
Administración en movimiento, 597
Administración estratégica, 237, 238
Administración internacional
  entorno cultural, 155, 156, 158
  entorno económico, 152, 153
  entorno político y legal, 153-155
  perspectiva general, 151, 151 fig. 5.3
Administración por objetivos (APO), 223, 225
Adquisiciones, 85, 254, 255
Afabilidad, 479
Afectar, 485
Afectividad negativa, 485
Afectividad positiva, 485
Afiliación, necesidad de, 515
Afroestadounidenses. *Vea también* Multiculturalismo
  desarrollo del espíritu emprendedor, 321
  hipotecas subprime, 182, 183
Agencias reguladoras federales, 74
Agencias reguladoras, 74
Agentes económicos, tratamiento de, 102, 103

Agricultores de cacahuate, 120
Agricultura avícola, 71
Agrupación de puestos. *Vea* Departamentalización
Ajuste persona-puesto, 475-477
Alcance
  de la administración, 21, 22
  de la estrategia, 237
Alcoholismo, 440
Alianzas, 85
Alianzas estratégicas, 141, 315
Altos directivos, 10, 11
Ambigüedad de roles, 621
Amenaza de nuevos entrantes, 81
Amenaza de productos sustitutos, 81
Amenazas organizacionales, 241, 243
Ampliación del puesto, 339
Amplio, tramo de administración, 346, 347
Análisis de equilibrio, 748-750, 749 fig. A.3, 749 fig. A.4
Análisis de puestos, 441
Análisis de razones, 660
Análisis de red social (SNA), 345
Análisis de series de tiempo en la elaboración de pronósticos, 743, 744, 743 fig. A.1
Análisis de valor agregado, 697
Análisis del campo de fuerza, 406, 407, 407 fig. 13.2
Anticredencialismo, 713
Antigüedad, administración en la, 35 fig. 2.1
Anuncios de corriente principal, 606
Anuncios enfocados, 606
Apertura, 480
Aplicación en el proceso de innovación, 417, 418
Aplicaciones de oficina, sistemas de, 723
APO (administración por objetivos), 223
Aprendizaje a nivel mundial, 259, 260
Arancel, 154
Árbol de decisión orientado al desarrollo, 563 fig. 17.6
Árbol de decisión orientado al tiempo, 562 fig. 17.5
Árboles de decisión, 755, 756, 755 fig. A.7
Áreas de administración, 13
Áreas de control, 649
Áreas funcionales, 721, 722
Argumento de adquisición de recursos, 180
Argumento de costos, 180
Argumento de creatividad, 181
Argumento de flexibilidad de sistemas, 181, 183
Argumento de marketing, 181
Argumento de solución de problemas, 181
Arreglo de paz de tercero en el desarrollo de la organización, 414
Arte de la administración, 19
Aspectos conductuales de la toma de decisiones
  ética, 286
  fuerzas políticas, 284, 285
  intensificación del compromiso, 285, 286
  intuición, 285
  modelo administrativo, 283, 284, 283 fig. 9.4
  propensión al riesgo, 286
Atracción interpersonal, como razón para unirse a grupos y equipos, 617
Atractivo inspirador, 550
Atribución, 487
Auditoría social corporativa, 125
Auditorías, 660, 661
Auditorías externas, 660, 661
Auditorías financieras, 660, 661
Auditorías internas, 661
Ausentismo, 496
Autoestima, 482
Automatización, 686-688, 687 fig. 21.2
Automatización computarizada, 687
Automatización programable, 687
Autoridad
  centralización, 352
  definición, 350
  delegación, 350-352
  descentralización, 352
  perspectiva general, 350
Autoridad funcional, 357
Autoritarismo, 481, 482

B

Balance general, 660
Banca, tecnología de servicio en, 690
Barreras a la comunicación, 598-600, 599 tabla 18.1, 601 tabla 18.2
Barreras individuales a la comunicación, 599, tabla 18.1
BARS (escala de calificación anclada en el comportamiento), 451, 453 fig. 14.4
Base de datos, sistema de información, 723 fig. 22.5, 728
BCG (Boston Consulting Group) matriz, 255, 256, 255 fig. 8.3
Benchmarking, 696, 697
Beneficios, 187, 439, 456
Beneficios instrumentales, como razón para unirse a grupos y equipos, 618
Bienestar social general, 114
Bitácoras web, 593
Blogs, 593
Bomberos, 475
Bonos para ejecutivos, 533
Boston Consulting Group (BCG) matriz, 255, 256, 255 fig. 8.3
Burnout, 491
Burocracia, 372
Bursatilización, 190-192
Buscadores, 727
Buscadores en la Web, 727
BusinessWeek, 88, 88 tabla 3.1, 426, 474

C

Cabildeo, 86, 122
CAD (diseño asistido por computadora), 688, 689
Cadena de mando, 346, 375
Cadena de rumores, 595, 596, 596 fig. 18.5
Cadenas de cluster, 595, 596, 596 fig. 18.5
Cadenas de comida rápida, metas para, 207 fig. 7.2
Cadenas de chismes, 595, 596 fig. 18.5
CAFE (Corporate Average Fuel Economy) estándares, 242, 243
Calidad
  administración de la calidad total, 695-700, 696 fig. 21.3, 699 tabla 21.3
  definición, 693
  desafío para los gerentes, 54
  dimensiones de, 694 tabla 21.2
  significado de, 693-695
Calidad en el servicio, 694
Calidad percibida, 694 tabla 21.2
CAM (manufactura asistida por computadora), 688
Cambio del entorno, 79-81, 80 fig. 3.4, 647, 648
Cambio del proceso de negocios, 411, 412
Cambio en la organización. *Vea también* Innovación
  administración del, 403-407, 404 fig. 13.1
  áreas del, 407-416, 408 tabla 13.1
  cambio planeado frente al reactivo, 402, 403
  definición, 401
  fuerzas para el, 401, 402
  naturaleza de, 401, 403
  perspectiva general, 401
  resistencia al, 405-407
Cambio planeado, 402, 403
Cambio reactivo, 401-404
Cambio social, administración de recursos humanos y, 440, 441
Cambio. *Vea* Cambio organizacional
Cambios en la secuencia del trabajo, 409
Canales de comunicación, 587, 588
CAP (comités de acción política), 122
CAP (Computer/Electronic Accomodations Program), 178, 179
Capacidad, 683
Capacidad de servicio, en calidad, 694 tabla 21.2
Capacidades cognitivas, creatividad y, 493
Capacidades y rasgos individuales, 521
Capacitación
  administración, 20
  basada en la Web, 450
  basada en medios electrónicos, 450
  capacitación cruzada, 704
  definición, 448
  diversidad, 188
  evaluación de, 450
  métodos comunes, 450
  multicultural, 188
  necesidades de evaluación, 449
  perspectiva general, 448, 449
  proceso, 449 fig. 14.2
  promoción de la diversidad a través de, 186
  vestíbulo, 450
Capacitación de vestíbulo, 450
Capacitación en idiomas, 188
Capital financiero, 437
Capital humano, 437
Características del entorno, en la teoría de la ruta-meta, 560
Características, en calidad, 694 tabla 21.2
Características situacionales, 634
Carisma, 565
Castigo, 523
CDO (obligaciones de deuda colateralizadas), 271, 272
CE (inteligencia emocional), 482, 483
Centralidad, 265, 266
Centralización, 352
Centros de atención telefónica (call centers), 684, 701
Centros de atención telefónica de servicio al cliente, 684

Centros de evaluación, 448
CEO (presidentes ejecutivos), 213, 534
Certidumbre, estado de, 274, 275
Ciclo de vida
del producto, 246, 247, 247 fig. 8.2
organizacional, 378, 379
Ciencia de la administración, 19, 45
CIM (manufactura integrada a la computadora), 688, 689
Cinco fuerzas competitivas, 81, 241
Cinco Grandes rasgos de la personalidad, 478-480, 479 fig. 15.2
CIO (directores ejecutivos de información), 592-594
Círculo de calidad, 616 tabla 19.1
Ciudadanía organizacional, 496, 497
Clasificación forzada, 295
Clasificaciones, empleado, 451
Cliente departamentalización, 343
Clientes
definición, 72
perspectiva general, 72, 73
reemplazo de, diversificación por medio de, 254
tratamiento de, 112
CMN (corporaciones multinacionales), 139, 159, 160 tabla 5.2
Coaching y counseling, DO, 414
Coalición, 284
Codificación, en la comunicación, 587
Códigos de ética, 106
Códigos fiscales, 121
Coerción, 550, 570
Cohesión
consecuencias de, 626, 627
definición, 625
factores que incrementan, 625, 625 tabla 19.2
factores que reducen, 626
y desempeño, 626 fig. 19.4
grupos y equipos de trabajo, 625-627
Colaboración y sistemas de información, 733, 734
Colectivismo, 156
Comercio electrónico, 320, 321
Comercio electrónico, 707, 708
Comercio justo, 98, 99
Comisiones, 528, 529
Comisiones de ventas, 528, 529
Comités de acción política (CAP), 122
Comités ejecutivos, 213
Comités, presupuesto, 657
Compañero de trabajo menos preferido (LPC), teoría del, 556-559, 558 fig. 17.3
Compañías de seguros médicos, 12
Compañías farmacéuticas, 53, 54, 276, 277
Compañías tabacaleras, 118, 119
Compensación
aspectos legales, 439
decisión del nivel salarial, 455
decisiones salariales individuales, 455, 456
definición, 454
perspectiva general, 454, 455
planes, 42
y beneficios, 438 tabla 14.1
Compensación ejecutiva, 532-534
Compensación indirecta, 456
Competencia
calidad y, 694
como fuerza externa del cambio, 402
conflictos intergrupales, 630
en el mercado global, 142, 144, 145
en la economía global, 158, 159, 161, 162
multiculturalismo y, 180, 181, 183
Competencias distintivas, 237, 240, 311, 312
Competidores, 71, 72
Competitividad, en el conflicto interpersonal, 629
Complejidad del entorno, 79-81
Componente afectivo de actitud, 483
Componente cognitivo de la actitud, 483
Componente intencional de actitud, 483
Comportamiento
agresivo hacia las metas, 158
de apoyo del líder, 559
de consideración, 553, 554
de estructura de iniciación, 553, 554
de líder participativo, 559
de negocios, estándares de, 68-70
de toma de riesgos, 280-290
del líder centrado en el puesto, 553
del líder centrado en los empleados, 553
del líder directivo, 559
del líder orientado al logro, 559
ético, 100
no ético, 100
organizacional, 43, 44
pasivo hacia las metas, 158
Comportamiento en el lugar de trabajo
ciudadanía organizacional, 496, 497
conductas del desempeño, 495, 496
conductas disfuncionales, 497
conductas retraídas, 496
definición, 495
Comportamiento político
administración de la impresión, 570, 571
agresivo hacia las metas, 158
cambiante, 410
común, 570
consideración, 553, 554
definición, 569
desempeño, 495, 496
disfuncional, 497
estructura de iniciación, 553, 554
ético, 100
interpersonal, resultados de, 585
líder centrado en el puesto, 553
líder centrado en los empleados, 553
líder de apoyo, 559
líder directivo, 559
líder orientado al logro, 559
líder participativo, 559
liderazgo, 553-555, 554 fig. 17.1, 559
lugar de trabajo, 495-497
meta pasiva, 158
no ético, 100
organizacional, 43, 44
perspectiva general, 569, 570
político, 569-571
retraimiento, 496
toma de riesgos, 289, 290
Comportamiento. *Vea también* Conductas individuales
Compradores, poder de los, 81
Compras, 691
Compras "en línea", 708
Comprensión, 185
Compromiso, 633
intensificación del, 285
meta, 521
organizacional, 484, 485
Compromiso estratégico en la administración de la calidad total, 695
Compromiso organizacional, 484, 485
Comunicación
ascendente, 592
barreras a la, 598-600, 599 tabla18.1, 601 tabla 18.2
de dos vías, 601, 602
definición, 585, 586
descendente, 592
disposición a comunicar, 186, 187
efectiva, 586
electrónica, 592-595
equipos de trabajo, 590, 591
escrita, 589, 590
habilidades en, 17
horizontal, 592
informal, en la organización, 595-598, 595 fig. 18.4, 596 fig. 18.5
interpersonal, 588-590
mejorar la eficacia de la, 600-602, 601 fig. 18.6, 601 tabla 18.2
no verbal, 597, 598
oral, 588, 589
organizacional, 591, 592, 591 fig. 18.3
organizacional, manejo de la, 598-602
perspectiva general, 582, 583
proceso de, 587, 588, 587 fig. 18.1
redes, 590, 591, 590 fig. 18.2
rol en la administración, 586
superar la resistencia al cambio, 406
superar las barreras al establecimiento de metas, 223
vertical, 591, 592
Comunidad económica, 154, 155
Condición de satisfacción, de alternativas, 280
Conductas de retraimiento, 496
Conductas del desempeño, 495, 496
Conductas disfuncionales, 497
Conductas individuales
en las organizaciones
actitudes en, 483-485
ajuste entre persona y puesto, 476, 477
contrato psicológico, 475, 476, 476 fig. 15.1
creatividad, 492-495
diferencias individuales, 477
estrés y, 488-492, 488 fig. 15.4, 489 fig. 15.5
percepción y, 486, 487, 486 fig. 15.3
personalidad y, 477-483, 479 fig. 15.2
perspectiva general, 474, 475
tipos de comportamiento en el lugar de trabajo, 495-497
entre las culturas, 156-158, 157 fig. 5.4
Conductas interpersonales, resultados de, 585
Confiabilidad, en la calidad, 694 tabla 21.2
Conflicto de roles, 621, 622
Conflicto dentro del rol, 621, 622
Conflicto entre emisores, 622
Conflicto entre roles, 621

