

# Comportamiento Organizacional

**Robert Dailey** es Profesor de Administración en la Universidad de Drake, en Des Moines, Iowa. Antes de asumir su puesto actual, fue profesor adjunto de Comportamiento Organizacional en la Facultad de Negocios Freeman, de la Universidad de Tulane. En ambos puestos, estuvo a cargo de preparar y dictar cursos sobre administración, comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, teoría de la organización, comportamiento interpersonal, gestión de recursos humanos, estrategia de negocios e investigación científica del comportamiento. Estos cursos se impartieron a estudiantes de licenciatura; MBA (Maestría en Administración de Empresas); PhD (Doctorados); MBA para ejecutivos, y Maestría en Ciencias.

El profesor Dailey recibió, en tres ocasiones, el Premio Howard Wissner a la excelencia en la enseñanza, en la Universidad de Tulane. Durante su estadía en Drake, estuvo varias veces en el cuadro de honor de los docentes. Sus publicaciones aparecieron en muchas revistas especializadas. Además, es autor de *Understanding People in Organizations*, West Publishing Company, 1988, y llevó a cabo más de 50 proyectos de consultoría en empresas e instituciones hospitalarias estadounidenses. Recientemente, fue nombrado profesor honorario de la Escuela de Negocios de Edimburgo.

---



# Comportamiento Organizacional

**Profesor Robert Dailey**

---

## **Publicación OB-A1.2**

Primera edición publicada en Gran Bretaña el 2003

(c) 1990, 1998, 2000, 2001, 2003 Robert Dailey

El autor Profesor Robert Dailey declara su derecho a ser reconocido como autor de este trabajo, de acuerdo con lo establecido en la ley de propiedad intelectual, diseños y patentes de 1988.

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación ni se puede guardar su contenido en soportes electrónicos, así como la transmisión de la misma por medio alguno, ya sea electrónico, mecánico, en forma de fotocopias o grabaciones, sin el permiso implícito de los autores. Está prohibido el préstamo, reventa, alquiler o cualquier otra forma de explotación comercial de este libro sin el permiso implícito de los autores.

CAPDM Ltd es responsable de la composición y gestión de los archivos SGML/XML. ([www.capdm.com](http://www.capdm.com))

# Contenido

Agradecimientos		7
Introducción		9
<b>Módulo 1</b>	<b>Los Fundamentos del Comportamiento Organizacional y su Relación con la Gestión</b>	<b>1/1</b>
1.1	Por Qué es Importante para los Gerentes Entender las Teorías de Comportamiento Organizacional	1/2
1.2	Valores: Las Bases de las Diferencias Individuales	1/11
1.3	El Estudio de la Personalidad y los Rasgos Personales de los Empleados	1/14
1.4	El Rol Crucial de la Satisfacción Laboral	1/24
1.5	Avances en el Estudio de las Actitudes Laborales de los Empleados	1/32
<b>Módulo 2</b>	<b>El Estrés y el Bienestar en el Trabajo</b>	<b>2/1</b>
2.1	Introducción al Estrés y al Bienestar en el Trabajo	2/2
2.2	Comprensión del Estrés Laboral y sus Componentes	2/3
2.3	Un Modelo de Causas y Consecuencias del Estrés	2/5
2.4	Técnicas Individuales para Manejar el Estrés	2/13
2.5	Programas de Bienestar y de Manejo del Estrés Laboral	2/15
2.6	Downsizing: ¿Una Nueva Forma de Inseguridad Permanente en el Empleo?	2/18
2.7	Una Penúltima Palabra acerca del Downsizing	2/22
<b>Módulo 3</b>	<b>Teorías Contemporáneas de Motivación</b>	<b>3/1</b>
3.1	Introducción	3/2
3.2	Teorías del Contenido de la Motivación	3/4
3.3	Teoría de Proceso de la Motivación	3/13
3.4	Diferencias Culturales de la Motivación	3/23
<b>Módulo 4</b>	<b>El Control de la Organización y los Sistemas de Recompensas</b>	<b>4/1</b>
4.1	¿Por Qué las Organizaciones Necesitan Evaluar el Desempeño de los Empleados?	4/3
4.2	Establecimiento de Objetivos y Administración por Objetivos (APO)	4/12
4.3	Recompensas y Sistemas de Recompensas	4/16
4.4	Componentes de la Compensación Pagada a los Ejecutivos	4/22
4.5	Comparación de Prácticas de Remuneración Empresarial	4/29
4.6	Sistemas de Recompensas Individuales y De Grupo	4/34
<b>Módulo 5</b>	<b>Diseño del Trabajo y Reacciones de los Empleados ante el Trabajo</b>	<b>5/1</b>
5.1	Entendimiento del Diseño del Trabajo	5/2
5.2	Cómo Utilizar el Diseño del Trabajo con los Empleados	5/10
5.3	El Diseño del Trabajo en Equipo	5/15