Conflicto intergrupal, 190, 630
Conflicto interorganizacional, 630
Conflicto interpersonal e intergrupal
  administración, 631-635, 631 tabla 19.3
  bajos niveles de, 190
  causas de, 628-631
control, 632, 633
  estimular, 632
  naturaleza de, 628, 629 fig. 19.5
  negociación, 633-635
  perspectiva general, 627
  resolver y eliminar, 633
Conflicto persona-puesto, 622
Conflicto. *Vea también* el Conflicto interpersonal e intergrupal
  y tolerancia cultural, 186
  definición, 628
  multiculturalismo y, 184
Conformidad, en la calidad, 694 tabla 21.2
Conocimiento, como parte del proceso creativo, 494
Consecuencias psicológicas del estrés, 490
Consejo de administración, 75, 76, 213
Consejo obligatorio, 357
Consejos consultivos, 317
Consejos farmacéuticos, 102
Consistencia, de metas, 223
Consistencia horizontal, 223
Consistencia vertical, 223
Construcción, 308
Consulta de proceso, desarrollo de la organización, 414
Consultores en administración, 317
Consumidores latinos, 605-608
Contacto visual, 598
Contactos personales, 122
Contadores públicos certificados (CPA), 660
Contexto del entorno, de la administración de recursos humanos, 435-441, 438 tabla 14.1
Continuo del liderazgo, 555, 556, 556 fig. 17.2
Contralor, 650
Contrato psicológico, 475, 476, 476 fig. 15.1
Contribuciones, 475
Control, 9
  administración de, 666-669
  administración de operaciones como, 690, 691
  áreas de, 649
  características del efectivo, 666, 667
  de tráfico, 722
  definición, 646
  descentralizado, 662 fig. 20.6, 663, 665, 666
  en automatización, 687
  en la economía global, 161, 162
  estadístico de la calidad (SQC), 700
  estratégico, 649, 663-666
  estratégico centralizado, 664, 665
  estructural, 649, 661-663, 662 fig. 20.6
  financiero, 655-661, 656 tabla 20.1, 658 fig. 20.5
  niveles de, 649, 650, 650 fig. 20.2
  operaciones, 649, 653-655, 654 fig. 20.4
  pasos en el, 651-653, 651 fig. 20.3
  perspectiva general, 9, 10
  propósito de, 647-649, 647 fig. 20.1
  resistencia al, 667-669
  responsabilidades de, 650, 651
  sistema de información, 729
  tipos de, 649-651
  tramo de, 346-349, 349 tabla 11.1
Control burocrático, 662, 663, 662 fig. 20.6
Control de filtración, 654, 654 fig. 20.4, 718 fig. 22.2
Control de inventarios, 692
Control de las operaciones
  acción posterior, 654, 655
  definición, 649, 653
  filtración, 654
  formas de, 654 fig. 20.4
  preliminar, 653, 654
Control financiero
  análisis de razones, 660
  auditorías financieras, 660, 661
  control presupuestal, 656-658
  definición, 649, 655
  estados financieros, 660
  perspectiva general, 655, 656
Control organizacional, 662 fig. 20.6
Control posterior a la acción, 654, 655, 654 fig. 20.4, 718 fig. 22.2
Control preliminar, 653, 654, 654 fig. 20.4, 718 fig. 22.2
Controles comerciales, 154
Coordinación
  conflicto de control a través de, 632
  definición 353
  electrónica, 355
  necesidad de, 353, 354
  perspectiva general, 353
  técnicas estructurales, 354, 355
Coordinación electrónica, 355
Corporaciones multinacionales (CMN), 139, 159, 160 tabla 5.2
Correo electrónico, 590
Costos
  calidad y, 695
  en el análisis de equilibrio, 748, 749 fig. A.3
  minimización por medio del control, 648, 649
Costos fijos, en el análisis de equilibrio, 748, 749 fig. A.3
Costos totales, en análisis de punto de equilibrio, 748, 749 fig. A.3
Costos variables, en el análisis de punto de equilibrio, 748, 749 fig. A.3
CPA (contadores públicos certificados), 660
CRA (Ley de Reinversión en la Comunidad), 191
Creación de puestos, 302-304, 303 fig. 10.2
Creación de redes, 318
Creación de una obligación, 570
Creatividad
  capacidades cognitivas y, 493
  definición, 492
  experiencias de antecedentes y, 493
  ideas, 494
  incubación, 494
  individuales creativos, 493
  mejoramiento, 495
  perspectiva general, 492
  preparación, 494
  proceso creativo, 493, 494
  rasgos personales y, 493
  verificación, 494
Crecimiento, en el proceso de innovación, 418
Credibilidad, 599, 602
Creencias, 155, 156
Crisis, 83
Crisis subprime, 182, 183, 190-192, 659
Cuba, embargo en contra de, 134-136
Cuidado infantil, en el sitio, 185
Cuidados médicos y pobreza, 110
Cultura, 157 fig. 5.4, 567. *Vea también* Multiculturalismo
Cultura de la organización
  administración, 78, 79
  definición, 77
  determinantes de la, 78
  importancia de la, 77, 78
  innovación de promoción, 421, 422
  multiculturalismo, 188
  perspectiva general, 77
  responsabilidad social, 124
Cumplimiento ético, 123
Cumplimiento instrumental, 550
Cumplimiento legal, 123
Cuota, 154
Challenger, 290

D

Datos, 716
Debilidades organizacionales, 241
Decisión a nivel salarial, 455
Decisiones de capacidad, 683
Decisiones no programadas, 274
Decisiones programadas, 274
Declinación, en el proceso de innovación, 418
Decodificación, en la comunicación, 588
Deficiencia de las necesidades, en el marco de referencia de la motivación, 510
Deforestación de la selva, 152
Delegación
  definición, 350
  industria de la televisión, 332, 333
  partes del proceso, 350, 351
  pasos en el proceso, 351, fig. 11.4
  perspectiva general, 350
  problemas en, 351, 352
  razones para, 350
Demanda, y decisión de capacidad, 683
Demandas de roles, 490
Demandas de tareas, 489
Demandas físicas, 490
Demandas interpersonales, 490
Denuncia, 124, 125
Departamentalización, 341-344, 342 fig. 11.2, 342 fig. 11.4
Departamentalización funcional, 342, 343
Departamentalización por producto, 343
Departamentalización por ubicación, 343, 344
Desarrollo
  definición, 448
  proceso de innovación, 417
  recursos humanos, 448-450
Desarrollo de producto, diversificación por medio de, 254
Desarrollo del espíritu emprendedor, 421, 422
  definición, 301
  estrategia para, 306-313
  globalización y, 159
  perspectiva general, 301, 302
  por industria, 307 fig. 10.3
Desarrollo organizacional (DO)
  definición, 412

eficacia del, 414, 416
perspectiva general, 412
premisas, 412, 413
técnicas, 413, 414
Descentralización, 352
Desempeño de las organizaciones
con espíritu emprendedor, 319-323, 320 fig. 10.5
estrategia para
administración internacional, 312, 313
elegir industrias, 306-311, 307 fig. 10.3, 310 fig. 10.4
enfatizar las competencias distintivas, 311, 312
perspectiva general, 306
plan de negocios, 312
estructura de
financiamiento, 315, 316
franquiciamiento, 318, 319
fuentes de consejo administrativo, 316-318
inicio, 313, 314
perspectiva general, 313
Desempeño. *Vea también* Motivación
comparación frente a los estándares, 652
en la calidad, 694 tabla 21.2
medición, 652
y cohesión, 626, 627, 626 fig. 19.4
Desempleo, 446
Despliegue de recursos, 237
Desventaja competitiva, 241
Diagrama de reemplazo, 443
Diferenciación, 378
Diferencias de estatus, en la comunicación, 600
Diferencias individuales, 477
Dilbert, 51
Dilemas, en la matriz BCG, 256
Dimensión económica, 66, 67
Dimensión internacional, 71
Dimensión política-legal, 70
Dimensión sociocultural, 68, 70
Dimensión tecnológica, 68
Dimensiones formales, para administrar la responsabilidad social, 123, 124
Dimensiones informales, para administrar la responsabilidad social, 124, 125
Dinámica interpersonal, 584, 585
Director de ética, 336, 337, 356, 357
Directores ejecutivos de información (CIO), 592-594
Directorios, 727
Discapacidad, tecnología de asistencia para personas con, 178, 179
Discriminación, 184, 189
Diseño asistido por computadora (CAD), 688, 689
Diseño conglomerado (forma H), 382, 383, 382 fig. 12.2
Diseño de
instalaciones, 683-685, 685 fig. 21.1
mejoramiento de las operaciones, 703, 704
Diseño de puestos, 335, 338-341, 340 fig. 11.1
Diseño de Sistema 1, 373, 374 tabla 12.1
Diseño de Sistema 4, 373, 374 tabla 12.1, 392
Diseño divisional (forma M), 382-384, 383 fig. 12.3
Diseño forma H (conglomerado), 382, 383, 382 fig. 12.2
Diseño forma M (divisional), 383, 384, 383 fig. 12.3
Diseño funcional (forma U), 368, 369, 381, 382, 381 fig. 12.1, 392
Diseño matricial, 384-386, 384 fig. 12.4
Diseño orgánico, 85
Diseño organizacional
cambiante, 407, 408
definición, 371
diseño de conglomerado (forma H), 382, 383, 382 fig. 12.2
diseño divisional (forma M), 383, 384, 383 fig. 12.3
diseño funcional (forma U), 381, 382, 381 fig. 12.1
diseño matricial, 384-386, 384 fig. 12.4
diseños híbridos, 386
emergente, 386-389, 388 fig. 12.5
estrategia y, 379, 380
formas básicas del, 381-386
naturaleza del, 371
perspectivas universales en, 371-373, 374 tabla 12.1
punto de vista situacional del, 374-379
Disonancia cognitiva, 484
Disposición, 685, 686, 685 fig. 21.1
Disposición celular, 686
Disposición de posición fija, 685 fig. 21.1, 686
Disposición, para comunicarse, 186, 187
Disposición por producto, 685, 685 fig. 21.1
Disposiciones de proceso, 685, 685 fig. 21.1
Dispositivos de almacenamiento, tecnología de información, 719, 719 fig. 22.3
Distorsión, información, 550
Distribuciones de edad, 175, 176, 175 fig. 6.2
Diversidad de la fuerza de trabajo, 173
Diversidad. *Vea también* Multiculturalismo
administración en las organizaciones, 185-188
definición, 172
dimensiones de la, 174-179
efectos en las organizaciones de la, 180, 181, 180 fig. 6.5, 183, 184
en el lugar de trabajo, 23, 24
en las organizaciones, 173-179
en las universidades, 195, 196
naturaleza de la, 172, 173
nuevas direcciones en la, 568
offshoring, 376
programas de seguros para la, 12
razones para incrementar, 174 fig. 6.1
tendencias en, 173, 174
toma de decisiones de grupo, 289, 290
y capacitación multicultural, 188
Diversificación
administración de la, 255-257
definición, 251
no relacionada, 252, 253
relacionada, 251, 252, 252 tabla 8.3
volverse una empresa diversificada, 254, 255
División de la mano de obra, 335
DO. *Vea* Desarrollo Organizacional
Documentación, sistema de información, 729
Donación filantrópica, 123, 124
DSS (sistema de apoyo a las decisiones), 724
Durabilidad, en la calidad, 694 tabla 21.2