<b>Módulo 6</b>	<b>Comprender la Dinámica del Grupo de Trabajo y la Resolución de Problemas Basada en el Grupo</b>	6/1
	6.1 Descripción de los Grupos de Trabajo y de sus Características	6/2
	6.2 Composición, Cohesión y Normas del Grupo de Trabajo	6/7
	6.3 Aspectos Significativos de la Estructura del Grupo de Trabajo	6/14
	6.4 De la Estática a la Dinámica: Desarrollo del Grupo de Trabajo y Toma de Decisiones	6/17
	6.5 Directrices Prácticas para Administrar Grupos	6/25
	6.6 Toma de Decisiones en Equipo: Decisión del Alcance de Participación	6/30
	6.7 Grupos de Trabajo en Competencia y Conflicto	6/32
<b>Módulo 7</b>	<b>Los Procesos de Influencia en las Organizaciones: Poder, Política, Liderazgo y Espíritu Empresarial</b>	7/1
	7.1 Un Ejemplo de Poder	7/3
	7.2 Usos y Abusos de Poder: Práctica de Política	7/11
	7.3 Liderazgo: Una Teoría Enigmática	7/15
	7.4 La Nueva Era de Empresarios	7/28
<b>Módulo 8</b>	<b>Diseño Organizacional y Nuevas Formas de Organizaciones Orientadas hacia el Servicio</b>	8/1
	8.1 Sentido de la Anatomía Organizacional	8/3
	8.2 Estructura Organizacional: Comprensión de los Principios Básicos	8/14
	8.3 Comprensión de la Organización Responsiva	8/31
	8.4 Conductores del Crecimiento en el Servicio al Cliente	8/39
	8.5 Cómo un Buen Servicio Retiene Clientes	8/41
	8.6 Organización de los Principios de Calidad de Servicio	8/44
	8.7 Creación de una Organización Orientada hacia el Servicio	8/49
<b>Módulo 9</b>	<b>Administración de Transiciones: Cultura Organizacional y Cambio</b>	9/1
	9.1 Cultura Organizacional: Su Significado y Relación con una Estrategia de Éxito	9/2
	9.2 Teoría del Ciclo de Vida Organizacional	9/12
	9.3 Cambio Organizacional	9/16
	9.4 Métodos de Cambio en el Desarrollo de la Organización	9/27
<b>Apéndice 1</b>	<b>Respuestas a las Preguntas de Repaso y Soluciones Elaboradas de los Casos Prácticos</b>	A1/1
<b>Apéndice 2</b>	<b>Exámenes Finales de Práctica y Soluciones Elaboradas</b>	A2/1

# Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento al Profesor Keith Lumsden, Director de la Escuela de Negocios de Edimburgo (EBS), por darme la oportunidad de formar parte del equipo encargado de la redacción de este curso de MBA. Esta tarea me resultó tremendamente estimulante, provechosa e interminable.

Igualmente, quisiera agradecer la contribución del Profesor Alex Scott, de la misma institución. Él ofreció muchas sugerencias que ayudaron a mejorar el texto y el nuevo CD-ROM. Sus sugerencias siempre son valiosas porque las realiza poniéndose en el lugar del estudiante.

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a Kenneth Boudreaux, Profesor de Finanzas en la Facultad de Negocios A. B. Freeman, de la Universidad de Tulane, por alentarme a enviar una propuesta al profesor Lumsden para el curso de enseñanza a distancia sobre CO (Comportamiento Organizacional). Desde aquel momento, en 1987, mi colaboración con el personal profesional y académico de EBS, del Esmée Fairbairn Research Centre (TEFRC) y de Heriot-Watt sólo me ha deparado satisfacciones y retos estimulantes.