E

Economía de mercado, 145
Economía global
competencia en, 158-162
desafíos de administración en la, 161, 162
estructura de 145-151, 148 fig. 5.2
Economías de alcance, 258
Economías de alto crecimiento, 149
Economías de alto potencial, 149
Economías de escala, 258, 309, 310, 310 fig. 10.4
Economías de mercado maduro y sistemas, 145, 147-149
Ed, 333, 334
Educación
rol de la, al volverse gerentes, 20
superar la resistencia al cambio, 406
Efectividad, modelo organizacional de, 87 fig. 3.6
Efecto adverso, 438
Eficacia organizacional, modelo de, 87 fig. 3.6
Eficacia personal, 481
Eficiencias de ubicación, 258
Eficiente, 5
Ejercicio, como manejo del estrés, 491
Elaboración de pronósticos
análisis de series de tiempo en, 743, 744, 743 fig. A.1
cualitativa, 745
definición, 741
ingresos, 742
modelado causal en, 744, 745, 744 tabla A.1
otros tipos de, 743
tecnológicos, 742
ventas, 741, 742
Elaboración de pronósticos de recursos, 743
Elaboración, estrategia, 238
Electrónica (basada en computadora) sistema de tecnología de información, 719, 719 fig. 22.3
Elemento de frustración-regresión, 513, 514
Eliminación del conflicto, 631 tabla 19.3, 633
EMB (administración basada en evidencias), 294, 295
Embargo, contra Cuba, 134-136
Emotividad negativa, 479
Empatía, 185, 186
Empleados desde casa, 376
Empleados. *Vea también* Motivación
exceso de control, 667, 668
impacto de los sistemas de información en las conductas de, 735
participación en control, 650
participación en la administración de la calidad total, 695
participación en la administración de la productividad, 704
perspectiva general, 76
tratamiento de agentes económicos por, 102, 103
tratamiento de la organización por, 102

tratamiento de, por organización, 101, 102
Empleo a voluntad, 441
Empowerment, 524, 525
Empresa multinacional, 138
Empresa nacional, 138
Empresario, 16, 300
Empresas amigables con el ambiente, 6
Empresas de capital de inversión, rol en el financiamiento de empresas nuevas, 315, 316
Empresas de inversión en pequeñas empresas de minorías (MESBIC), 316
Empresas de mejor desempeño, *BusinessWeek*, 88, 88 tabla 3.1
Empresas globales, 139
Empresas internacionales
competencia en el mercado global, 142, 144, 145, 145 tabla 5.1
definición, 138
globalización, proceso administrativo de, 140-142
niveles de, 138 fig. 5.1
perspectiva general, 137, 138
significado de, 138, 139
tendencias en, 139, 140
Empresas más admiradas, *Fortune*, 88, 88 tabla 3.1
Empresas que inician, 320 fig. 10.5
Empresas verdes, 6
Encriptación, 731
Enfoque amplio del cambio, 404, 405
Enfoque cognitivo de la negociación, 634, 635
Enfoque de características del puesto, 340, 341, 340 fig. 11.1
Enfoque de confrontación de la solución de conflictos, 633
Enfoque de jurado de opinión experta, 745
Enfoque de las relaciones humanas de la motivación, 511
Enfoque de miembros estratégicos, 87
Enfoque de motivación de jerarquía de las necesidades
jerarquía de las necesidades de Maslow, 512, 513, 512 fig. 16.2
teoría ERG, 513, 514
Enfoque de procesos internos, 86
Enfoque de sistemas de recursos, 86
Enfoque del árbol de decisión de Vroom, 560-563, 562 fig. 17.5, 563 fig. 17.6
Enfoque inapropiado, 668
Enfoque tradicional de la motivación, 510, 511
Enfoques psicológicos de la negociación, 634, 635
Enfoques situacionales al liderazgo
enfoque del árbol de decisión de Vroom, 560-563, 562 fig. 17.5, 563 fig. 17.6
enfoque del intercambio entre líder y miembro, 563, 564, 564 fig. 17.7
perspectiva general, 555, 556
teoría de la ruta-meta, 559, 560, 561 fig. 17.4
teoría LPC, 556-559, 558 fig. 17.3
Enmienda Byrd, 154
Enriquecimiento del puesto, 339, 340
Entendimiento tácito, 589
Entorno cultural. *Vea también* Multiculturalismo
conductas individuales, 156, 158
creencias, 155, 156
lenguaje, 155, 156
perspectiva general, 155
símbolos, 155, 156
valores, 155, 156
Entorno de tareas, 72 fig. 3.3
clientes, 72, 73
competidores, 71, 72
definición, 65
en la organización, 66 fig. 3.1
proveedores, 73
reguladores, 74, 75
socios estratégicos, 73, 74
Entorno de trabajo físico, 76, 77
Entorno económico, 152, 153
Entorno externo, 66 fig. 3.1
definición, 65
entorno general
dimensión económica del, 66, 67
dimensión internacional, 71
dimensión política-legal, 70
dimensión sociocultural, 68, 70
dimensión tecnológica, 68
perspectiva general, 65
entorno de tarea
clientes, 72, 73
competidores, 71, 72
perspectiva general, 71
proveedores, 73
reguladores, 74, 75
socios estratégicos, 73, 74
Entorno general
definición, 65
dimensión económica, 66, 67
dimensión internacional, 71
dimensión política y legal, 70
dimensión sociocultural, 68, 70
dimensión tecnológica, 68
perspectiva general, 65
Entorno interno, 65, 66 fig. 3.1, 75-77
Entorno legal de la administración de recursos humanos. *Vea también* Entorno político y legal
Entorno natural, y responsabilidad social, 113, 114
Entorno político y legal
compensación y beneficios, 439
comunidades económicas, 154, 155
controles comerciales, 154
cuestiones legales emergentes, 440
estabilidad gubernamental, 153
incentivos comerciales, 153, 154
oportunidad de empleo igualitaria, 437-439
perspectiva general, 153
perspectiva general, 153, 437, 438 tabla 14.1
relaciones laborales, 439, 440
salud y seguridad, 440
Entorno, en la comunicación no verbal, 597, 598
Entorno. *Vea también* Entorno externo; entornos específicos por nombre
adaptación de la organización al, 84 fig. 3.5
adaptación organizacional al, 83-86, 84 fig. 3.5
adaptarse al cambio en, 647, 648
administración de recursos humanos, 435-441, 438 tabla 14.1
conflicto con la organización, 630, 631
cultural, 77-79
desafíos de la administración internacional, 151 fig. 5.3
efectividad organizacional y, 86-88, 87 fig. 3.6, 88 tabla 3.1
efecto en las organizaciones, 79-83, 80 fig. 3.4
interno, 75-77
perspectiva general, 64, 65, 79
punto de vista situacional del diseño organizacional, 377, 378
Entrantes, amenaza de nuevos, 81
Entrevistas, 447-448, 580-582
Entrevistas telefónicas, 580-582
Entropía, 48
Equipo de administración, 616 tabla 19.1
Equipo virtual, 616, 616 tabla 19.1
Equipos de solución de problemas, 616 tabla 19.1
Equipos transfuncionales, 615 fig. 19.1, 616
Equipos. *Vea* Grupos y equipos de trabajo
ERISA (Ley de Seguridad de Ingreso del Retiro del Empleado de 1974), 439
ERP (planeación de los recursos de empresa), 409, 410
Error de los hechos recientes, 452
Error halo, 452
Errores, limitar la acumulación de, 648
Escala de calificación anclada en el comportamiento (BARS), 451, 453 fig. 14.4
Escalas de calificación gráfica, 452 fig. 14.3
Escuchar, 599-601, 601 fig. 18.6
Escuelas de negocios, 624
ESOP (planes de propiedad de acciones del empleado), 530, 532
Espacios en blanco en una solicitud, 447
Especialización, del puesto, 335, 338-341
Especificidad de la meta, 520, 521
Espíritu emprendedor
definición, 300
naturaleza de, 300, 301
rol en la sociedad, 301-306, 302 fig. 10.1, 303 fig. 10.2
ESS (sistema de apoyo ejecutivo), 724
Establecimiento de metas formales
eficacia de, 226, 227
naturaleza y propósito de, 225
proceso de, 225, 226, 225 fig. 7.5
Estado de ánimo, 485
Estado de certidumbre, 274
Estado de incertidumbre, 277
Estado de resultados, 660
Estado de riesgos, 275, 276
Estados financieros, 660
Estándares
comparar el desempeño frente a, 652
establecimiento, 651, 652
Estándares Corporate Average Fuel Economy (CAFE), 242, 243
Estándares de control, 651, 652
Estética, en calidad, 694 tabla 21.2
Estilo de consulta (grupo), enfoque de Vroom del árbol de decisión, 562
Estilo de consulta (individual), enfoque de Vroom del árbol de decisión, 562

Estilo de decisión, enfoque del árbol de decisión de Vroom, 561
Estilo de delegar, enfoque árbol de decisión de Vroom, 562
Estilo de facilitación, enfoque del árbol de decisión de Vroom, 562
Estimular el conflicto, 631 tabla 19.3, 632
Estrategia
  analizadora, 246, 250
  de defensa, 246, 250
  de diferenciación, 244, 248, 249
  de enfoque, 245
  de liderazgo de costo general, 244, 249
  de producto simple, 251
  de prospección, 246, 249, 250
  de publicidad-social, 299, 300
  de reactor, 246
  de replicación del hogar, 260
  deliberada, 238
  emergente, 238
  multinacional, 260
  transnacional, 261
Estrategias
  componentes de, 237
  corporativas, 250-257, 252 tabla 8.3, 255 fig. 8.3, 257 fig. 8.4
  de negocios, 243-250, 244 tabla 8.1, 245 tabla 8.2, 247 fig. 8.2
  definición, 237
  diseño organizacional y, 379, 380
  elaboración de, 238
  FODA análisis, usado para formular, 239-243, 239 fig. 8.1
  implementación de, 238
  internacional y global, 257-261
  motivacional, 524-527
  para organizaciones con espíritu emprendedor, 306-313
  perspectiva general, 237
  tipos de alternativas estratégicas, 238
Estrategias competitivas genéricas, 380
Estrategias corporativas
  definición, 238
  diseño organizacional, 379
  formulación 250-253, 252 tabla 8.3
  implementación, 253-257, 255 fig. 8.3, 257 fig. 8.4
Estrategias de negocios
  definición, 238
  diseño organizacional, 380
  elaboración, 243-247, 244 tabla 8.1, 245 tabla 8.2, 247 fig. 8.2
  implementación, 248-250
Estrategias efectivas, 237
Estrategias genéricas de Porter, 244-245, 244 tabla 8.1, 248-249
Estrategias globales
  alternativas estratégicas para empresas internacionales, 260, 261
  aprendizaje a nivel mundial, 259, 260
  definición, 261
  eficiencias globales, 258
  flexibilidad de mercados múltiples, 258, 259
  perspectiva general, 257, 258
Estrategias internacionales
  alternativas estratégicas para empresas internacionales, 260, 261
  aprendizaje a nivel mundial, 259, 260
  eficiencias globales, 258
  flexibilidad de mercados múltiples, 258, 259
  perspectiva general, 257, 258
Estrellas, en la matriz BCG, 256
Estrés
  causas de, 489, 490, 489 fig. 15.5
  consecuencias de, 490, 491
  definición, 488
  manejo, 491, 492
  perspectiva general, 488, 489, 488 fig. 15.4
Estructura de la organización, 335, 407, 408
Estructura de mando múltiple, 385
Estructura de tareas, 557
Estudios de liderazgo de Ohio State, 553, 554
Estudios de liderazgo Michigan, 553
Estudios de retroalimentación en el desarrollo organizacional, 413
Estudios Hawthorne, 41
Etapa
  de crecimiento, del ciclo de vida del producto, 247
  de declinación, del ciclo de vida del producto, 247
  de formación, del desarrollo de grupos, 619, 619 fig. 19.2
  de introducción, 246, 247
  de madurez, del ciclo de vida del producto, 247
  de normatividad, del desarrollo de grupo, 619 fig. 19.2, 620
  de tormenta, del desarrollo de grupos, 619 fig. 19.2, 620
  del desempeño, del desarrollo de grupo, 619 fig. 19.2, 620
Ética
  administrar el comportamiento ético, 106, 107, 108 fig. 4.2, 109
  automóviles híbridos, 242, 243
  código de, 106
  definición, 100
  desafío para los gerentes, 52
  directores de ética, 356, 357
  empresas verdes, 6
  en el contexto de la organización, 103, 105, 106
  esfuerzos de reciclaje, 69, 70
  fabricantes de juguetes, 477
  gerencial, 100-103, 101 fig. 4.1
  Huracán Katrina, 214, 436, 437
  investigación y desarrollo, 276, 277
  minorías e hipotecas subprime, 182, 183
  modelado de personas, 726
  perspectiva general, 100
  Proyecto Inocencia, 115, 116
  temas emergentes, 109-111
  toma de decisiones y, 286
Etnicidad, 177, 177 fig 6.4, 179. *Vea también* Multiculturalismo
Evaluación del desempeño
  definición, 450
  errores en la, 452, 453
  métodos comunes de, 451, 452
  perspectiva general, 450, 451
Evaluación del puesto, 455
Evaluaciones, empleado, 451, 452 fig. 14.3
Evasión, 523
Evasión de la incertidumbre, 158
Exámenes físicos, 448
Exceso de control, 667, 668
Expectativa del desempeño al resultado, 517
Expectativa del esfuerzo al desempeño, 517
Experiencia, rol de la, al convertirse en gerente, 20, 21
Experiencias de antecedentes, creatividad y, 493
Exportación, 140
Extensión Porter-Lawler de la teoría de la expectativa, 518, 519 fig. 16.5
Extinción, 523
Extranets, 727, 728
Extroversión, 479, 480

F

Facilitación, 406
Factibilidad, 280
Familias de carrera doble, 440
Favores, 122
Ferias de empleo, 443
Fijación de precios, en las recesiones, 211, 212
Financiamiento de nuevos negocios, 315, 316
Finanzas, 308, 309
Firewalls electrónicos, 731
Firmas de abogados, mujeres en, 538, 539
Flexibilidad
  como característica de control efectivo, 666
  perspectiva general, 85
FLO (Organizaciones Internacionales de Etiquetado de Comercio Justo), 99
FODA, análisis (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
  amenazas de evaluación, 241, 243
  debilidades de evaluación, 241
  evaluación de oportunidades, 241, 243
  fortalezas de evaluación, 239-241
  perspectiva general, 239, 239 fig. 8.1
Formación de estereotipos, 486, 487, 607
Formación de una empresa nueva. *Vea* Desarrollo del espíritu emprendedor
Fortaleza de la necesidad de crecimiento, 341
Fortalezas comunes, 240
Fortalezas organizacionales
  competencias distintivas, 240
  fortalezas comunes, 240
  imitación estratégica, 240, 241
  perspectiva general, 239, 240
Fortalezas, debilidades, análisis de oportunidades y amenazas. *Vea* Análisis FODA
Fortalezas, organizacionales, 239
Franquiciamiento, 318, 319
Fuerza de tarea de planeación, 213
Fuerzas competitivas, 81-83
Fuerzas de tareas, 354
Fuerzas políticas, en la toma de decisiones, 284, 285
Función objetiva, 746
Fusiones, 85, 254, 255

G

Gantt diagrama de, 38
Gastos relacionados con el trabajo, 107
GE filtración de negocios, 256, 257, 257 fig. 8.4
Género
  comportamiento de toma de riesgos, 289, 290

en el lugar de trabajo, 23
Ley de Pago igualitario de 1963, 439
perspectiva general, 176, 177
Gerente de proyecto, 385
Gerente(es)
definición, 7
educación, 20
experiencia, 20, 21
habilidades, 16-18, 19 fig. 1.4
llegar a ser, 19-21
perspectiva general, 2-5, 7
roles de, 14-16, 715-717, 716 fig. 22.1
tipos de, 10-14
Gerentes administrativos, 13
Gerentes de finanzas, 13
Gerentes de marketing, 13
Gerentes de nivel medio
administración de sistemas de información, 723, 724
grupos de usuarios y requerimientos de sistemas, 720, 721
perspectiva general, 11
Gerentes de operaciones, 13
Gerentes de primera línea (u operativos) 13, 720, 721
Gerentes operativos (primera línea), 13, 720, 721
Globalización
administración del proceso de, 140-142
desafío para los gerentes, 52
tamaño de la organización y, 159
Gobierno
estabilidad, 153
influencia de las organizaciones en el, 122
influencia sobre las organizaciones, 120, 121, 121 fig. 4.6
organizaciones, 22
regulación por, 71, 72
responsabilidad social y, 120-122
Gobierno corporativo, 110, 111
Grid gerencial, 554, 555, 554 fig. 17.1
Grid® del liderazgo, 554, 555, 554 fig. 17.1
Groupthink, 290, 291
Grupo de identidad cultural, identificación organizacional basada en, 190
Grupo de tarea, 614, 616, 617
Grupo de toma de decisiones
desventajas de, 288, 289, 288 tabla 902, 290
formas de, 287, 288
grupos Delphi, 287, 288
grupos nominales, 288
interactuar, 287
perspectiva general, 287
procesos administrativos, 290, 291
ventajas de la, 288, 289, 288 tabla 9.2
Grupo externo, modelo ILM, 564, 564 fig. 17.7
Grupos de apoyo, 491, 492
Grupos de interés organizacionales, 112, 113, 113 fig. 4.3
Grupos de usuarios, 720-722, 721 fig. 22.4
Grupos Delphi, 287, 288
Grupos funcionales, 614, 615, 615 fig. 19.1
Grupos informales (interés), 74, 615, 616, 615 fig. 19.1
Grupos nominales, 288
Grupos y equipos de trabajo. *Vea también* Toma de decisiones de equipo
actividades de formación de equipos, en el diseño organizacional, 413
características de, 620-627
cohesión en, 625-627, 625 tabla 19.2, 626 fig. 19.4
como alternativa a la especialización, 341
comunicación en, 590, 591
conflicto interpersonal e intergrupal, 627-631, 629 fig. 19.5
definición, 341
empowerment y, 525
estructuras de roles, 620-622, 621 fig. 19.3
etapas del desarrollo, 618-620, 619 fig. 19.2
liderazgo formal en, 627
liderazgo informal en, 627
manejo del conflicto, 631-635, 631 tabla 19.3
perspectiva general, 614
razones para unirse, 617, 618
sistemas de recompensas, 529, 530
teoría de la ruta-meta, 560
tipos de, 614-617, 615 fig. 19.1, 616 tabla 19.1
Grupos y equipos en interacción, 287
Grupos. *Vea* Grupos y equipos de trabajo
Guía de toma de decisiones éticas, 108 fig. 4.2

H

Habilidades conceptuales, 17
Habilidades de administración del tiempo, 18, 491
Habilidades de comunicación, 17
Habilidades de diagnóstico, 17
Habilidades de sensibilidad, 413, 602
Habilidades gerenciales, 16-18, 19 fig. 1.4
Habilidades interpersonales, 17
Habilidades para la toma de decisiones, 17, 18
Habilidades suaves (con las personas), 624
Habilidades técnicas, 16, 17
Hardware, sistema de información, 728
Herramientas en la toma de decisiones
árboles de decisión como, 755, 756
inteligencia artificial como, 757
matrices de rendimiento como, 753, 754
modelos de colas como, 756
modelos de distribución como, 756, 757
modelos de inventario como, 756
teoría de juegos como, 757
Híbridos, automóviles, 242
Híbridos, diseños, 386
Higiene, factores de, 514, 514 fig. 16.3
Hipersegmentación, 300
Hipotecas de tasa ajustable (HTA), 182, 183
Hipotecas subprime, 182, 183, 190-192
Horario de trabajo reducido, 526
Horarios
administrativos, 583, 584
de trabajo reducido, 526
flexibles, 506-509, 526
intervalo fijo, 523
intervalo variable, 523
"nueve-ochenta", 526
razón fija, 523
razón variable, 523
reforzamiento, 523
trabajo variable, 526
Horarios de trabajo flexibles, 187
Hoteles, 678-680, 690
Hoteles de estancia extendida, 679, 680
HTA (hipotecas de tasa ajustable), 182, 183
Huelgas, 457
Huracán Katrina, 214, 436
Huracanes, planeación de, 214

I

I&D (investigación y desarrollo), 276, 277, 703
IA (inteligencia artificial)
como herramienta en la toma de decisiones, 757
sistemas de información, 724, 725
Identificación organizacional basada en grupo de identidad cultura, 190
Identificación personal, 550
Idioma
como barrera a la comunicación, 600
perspectiva general, 155, 156
ILM (intercambio entre líder y miembro), modelo de, 563, 564, 564 fig. 17.7
Imágenes, en la comunicación no verbal, 597
Imitación estratégica, 240, 241
Implementación, estrategia, 238
Importación, 140
Importancia de decisión, 561
Importancia de la toma de decisiones, 561
Impresión, administración de la, 570, 571
Incentivos, 454, 476, 570
Incentivos comerciales, 153, 154
Incentivos fiscales, 153-154
Incentivos no monetarios, 529, 530
Incentivos pago de, para ejecutivos, 533
Incentivos, planes de pago, 528, 529
Incertidumbre
cambio del entorno, complejidad y, 80 fig. 3.4
como causa para la resistencia al cambio, 405
definición, 80
toma de decisiones bajo, 277
Incubación, como parte del proceso creativo, 494
Indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI), 481
Indicadores del desempeño, 652
Indicadores económicos, 744 tabla A.1, 745
Individualismo, 156
Individuos tipo A, 489
Individuos tipo B, 489
Industria artesanal, 594
Industria automotriz, 62-64, 361-363, 401
Industria de la vivienda, 230, 231, 274
Industria de las aerolíneas, 211, 212, 326, 327, 649
Industria de los juegos, electrónica, 234-236
Industria de los juguetes, 478
Industria de los videojuegos, 234-236

Industria de vehículos, 62-64, 361-363, 401
Industria del cacao, 98, 99
Industria del chocolate, 98, 99
Industria siderúrgica, 466-468
Influencia directa, 85, 86
Información
  características de útil, 717, 718
  condición de totalidad de, 717, 718
  definición, 716
  distorsión de, 550
  flujo regulador de, 575, 602
  oportunidad de la, 717
  pertinencia de, 718
  precisión de, 717
  rol de, en el trabajo del gerente, 715-717, 716 fig. 22.1
Información completa, 717, 718
Información pertinente, 718
Información útil, características de, 717, 718
Informes financieros, 102
Infraestructura, 152, 153
Ingresos, en el análisis de equilibrio, 748
Innovación
  definición, 416
  falta de recursos en, 420, 421
  fallas en innovar, 420, 421
  formas de, 418-420
  procesos de, 417, 418, 417 fig. 13.4
  producto frente a procesos, 419, 420, 420 fig. 13.5
  promoción de, en las organizaciones, 421, 422
  radical frente a creciente, 419
  resistencia al cambio, 421
  rol de desarrollo del espíritu emprendedor en, 304
  técnica frente a administrativa, 419
Innovación organizacional. *Vea* Innovación
Innovaciones crecientes, 419
Innovaciones de proceso, 419, 420, 420 fig. 13.5
Innovaciones de producto, 419, 420, 420 fig. 13.5
Innovaciones gerenciales, 419
Innovaciones radicales, 419
Innovaciones técnicas, 419
Insatisfacción laboral, 484
Inspector de control de calidad, 655
Instalación de empaque Cherry, 353
Integración
  de los departamentos, 355
  de perspectivas administrativas, 47-50, 49 fig. 2.4
  de red informal, 189
  definición, 378
  estructural, 189
  vertical hacia adelante, 254
  vertical hacia atrás, 254
Inteligencia artificial (IA)
  como herramienta para la toma de decisiones, 757
  sistemas de información 724, 725
Inteligencia emocional (CE), 482, 483
Intensidad administrativa, 358
Intensificación del compromiso, 285, 286
Interdependencia
  conflictos intergrupales, 630
  en conjunto, 353
  recíproca, 354
  secuencial, 353, 630
Interdependencia de conjunto, 353
Interdependencia recíproca, 354
Interdependencia secuencial, 353, 630
Interés, grupos de (informales), 74, 615, 616, 615 fig. 19.1
Interferencia destructiva, 507-509
Internet
  comercio electrónico, 320, 321
  definición, 725
  empleados, uso de, 102
  patrones de compensación, 455, 456
  perspectiva general, 725, 728
  y pequeñas empresas, 313
Intranets, 727
Intuición, 285, 294
Inventario de habilidades, 443
Inventario de materia prima, 692 tabla 21.1, 756
Inventario de productos terminados, 692 tabla 21.1, 756
Inventario de trabajo en proceso, 692, 692 tabla 21.1
Inventario en proceso (en tránsito), 692 tabla 21.1
Inventario en tránsito (conducto), 692, 692 tabla 21.1
Inventor, 422
Inversión directa, 141, 142
Investigación y desarrollo (I&D), 276, 277, 703
ISO 14000, 699, 700
ISO 9000:2000, 699, 700
ISP (proveedor de servicio de Internet), 725

J

Japón
  aranceles en, 154
  compromiso organizacional en, 485
  comunicación intercultural en, 155
  elogio de los empleados en, 184
  porcentaje de población arriba de la edad de 65, 176 fig. 6.3
  recursos naturales en, 152
Jerarquía
  administrativa, 354
  de las necesidades, 512, 513, 512 fig. 16.2
Joint venture (empresa conjunta), 141
Juegos de jugadores múltiples, 236
Juicio moral, 106, 107
Justicia distributiva, 107
Justicia informativa, 109
Justicia interpersonal, 109
Justicia organizacional, 107, 109
Justicia procedimental, 109

K

Katrina, huracán, 214, 436, 437

L

Lanzamiento, en el proceso de innovación, 418
Late Show with David Letterman, 332-334
Lealtad a la marca, 368, 369
Legalmente rubia, 538
Legislación "compre lo nacional", 154
Lenguaje corporal, 598
Ley de Ausencia por razones Familiares y Médicas de 1993, 439
Ley de Derechos Civiles de 1964, 437
Ley de Derechos Civiles de 1991, 439
Ley de discriminación por razones de edad en el empleo (1967), 438, 439
Ley de Estadounidenses con Discapacidad (1990), 439
Ley de Moore, 545
Ley de Normas Laborales Justas (1938), 439
Ley de Pago Igualitario de 1963, 439
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, 121
Ley de Reinversión en la Comunidad (CRA), 191
Ley de relaciones entre la gerencia y los trabajadores (1947), 439, 440
Ley de Relaciones Laborales Nacionales (1935), 439
Ley de Salud y Seguridad Ocupacionales de 1970 (OSHA), 440
Ley de Seguridad de Ingreso de Retiro del Empleado de 1974 (ERISA), 439
Ley Sarbanes-Oxley (2002), 110
Ley Taft-Harley (1947), 439, 440
Ley Wagner (1935), 439
Licenciamiento, 140, 141
Licenciamiento externo, 400
Licenciamiento interno, 400
Liderazgo
  administración de la responsabilidad social, 124
  carismático, 565, 566
  conductas de, 553-555, 554 fig. 17.1, 559
  consejos de líderes exitosos, 575, 576
  definición, 546
  en la economía global, 161
  enfoque del árbol de decisión de Vroom, 560-563, 562 fig. 17.5, 563 fig. 17.5
  enfoque del intercambio líder-miembro, 563, 564, 564 fig. 17.7
  enfoques emergentes del, 566-569
  enfoques genéricos a, 552-555
  enfoques situacionales del, 555-563, 556 fig. 17.2
  estrategia de costo general, 244, 249
  estratégico, 567
  ético, 110, 569
  formal, 627
  informal, 627
  intercultural, 567-569
  orientado a las relaciones, 556, 557
  orientado a las tareas, 556, 557
  perspectiva general, 9, 546
  poder y, 547-552
  rasgos de, 552, 553
  significado de, 546, 547
  sustitutos del, 565
  teoría de la ruta-meta, 559, 560, 561 fig. 17.4
  teoría LPC, 556-559, 558 fig. 17.3
  transformacional, 566
  y la gerencia, 547, 548 tabla 17.1
Liderazgo carismático, 565, 566
Liderazgo estratégico, 567
Liderazgo ético, 110, 569
Liderazgo formal, 627
Liderazgo informal, 627
Liderazgo orientado a la relación, 556, 557
Liderazgo orientado a las tareas, 556, 557

Liderazgo transcultural, 567-569
Liderazgo transformacional, 566
Líderes, 547
Localizador de Recursos Uniformes (URL), 727
Locus de control, 481, 559, 560
Locus de control externo, 481
Locus de control interno, 481
Logro, necesidad de, 515
LPC teoría (compañero de trabajo menos preferido), 556-559, 558 fig. 17.3
Lugares de trabajo flexibles, 734

M

Madurez, en el proceso de innovación, 418
Maestría de administración de empresas (MBA), títulos, 624
Malcolm Baldrige Award, 694
Manejo de crisis, 214-216, 214 fig. 7.3
Manufactura
  bajo demanda, 727
  definición, 681
  operaciones, 681
  perspectiva general, 309-311
  tecnología en la
    automatización, 686-688, 687 fig. 21.2
    manufactura asistida por computadora, 688, 689
    robótica, 689
  tendencias de productividad, 702, 703 fig. 21.4
Manufactura asistida por computadora (CAM), 688, 689
Manufactura integrada por computadora (CIM), 688, 689
Maquiavelismo, 482
Maquiladoras, 142
Marco de referencia Myers-Briggs, 480, 481
Marcos temporales
  para metas, 208
  para planes organizacionales, 209, 210
Materiales
  control de, 692
  en la administración de la calidad total, 696
Matrices de rendimiento, 753, 754, 754 fig. A.6
Mayoreo, empresa pequeña en, 309
MBA (maestría de administración de empresas), títulos, 624
MBTI (Indicador Tipo Myers-Briggs), 481
Mediciones del desempeño objetivo, 451
Medio de insumo, tecnología de la información, 719, 719 fig. 22.3
Medio de salida, tecnología de información, 719, 719 fig. 22.3
Menús telefónicos automatizados, 684
Mercados establecidos, identificar nichos en, 311
MESBIC (empresas de inversión en pequeñas empresas de minorías), 316
Metas
  administración de múltiples, 208, 209
  barreras para establecer y planear, 220-223, 221 tabla 7.2
  como razón para unirse a grupos y equipos, 618
  en el control del conflicto, 632, 633
  para cadenas de comida rápida, 207 fig. 7.2
  perspectiva general, 204, 220
  propósitos de, 204-206
  responsabilidades para establecer, 208
  tipos de, 206, 208
  usadas para implementar planes, 223, 225-227, 225 fig. 7.5
Metas a corto plazo, 208
Metas a largo plazo, 208
Metas, aceptación de, 520, 521
Metas, compromiso con las, 521
Metas de grupo, 618
Metas de término intermedio, 208
Metas, dificultad de las, 520
Metas, enfoque a las, 87
Metas estratégicas, 206
Metas operativas, 206
Metas, orientación a las, 158
Metas supraordinadas, 632, 633
Metas tácticas, 206
Meticulosidad, 479
Método de composición de la fuerza de ventas de elaboración de pronósticos de ventas, 745
Método justo a tiempo (JIT), 692, 693, 756
Métodos de juicio, 451
Mezcla de productos y servicios, determinación de, 683
Militancia, 37
Minería, automatización en la, 688
Minería de oro, 258
Minimizar costos, 648, 649
Minorías
  discriminación, 184
  diversidad, 568
  en el lugar de trabajo, 23, 24
  en las universidades, 195, 196
  hipotecas subprime, 182, 183
  igualdad en la empresa Aetna, 12
  oportunidades para las, 321, 322
Minoristas, 308, 707, 708
MIS (administración de los sistemas de información), 723, 724, 723 fig. 22.5
Misión, 206
Modelo administrativo de toma de decisiones, 283, 284, 283 fig. 9.4
Modelo burocrático del diseño organizacional, 372, 373
Modelo clásico de decisiones, 278, 278 fig. 9.2
Modelo conductual del diseño organizacional, 373, 374, tabla 12.1
Modelo de intercambio líder-miembro (ILM), 563, 564, 564 fig. 17.7
Modelo Lewin, 403
Modelo LMX, grupo interno, 564, 564 fig. 17.7
Modelos
  administrativos, de toma de decisiones, 283, 284, 283 fig. 9.4
  burocráticos, del diseño organizacional, 372, 373
  cinco fuerzas, 81, 241
  conductuales, del diseño de la organización, 373, 374 tabla 12.1
  de colas, 756
  de eficacia organizacional, 87 fig. 3.6
  de inventario, 756
  decisiones clásicas, 278, 278 fig. 9.2
  distribución, 756, 757
  econométricos, 744 tabla A.1, 745
  ILM, 563, 564, 564 fig. 17.7
  Lewin, 403
  regresión, 744, 744 tabla A.1
  técnicas de elaboración de pronósticos de modelado causal, 744, 745, 744 tabla A.1
Modelos de distribución, 756, 757
Modelos de regresión, 744, 744 tabla A.1
Modificación del comportamiento (OB Mod), 523
Motivación
  definición, 509
  estrategias populares de empowerment, 524, 525
  formas alternativas de arreglos de trabajo, 525-527
  participación, 524, 525
  factores de la, 514, 514 fig. 16.3
  metas como, 205
  naturaleza de la, 509-511, 510 fig. 16.1
  perspectivas de proceso en
    implicaciones de la, 521, 522
    teoría de equidad, 518-520
    teoría de la expectativa, 516-518, 517 fig. 16.4, 519 fig. 16.5
    teoría del establecimiento de metas, 520, 521, 521 fig. 16.6
  perspectivas de reforzamiento sobre
    implicaciones de la, 524
    los elementos de la, 522 tabla 16.1
    proporcionar reforzamiento, 523
    tipos de reforzamiento, 522, 523
  perspectivas del contenido sobre
    enfoque de jerarquía de las necesidades, 512-514, 512 fig. 16.2
    las implicaciones de, 515, 516
    necesidades humanas individuales, 515
    perspectiva general, 511, 512
    teoría de los dos factores, 514, 515, 514, fig. 16.3
  sistemas de recompensa
    compensación ejecutiva, 532-535
    nuevos enfoques de la, 534, 535
    sistemas de recompensa de incentivos, 528, 529
    sistemas de recompensas de incentivos de equipos y grupos, 529, 530
    sistemas de recompensa por méritos, 527
Motores de búsqueda, 727
Movimiento de las relaciones humanas, 42, 43
Muestreo de aceptación, 700
Muestreo de proceso interno, 700
Mujeres
  en firmas de abogados, 538, 539
  horario flexible, 507, 508
  NAWBO, 318
  oportunidades de, 321, 322
  programa espacial estadounidense, 410
  techo de cristal, 176
Multiculturalismo
  administración en las organizaciones, 185-188

definición, 172
efectos del en las organizaciones, 180, 181, 180 fig. 6.5, 183, 184
en las organizaciones, 173-179, 174 fig. 6.1, 175 fig. 6.2, 176 fig. 6.3, 177 fig. 6.4
naturaleza del, 172, 173
organizaciones multiculturales, 189, 190, 189 fig. 6.6
perspectiva general, 172
razones para un mayor, 174 fig. 6.1
ventaja competitiva, 180 fig. 6.5

N

Nación más favorecida (NMF), principio de la, 150
Nacionalización, 153
Narcisismo, 473, 474
Naturaleza interpersonal de las organizaciones, 583-585
Necesidad de afiliación, 515
Necesidad de logro, 515
Necesidad de poder, 515
Necesidades de autorrealización, 513
Necesidades de crecimiento, 513
Necesidades de estima, 513
Necesidades de existencia, 513
Necesidades de pertenencia, 513
Necesidades de relación, 513
Necesidades fisiológicas, 512
Necesidades humanas individuales, 515
Negociación, 633-635
Negociación colectiva, 459
Negocios electrónicos, 734
Nichos, identificar en los mercados establecidos, 311
Niveles de administración, 10, 11 fig. 1.3
Niveles de control, 649, 650
NMF principio (de la nación más favorecida), 150
Normas
conformidad con las, 623, 625
definición, 622
generalización de, 623
perspectiva general, 622, 623
variación en las, 623
Normas conductuales, 622-625
Nuevos mercados, identificación de, 311

O

OB Mod (modificación del comportamiento), 523
Objetividad y control eficaz, 667
Obligación, creación de, 570
Obligaciones de deuda colateralizadas (CDO), 271, 272
Offshoring, 376
Operaciones
cambiantes, 408-410
flexibles, 733
manufactura, 681
mejoramiento de las, 703, 704
producción, 681
velocidad de, incremento, 699 tabla 21.3
Operaciones flexibles, 733
Oportunidad
como característica de un control efectivo, 667
de información, 717, 718
Oportunidad igualitaria de empleo, 437-439, 438 tabla 14.1
Oportunidades organizacionales, 241, 243
Optimización, 208, 281
de la fuerza de trabajo global, 697, 698
Organización
autoridad de distribución, 350-352, 351 fig. 11.4
coordinación, 353-355
definición, 8, 334
departamentalización, 341-344, 342 fig. 11.4
diferenciación entre posiciones, 355-358
diseño de puestos, 335-341, 340 fig. 11.1
elementos de la, 334, 335
en la economía global, 161
perspectiva general, 8, 9, 334, 335
relaciones de reporte, establecimiento de, 344-349, 348 fig. 11.3, 349 tabla 11.1
Organización de equipos, 386, 387
Organización mecanicista, 85, 375, 377
Organización multicultural, 189, 190, 189 fig. 6.6
Organización orgánica, 378
Organización virtual, 387, 734
Organización(es). *Vea también* desarrollo del espíritu emprendedor
adaptación al entorno, 84 fig. 3.5
administración en, 5 fig. 1.1
agentes económicos, tratamiento de, 102, 103
barreras a la comunicación, 599 tabla 18.1
complejidad de, enfrentar a, 648
conflicto con el entorno, 630, 631
definición, 4
empleados, tratamiento de, 101, 102
entorno de, 66 fig. 3.1
adaptación al, 83-86
efecto del, 79-83
eficacia y, 86-88
influencia gubernamental en, 120, 121
influencia sobre el gobierno, 121 fig. 4.6, 122
multicultural, 189, 190, 189 fig. 6.6
perspectiva de sistemas de la, 47 fig. 2.3
recursos usados por, 4, 5, 4 tabla 1.1
responsabilidad social y, 112-119, 113 fig. 4.3, 115 fig. 4.4, 118 fig. 4.5
sistemas de información, impacto del sobre, 732-735
tamaño de la, 159
tratamiento de la, por parte de los empleados, 102
Organizaciones altas, 347, 348, 348 fig. 11.3
Organizaciones de servicios, 681, 682
Organizaciones de tamaño medio, globalización y, 159
Organizaciones esbeltas, 733
Organizaciones Internacionales de Etiquetado de Comercio Justo (FLO), 99
Organizaciones internacionales, diseño de, 388 fig. 12.5
Organizaciones orientadas a las utilidades, 21, 22
Organizaciones planas, 347, 348, 348 fig. 11.3
Organizaciones que aprenden, 387, 388
Organizaciones, sin fines de lucro, administración de, 22
Orientación al poder, 156
Orientación al tiempo, 158
Orientación de la incertidumbre, 519
Orientación social, 156
OSHA (Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970), 440
Outsourcing, 53, 376, 697

P

Página principal, 727
Páginas web, 727
Pago por mérito, 527
Países exportadores de petróleo, 150
Países musulmanes, 155, 156
Paridad competitiva, 240
Participación
como estrategia de motivación, 524, 525
definición, 524
superar la resistencia al cambio, 406
superar la resistencia al control, 669
Participación en las utilidades, 530
Participación estructurada, en la toma de decisiones, 560, 561
Patrocinador, 422
Pensamiento convergente, 493
Pensamiento divergente, 493
Pequeña empresa. *Vea también* Organizaciones con espíritu emprendedor; Desarrollo del espíritu emprendedor
Percepción
comportamiento individual y, 486, 487, 486 fig. 15.3
definición, 486
en la comunicación, 600
Percepción selectiva, 486
Pérdidas de empleo, 303, fig. 10.2
Perros, en la matriz BCG, 256
Personalidad
choques de la, 629
comportamiento individual y
"Cinco Grandes" rasgos de la personalidad, 478-480, 479 fig. 15.2
inteligencia emocional, 482, 483
marco de referencia Myers-Briggs, 480, 481
perspectiva general, 477
definición, 477
Personalidades psicopáticas, 472-474
Personalización en masa, 733
Personas recompensadas en exceso, 519
Personas, cambiantes, 410
Personas, habilidades (suaves), 624
Perspectiva clásica de la administración proceso administrativo, 38, 39
administración científica, 37, 38
definición, 37
hoy, 39
perspectiva general, 37, 40 tabla 2.1
Perspectiva conductual de la administración, 44 tabla 2.3
comportamiento organizacional, 43, 44
creencias actuales, 44
movimiento de las relaciones humanas, 42, 43
perspectiva general, 40-41
Perspectiva de la contingencia, 48, 49

Perspectiva de sistemas de las organizaciones, 47, 48, 47 fig. 2.3
Perspectivas de proceso en la motivación
  definición, 516
  implicaciones de, 521, 522
  teoría de la equidad, 518-520
  teoría de la expectativa, 516-518, 517 fig. 16.4, 519 fig. 16.5
  teoría del establecimiento de metas, 520, 521, 521 fig. 16.6
Perspectivas del contenido sobre la motivación
  definición, 511
  enfoque de la jerarquía de las necesidades, 512-514, 512 fig. 16.2
  implicaciones de, 515, 516
  necesidades humanas individuales, 515
  perspectiva general, 511, 512
  teoría de los dos factores, 514, 515, 514 fig. 16.3
Perspectivas sobre el reforzamiento de la motivación
  elementos de, 522 tabla 16.1
  implicaciones de, 524
  proporcionar reforzamiento, 523
  tipos de reforzamiento, 522, 523
Perspectivas universales, 48
Persuasión racional, 550
Persuasión, 550, 570
PERT, 751-753, 752 fig. A.5, 752 tabla A.3
Plan de acción, 210
Plan de incentivos por pieza de trabajo, 528
Plan de pagos por mérito, 527
Plan de reacción, 210
Plan Scanlon, 530
Planeación de carrera 456, 457
Planeación de crisis, 213
Planeación de la sucesión, 201, 202
Planeación de recursos de la empresa (ERP), 409, 410
Planeación de vida y carrera, en el desarrollo organizacional, 414
Planeación por contingencias, 214-216, 214, fig. 7.3
Planeación, staff de, 212
Planeación. *Vea también* Elaboración de pronósticos
  análisis de equilibrio en, 748-750, 749 fig. A.3, 749 fig. A.4
  definición, 8
  en la economía global, 161
  fortalezas y debilidades de herramientas en, 757, 758
  integración de control con, 666
  metas
    administración de múltiples, 208, 209
    barreras para el establecimiento, 220-223, 221 tabla 7.2
    perspectiva general, 204, 220
    propósitos de, 204-206
    responsabilidades de establecer, 208
    tipos de, 206-208, 207 fig. 7.2
    uso de planes de implementación, 223-227, 225 fig. 7.5
  operativa, 218-220, 219 tabla 7.1
  organizacional
    marcos temporales, 209, 210
    perspectiva general, 209
    planeación de contingencias y manejo de crisis, 214-216, 214 fig. 7.3
    responsabilidades de, 212-214
    tipos de, 209
  perspectiva general, 8, 203, 204, 205 fig. 7.1
  PERT en 751-753, 752 fig. A.5, 752 tabla A.3
  programación lineal en, 746-748, 746 tabla A.2, 748 fig. A.2
  recursos humanos, 441-443
  simulaciones en, 750, 751
  tácticas, 216, 217, 216 fig. 7.4
  y establecimiento de metas, en el diseño organizacional, 414
Planes a corto plazo, 210
Planes a largo plazo, 210
Planes de beneficios de menú de cafetería, 456
Planes de negocios, redacción 312
Planes de opción de acciones, 533, 534
Planes de propiedad de acciones de los empleados (ESOP), 530, 532
Planes de un solo uso, 218, 219 tabla 7.1
Planes establecidos, 218-220, 219 tabla 7.1
Planes estratégicos, 209
Planes intermedios, 210
Planes operativos, 209, 218-220, 219 tabla 7.1
Planes organizacionales
  estratégicos, 209
  marcos temporales de, 209, 210
  operativos, 209
  planeación de contingencias y manejo de crisis, 214-216, 214 fig. 7.3
  perspectiva general, 209
  responsabilidades de, 212-214
  tácticos, 209
  tipos de, 209
Planes tácticos
  Definición, 209
  desarrollo, 216, 217, 216 fig. 7.4
  ejecución, 216 fig. 7.4, 217
Pluralismo, 189
Pobreza, y cuidados médicos, 110
Poder
  de coerción, 549
  de los compradores, 81
  de los proveedores, 82
  diferencias de, en la comunicación, 600
  experto, 549, 550
  legítimo, 547, 548
  necesidad de, 515
  recompensa, 548, 549
  referente, 549
  uso de, 550-552
Poder coercitivo, 549
Poder de posición, 557
Poder de recompensa, 548, 549
Poder experto, 549, 550
Poder legítimo, 547-548
Poder referente, 549
POE (procedimientos de operación estándar), 219, 220
Políticas, 219
Políticas de privacidad del sitio web, 111
Políticas organizacionales, administración del multiculturalismo por medio de las, 187
Posición adaptable, 119
Posición defensiva, 118, 119
Posición obstruccionista, 118
Posición proactiva, 119
Posiciones
  de línea, 355, 357, 358
  de staff, 355, 357, 358
  intensidad administrativa, 358
  perspectiva general, 355
Prácticas laborales injustas, 459
Prácticas organizacionales, administración del multiculturalismo por medio de las, 187, 188
Precisión
  como característica de control eficaz, 666, 667
  de la información, 717
Predisposiciones y comunicación, 599, 600
Prejuicios, 184, 189
Preocupación por la producción, 554, 555
Preocupación por las personas, 555
Preparación
  como parte del proceso creativo, 494
  para entrevistas telefónicas, 581
Presentación anticipada realista del puesto (RJP), 446
Presidentes ejecutivos (CEO), 213, 534
Prestamistas, 315
Préstamos hipotecarios, 182, 183, 190-192, 270, 271
Presupuesto financiero, 656 tabla 20.1, 657
Presupuesto no monetario, 656 tabla 20.1, 657
Presupuesto operativo, 656 tabla 20.1, 657
Presupuestos
  definición, 656
  desarrollo, 656 tabla 20.1, 657, 658 fig. 20.5
  fortalezas y debilidades de, 657, 658
  tipos de, 656, 657
Principio escalar, 346
Probabilidad, 753
Problemas de semántica, 600
Procedimiento de quejas, 459, 460
Procedimiento Delphi, elaboración de pronósticos cualitativos, 745
Procedimientos de operación estándar (POE), 219, 220
Procedimientos descriptivos, 748
Procedimientos normativos, 748
Procesador, tecnología de información, 719, 719 fig. 22.3
Proceso administrativo, 38, 39
Proceso de cambio, pasos, 401 fig. 13.1
Procesos de negocios, 721, 722
Productividad
  calidad y, 695
  definición, 701
  formas de, 701, 702
  importancia de, 702
  incrementar la participación de los empleados, 704
  mejorar las operaciones, 703, 704
  niveles de, 701
  perspectiva general, 700, 701
  tendencias en, 702, 703 tabla 21.4
Productividad acumulada, 701
Productividad de factor total, 701
Productividad de la empresa, 701
Productividad de la industria, 701
Productividad de la mano de obra, 701, 702
Productividad individual, 701
Productividad unitaria, 701
Producto estrella, 422
Productos sustitutos, amenaza de, 81

Productos, desarrollo de nuevos, 254
Programa "nueve-ochenta", 526
Programa de bienestar de estrés, 492
Programa de Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC), 317
Programa de empresas de desarrollo local (LCD), 316
Programa de estancias computadora/electrónica (CAP), 178, 179
Programa de intervalo fijo, 523
Programa de intervalo variable, 523
Programa de razón fija, 523
Programa de razón variable, 523
Programa espacial estadounidense, 410
Programa Everyday Edisons, 305, 306
Programa LDC (empresas de desarrollo local), 316
Programación de entrevista telefónica, 581
Programación flexible (tiempo flexible), 187, 506-509, 526
Programación lineal, 746-748, 746 tabla A.2, 748 fig. A.2
Programas, 218
Programas de acondicionamiento físico, 492
Programas de gainsharing, 529, 530
Programas de trabajo variables, 526
Pronósticos económicos, 743
Propensión al riesgo, 286, 482
Propietarios, 75
Proveedor de servicio de Internet (ISP), 725
Proveedores
  perspectiva general, 73
  poder de los, 83
  reemplazo de, diversificación a través de, 254
Proyectos, 218
Prueba especial de desempeño, 451
Pruebas de drogas, 448
Pruebas de polígrafo, 448
Pruebas, recursos humanos, 447
Psicología industrial, 40-41
"Publicidad de abuelita", 607
Publicidad, para consumidores latinos, 605-608
Puesto compartido, 526
Punto de vista situacional del diseño organizacional
  ciclo de vida organizacional, 378, 379
  definición, 374
  entorno, 377, 378
  perspectiva general, 374, 375
  tamaño organizacional, 378
  tecnología central, 375, 377

Q

Que trasciende las fronteras, 84

R

Racionalidad limitada, 283
Racismo, 184
Rasgos
  liderazgo, 552, 553
  personalidad, 478-480, 479 fig. 15.2, 493
Rasgos personales, 493
Razón de productividad parcial, 701
Razones
  de cobertura, 660
  de deuda, 660
  de liquidez, 660
  de operación, 660
  financieras, 660
Recesión, 211, 212
Reciclaje, 69, 70
Reclutamiento, 443, 445-446
  externo, 446
  interno, 445
Recompensas
  compensación ejecutiva, 532-534
  comunes para equipos y grupos, 529, 530
  definición, 527
  eficaces, 223
  equipo e incentivo de grupo, 529
  inapropiadas, 221
  incentivos, 528, 529
  innovación de promoción, 421
  mérito, 527
  nuevos enfoques de las, 534, 535
  por ineficiencia, 668
  sistema, 527
  y participación de los empleados, 704
Recompensas basadas en el desempeño, 527
Recursos de información, control de, 649
Recursos físicos, control de, 649
Recursos humanos
  control de, 649
  enfoque de la motivación, 511
  gerentes de, 13
Recursos naturales, 152
Recursos, usados por las organizaciones, 4, 5, 4 tabla 1.1
Red informal, integración de, 189
Redes
  centralizadas, 591
  de comunicación, 590, 591, 590 fig. 18.2
  de comunicación de patrón circular, 591
  de comunicación de patrón de rueda, 590
  de comunicación de patrón Y, 590
  de comunicación en cadena, 590, 591
  descentralizadas, 591
  integración de informales, 189
Reforzamiento positivo, 522, 523
Reglas y procedimientos, 354
Reglas y regulaciones, 220
Regulación
  de flujo de información, 602
  definición, 120
  directa, 120, 121
  indirecta, 121
Regulaciones de construcción, 219
Regulaciones de salud, empleados, 76
Reguladores, 74, 75
Reingeniería, 411, 412 fig. 13.3
Relaciones de negocio a negocio (B2B), 734
Relaciones de reporte
  cadena de mando, 346
  determinación del tramo apropiado, 348, 349, 349 tabla 11.1
  organizaciones altas frente a planas, 347, 348, 348 fig. 11.3
  perspectiva general, 344
  tramos estrechos frente a anchos, 346, 347
Relaciones entre líder y miembro, 557
Relaciones laborales, 438 tabla 14.1, 439, 440, 457-459
Relajamiento, 491
Renuencia a comunicarse, 599
Requerimientos del sistema y grupos de usuarios, 720-722, 721 fig. 22.4
Resistencia al cambio, 222, 282, 405-407, 421
Resistencia al control, 667-669
Resolución alterna de disputas, 633
Respaldo organizacional, 521
Respeto al poder, 156, 158
Responsabilidad por los resultados (accountability), 668
Responsabilidad social
  administración, 123-125
  argumentos a favor y en contra, 115 fig. 4.4
  definición, 112
  desafío para los gerentes, 52
  enfoques de la, 118 fig. 4.5
  evaluación, 125
  gobierno y, 120-122, 121 fig. 4.6
  organizaciones y, 112-119, 113 fig. 4.3, 115 fig. 4.4, 118 fig. 4.5
Respuesta estratégica, 84, 85
Restricciones de exportación voluntarias (VER), 362
Resultados, 517, 518
Retroalimentación
  de 360 grados, 453
  desempeño, 453, 454
  en la automatización, 687
  en la comunicación, 601, 602
  estudio, 413
Revisión del entorno, 84
Revisión, de metas, 223
Revista *Fortune*, 88, 88 tabla3.1, 181, 501
Riesgo
  estado de, 275, 276
  mercado de vivienda, 274
Rivalidad competitiva, 81
RJP (Presentación anticipada realista del puesto), 446
Robot, 689
Robótica, 688, 689
Rol aplicado, 621
Rol de asignación de recursos, del gerente, 16
Rol de diseminador, del gerente, 15
Rol de especialista de tareas, 620
Rol de líder, del gerente, 14
Rol de manejador de disturbios, del gerente, 16
Rol de monitor, del gerente, 15
Rol de negociador, del gerente, 16
Rol de representante, del gerente, 14
Rol de vocero, del gerente, 15
Rol enviado, 621
Rol esperado, 620, 621
Rol percibido, 621
Rol socioemocional, 620
Roles
  ambigüedad en, 621
  conflicto de, 621, 622
  definición, 620
  desarrollo de, 621 fig. 19.3
  estructuras de, 620-622
  gerenciales, 14-16, 715-717, 716 fig. 22.1
  grupos y equipos de trabajo, 620-622
Roles de decisión, 15 tabla 1.2, 16
Roles de vínculo, 14, 354
Roles informativos, 15, 16, 15 tabla 1.2
Roles interpersonales, 14, 15, 15 tabla 1.2

Rotación, 496
Rotación de puestos, 339
Ruido
  como interrupción en la comunicación, 588, 600
  en entrevistas telefónicas, 581
Ruta crítica, PERT, 753

S

Salarios, 101, 102, 454
Salud, 438 tabla 14.1, 440
Satisfacción, como razón para unirse a grupos y equipos, 618
Satisfacción de las necesidades, como razón para unirse a grupos y equipos de trabajo, 618
Satisfacción de los requerimientos mínimos, 284
Satisfacción laboral, 484
SBDC (Centro de desarrollo de pequeñas empresas), programa, 317
Segmento hotelero de "nivel medio", 679
Seguimiento, 602
Seguridad
  necesidades, 512-513
  regulaciones de empleados, 76
  requerimientos legales, 440
  sistema de información, 731
Seguro, 12, 308-309
Sensores, en automatización, 687
Sentencing Guidelines for Organizations, U.S., 336, 337
Sentimiento antinegocios, 70
Sentimiento en favor de las empresas, 70
Señales del contexto, en entrevistas telefónicas, 581
Señales en conflicto, 599
Señales inconsistentes, 599
Servicio, pequeñas empresas en, 307
Servidores web, 727
Servidores, 727
SIDA, 440
Siete Reglas de Oro de la Creación de Marcas de Culto, 426
Significado, en la comunicación, 586
Silvercasting, 82
Símbolos, 155, 156
Simulaciones organizacionales, 750, 751
Simulaciones, en la planeación, 563
Sindicatos, 76, 457-459, 458 fig. 14.5
Síndrome de Adaptación General (GAS) 488-489, 488 fig. 15.4
Sinergia, 48, 252
Sistema, 47
Sistema de apoyo de las decisiones (DSS), 724
Sistema de apoyo ejecutivo (ESS), 724
Sistema de autoridad formal, en la teoría de la ruta-meta, 560
Sistema de control, tecnología de información, 719 fig. 22.3, 720
Sistema de información de empleados, 443
Sistema de información de tecnología basada en computadora (electrónica), 719, 719 fig. 22.3
Sistema de mercado de Asia Pacífico, 149
Sistema económico, 152
Sistemas abiertos, 47
Sistemas cerrados, 47
Sistemas de información
  administración, 728-732
  creación, 728-730, 729 fig. 22.6
  establecimiento, 729 fig. 22.6
  impacto de, en las organizaciones, 732-735
  integración, 730
  limitaciones de, 731, 732, 732 tabla 22.1
  perspectiva general, 84
  seguridad de los, 731
  tipos de, 720-728
  usar, 730, 731
Sistemas de información formal de comunicación electrónica, 592-594
  seguridad de, 731
  tecnología electrónica personal, 594, 595
Sistemas de información formales 592-594
Sistemas de información gerencial (MIS), 723, 724, 723 fig. 22.5
Sistemas de manufactura flexible (FMS), 688, 689
Sistemas de mercado, 147
Sistemas de nivel de conocimiento, 723
Sistemas de oficina, 723
Sistemas de operaciones
  diseño, 682-685, 685 fig. 21.1
  implementación, por medio de la administración de la cadena de suministro, 690-693
  sistemas para, 723
Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS), 722
Sistemas de recompensas de incentivos de grupo, 529, 530
Sistemas de tecnología de información, 720
Sistemas expertos, 724, 725, 757
Sitios de portal, 727
Six Sigma, 700
Sobornos, 103
Sobrecarga del rol, 622
Socialización, 623, 625
Sociedad, 85
Socios estratégicos (aliados estratégicos), 73, 74
Socios, mujeres, en firmas de abogados, 538
Solicitudes legítimas, 550
Solución de conflictos, 631 tabla 19.3, 633
Solución de problemas interpersonales, 633
SQC (control estadístico de la calidad), 700
"Suavizar" conflictos, 633
Subsistemas, 47
Sueldo, 454, 533
Sueldo base, 553
Sustitutos del liderazgo, 565

T

Tamaño organizacional, 378
Tareas estructuradas, 557
Tareas no estructuradas, 557
Técnica de elaboración de pronósticos de evaluación del cliente, 745
Técnicas de elaboración de pronósticos de modelado causal, 744-745, 744 tabla A.1
Tecnología
  cambiante, 408-410
  cambio organizacional y, 408-410
  central, 375, 377
  de asistencia, 178, 179
  de lote grande, 375
  definición, 375, 686
  electrónica personal, 594, 595
  en el lugar de trabajo, 24
  en la administración de la calidad total, 696
  en la automatización de la manufactura, 686-688, 687 fig. 21.2
  manufactura asistida por computadora, 688, 689
  robótica, 689
  información
  bloques de construcción de, 719, 720, 719 fig. 22.3
  definición, 716
  temas éticos en, 111
  lote pequeño, 375
  proceso continuo, 375
  producción en masa, 375
  servicio, 689, 690
  unidad, 178, 179
Tecnología central, 375, 377
Tecnología de ayuda, 178, 179
Tecnología de información (TI)
  bloques de construcción de, 719, 720, 719 fig. 22.3
  cuestiones éticas en los, 111
  definición, 716
Tecnología de lotes grandes, 375
Tecnología de lotes pequeños, 375
Tecnología de proceso continuo, 375
Tecnología de producción en masa, 375
Tecnología de servicio, 689, 690
Tecnología electrónica personal, 594, 595
Tecnología unitaria, 375
Tecnologías organizacionales, 689, 690
Techo de cristal, 176
Teletrabajo, 527, 594
Tendencias de productividad del sector servicios, 702, 703 fig. 21.4
Teoría
  administración, 34, 35
  de los dos factores de la motivación, 513, 514, 514 fig. 16.3
  definición, 34
  ERG, 513, 514
Teoría de juegos, 634, 757
Teoría de la equidad, 518-522
Teoría de la expectativa, 521, 559
  definición, 516
  expectativa del desempeño al resultado, 517
  expectativa del esfuerzo al desempeño, 517
extensión Porter-Lawler, 518, 519 fig. 16.5
perspectiva general, 516, 517, 517 fig. 16.4
resultados y valencias, 517, 518
Teoría de la motivación de los dos factores, 514, 515, 514 fig. 16.3
Teoría de la motivación del establecimiento de metas, 520, 521, 521 fig. 16.6
Teoría de la motivación ERC, 513, 514
Teoría de la ruta-meta, 559, 560, 561 fig. 17.4
Teoría del reforzamiento, 522
Teoría X, 43, 43 tabla 2.2
Teoría Y, 43, 43 tabla 2.2
Termostatos, 687, 687 fig. 21.2
TI. *Vea* Tecnología de información
Tiempo central, 526

Tiempo de ciclo, 699, 699 tabla 21.3
Tiempo, valor del, 156
Tipología de Miles y Snow
  estrategia de análisis, 250
  estrategia de defensa, 250
  estrategia de prospección, 249, 250
  implementación, 249, 250
  perspectiva general del ejercicio, 245, 246, 245 tabla 8.2
Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, 437
TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), 147
Tolerancia al poder, 158
Tolerancia, 186
Toma de control hostil, 85
Toma de decisiones de equipo
  de interacción, 287
  desventajas de, 288 tabla 9.2, 290
  formas de, 287, 288
  grupos Delphi, 287, 288
  grupos nominales, 288
  manejo de procesos, 290, 291
  perspectiva general, 287
  ventajas de, 288, 289, 288 tabla 9.2
Toma de decisiones racional
  alternativas de evaluación, 280, 281, 280 fig. 9.3
  dar seguimiento y evaluación de resultados, 282
  definición, 278, 279 tabla 9.1
  elección de alternativas, 281
  identificación de alternativas, 279, 280
  implementar las alternativas elegidas, 281, 282
  modelo clásico de, 278 fig. 9.2
  pasos en, 279 tabla 9.1
  perspectiva general, 278
  reconocer y definir la situación, 278, 279
Toma de decisiones. *Vea también* Planeación
  aspectos conductuales de, 283-286, 283 fig. 9.4
  compensación, 455, 456
  definición, 8, 273
  en la economía global, 161
  grupo y equipo, 287-291, 288 tabla 9.2
  intuición, 294
  naturaleza de, 273-277, 275 fig. 9.1
  perspectiva general, 8, 272, 273
  perspectivas racionales en, 278-282, 278 fig. 9.2, 279 tabla9.1, 280 fig. 9.3
  y planeación, 203, 204
TPS (sistemas de procesamiento de transacción), 722
TQM (administración de la calidad total)
  compromiso estratégico por parte de la gerencia, 695
  definición, 695
  herramientas y técnicas para, 697-700, 699 tabla 21.3
  materiales para, 696
  métodos para, 696, 697
  participación de los empleados en, 695
  perspectiva general, 696| fig. 21.3
  tecnología para, 696
Trabajadores contingentes, 461, 462
Trabajadores de datos, 723
Trabajadores de operaciones de sistemas, 723
Trabajadores del conocimiento
  administración, 460, 461
  definición, 460, 720
  grupos de usuarios y requerimientos de sistemas, 721
  naturaleza de, 460
  perspectiva general, 460
  sistemas para, 723
Trabajadores temporales, 432-434, 461, 462
Trabajo en exceso, 575
Trabajo infantil, 435
Tramo de administración, 346-349, 349 tabla 11.1
Tramo de administración estrecho, 346, 347
Tramo de control, 346-349, 349 tabla 11.1
Transmisión de televisión, 82
Transportación, pequeñas empresas en, 309
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 147
Turbulencia del entorno, 83

U

Ubicación, 683, 684
UEN (unidad estratégica de negocios), 250, 251
Unidad de mando, 346
Unidad estratégica de negocios (UEN), 250, 251
Unión Europea (UE), 148
Universidad corporativa, 450
Universidades, diversidad en, 195, 196
URL (localizador de recursos uniformes), 727
Utilidad, en el análisis de equilibrio, 748

V

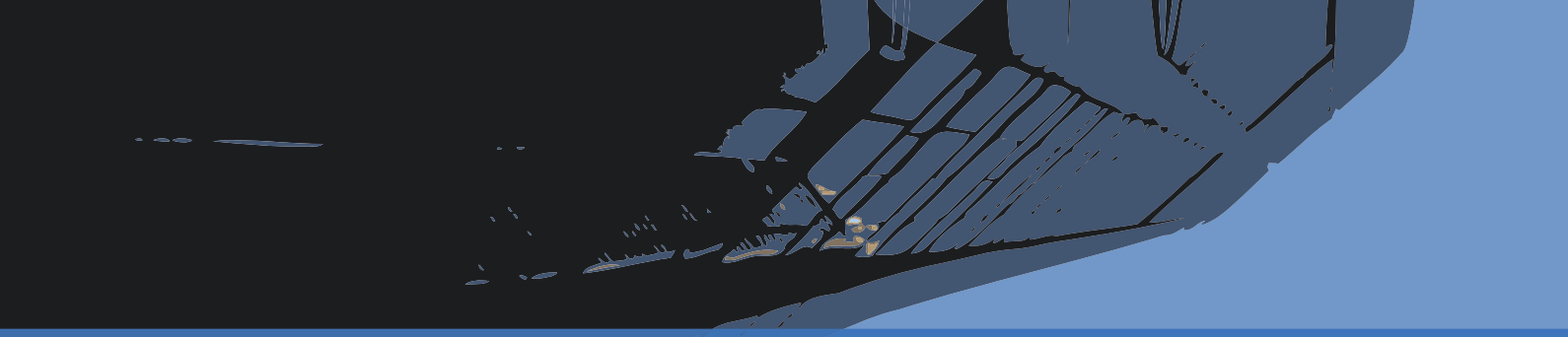
Vacas de efectivo en la matriz BCG, 256
Valencia, 517, 518
Validación del contenido, 447
Validación predictiva, 447
Validación, 477
Valor
  de tiempo, 156
  esperado, 753
Valor esperado, 753
Valores, culturales, 155, 156
Variables dependientes, en modelos de regresión, 744
Variables independientes, en los modelos de regresión, 744
Velocidad de las operaciones, en aumento, 699 tabla 21.3
Ventaja competitiva sostenida, 240
Ventaja competitiva, 180 fig. 6.5, 240
Ventajas del primero en moverse, 312
Verificación
  como parte del proceso creativo, 494
  desarrollo de procedimientos, 669
Víboras en trajes: cuando los psicópatas van a trabajar (Babiak y Hare), 473

W

Webmasters, 727
Wikis, 713
World Wide Web (WWW), 726, 727

Y

Y2K bug, 214
Yoga, 488



Desde la publicación de su primera edición en 1984, casi dos millones de estudiantes han usado y consultado esta obra en su preparación para sus carreras de negocios. En la actualidad su uso continúa en cientos de universidades, programas de posgrado, colegios de educación profesional técnica y programas de desarrollo de administración en todo el mundo. De hecho, la anterior edición se publicó en más de 40 países y fue traducida a varios idiomas.

PUNTOS RELEVANTES Y MEJORAS EN LA DÉCIMA EDICIÓN

- **Cobertura integrada.** Todo el material (tradicional o contemporáneo) se integra con el fin de proporcionar una cobertura más uniforme y cohesiva del campo de la administración.
- **Temas clave.** Se dedica más atención a temas como gobierno corporativo, liderazgo ético, el rol apropiado de la auditoría y el carácter global del campo de la administración.
- **Un sistema pedagógico que funciona.**
  - > Los objetivos de aprendizaje proporcionan un vistazo previo de los temas básicos de cada capítulo. Los términos y conceptos clave se resaltan en letra azul y se definen al margen. Se han diseñado tres modalidades de preguntas al final de cada capítulo para probar diferentes tipos de comprensión del lector.
  - > Ejercicios útiles de desarrollo de habilidades gerenciales y un "Preparador de examen", que contiene una serie de preguntas de verdadero o falso y de opción múltiple, las cuales permiten al lector evaluar su comprensión del capítulo.
- **Aplicaciones que mantienen la atención del lector.** Se desarrolla un mejor equilibrio de empresas grandes y establecidas (como Home Depot, Coca-Cola, Boeing, Intel y General Electric), y empresas nuevas (como Google, Starbucks, Video Game Corporation, Facebook y Abercrombie & Fitch).
- **Casos de apertura de cada capítulo.** Estas viñetas breves, tituladas "Primero lo primero", conducen al lector hacia el capítulo con un escenario del mundo real que presenta un tema de administración específico. Entre las empresas mencionadas se incluyen Coca-Cola, Genentech, Facebook, Craigslist, Abercrombie & Fitch y muchas más.
  - > La sección final de cada capítulo, llamada "Usted decide", está vinculada con la de apertura, y requiere que el lector desempeñe el rol de un consultor, gerente u otro grupo de interés en la organización que se presentó antes.
  - > Testimoniales. Diseminados a lo largo de cada capítulo, proporcionan ideas reales acerca de la forma en que los gerentes y otros expertos ven el mundo de los negocios.
- **Casos de fin de capítulo.** Estos casos son de empresas que le resultarán familiares, como JetBlue, Apple, Ikea, Dell y MTV, entre otras.
- El sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/griffin** incluye recursos de tecnología educativa que están a la vanguardia.

ISBN-13: 978-607-481-603-7
ISBN-10: 607-481-603-4

9 786074 816037

CENGAGE Learning™

http://latinoamerica.cengage.com