Quiero agradecer también, de manera especial, el apoyo de Sylvie Pelvilain-Smith, Administradora de Medios de Comunicación de EBS. Su labor como gestora del complejo proceso de creación de la nueva edición del curso de Comportamiento Organizacional fue excelente. Gracias también a Charles Ritchie, editor del programa, por su valioso aporte a la preparación de esta segunda edición. El éxito del curso puede atribuirse en gran parte a su excelente labor como editor de la primera edición.



# Introducción

Debido al aumento de la competitividad, las organizaciones se ven sometidas a presiones crecientes. Por ello, una gestión eficaz requiere reforzar aquellos aspectos en los que dichas organizaciones gozan de una posición ventajosa. Tanto la eficacia en la utilización y la aplicación de los recursos tecnológicos, como la validez de las iniciativas estratégicas que emprende cualquier organización dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral. Las ideas básicas que subyacen tras todos los módulos de este texto revisado son la creación y el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la organización, mediante el afianzamiento del control que el gerente ejerce sobre los factores humanos, que están constantemente en juego, en el seno de la organización.

A lo largo de los diferentes módulos, usted encontrará un equilibrio ideal entre la teoría y la práctica. El texto presenta las teorías que produjeron avances importantes en el campo del comportamiento organizacional. Los diferentes ejemplos y casos que se incluyen en el curso ilustran los aspectos prácticos de dichas teorías, con el objetivo de aprovecharlas para mejorar las ventajas competitivas de las empresas. Muchos de ellos fueron extraídos de la experiencia concreta de empresas que compiten en el mercado global. A medida que vaya utilizando estos materiales, usted se acostumbrará a la transición lógica que lo llevará de la 'explicación a la aplicación'.

En numerosas ocasiones, nuestros estudiantes de MBA nos comentaron que deseaban disponer de 'un texto actualizado, adecuado y absorbente' que les permitiera participar de manera activa en el proceso de aprendizaje. Creo que, con el nuevo curso de comportamiento organizacional, se consiguió este objetivo. Estoy consciente de que su tiempo es muy valioso y de que este curso de estudio autoguiado es de gran importancia para usted. Asimismo, supongo que pensará que este curso y el programa de MBA de Heriot-Watt pueden mejorar su ventaja competitiva en su carrera profesional, en su trabajo y en su organización. De lo contrario, ¿por qué habría de dedicar el poco tiempo del que dispone a embarcarse en un proyecto tan exigente de aprendizaje? La manera en la que decide invertir sus recursos financieros e intelectuales y su tiempo es, lógicamente, de capital importancia para usted. Tomó una excelente decisión al emprender el programa de educación a distancia de MBA, de Heriot-Watt. Desde el comienzo de su estudio sobre comportamiento organizacional, trataré de hacer que su jornada sea interesante y represente, a la vez, un desafío.

## Nuevos Contenidos y Temas

La cuestión de la competitividad 'global' es un hilo conductor que sirve para articular los diferentes módulos del curso. En el Módulo 1, se presenta dicho tema y se muestran los efectos de las diferencias culturales sobre las operaciones y las decisiones de índole organizacional. Un segundo tema es el análisis de cómo los valores éticos y personales, junto con las presiones de la competencia, moldean las decisiones adoptadas por los gerentes, que influyen, a su vez, sobre los empleados, la fuerza laboral y la organización. Ejemplos de esta dinámica

se ven en las tendencias mundiales de *downsizing*, reingeniería, *empowerment* de los empleados y utilización de equipos autogestionados en las organizaciones. El tercer tema es la necesidad competitiva de aplicar el principio de la mejora continua en todo el ámbito de la organización. Durante 10 de los últimos 15 años, la mayoría de los gerentes interpretaron este principio como una gestión de calidad total. En la segunda edición del curso sobre comportamiento organizacional, se desarrollará este tema y se estudiarán sus cambios más recientes: los ciclos de trabajo más cortos, la mejora del servicio total al cliente y la aparición de nuevos diseños organizacionales que no se basan únicamente en perseguir la eficiencia en la fabricación y los costos unitarios bajos.

Hemos revisado los casos y sus preguntas correspondientes, con el propósito de reflejar los nuevos temas descritos anteriormente. Asimismo, los exámenes de práctica que se encuentran al final de cada módulo incluyen preguntas con respuestas de elección múltiple, que corresponden a los nuevos materiales incluidos en cada uno de ellos. También se revisaron y se actualizaron a fondo los resúmenes que figuran al final de cada módulo, para incluir nuevas ideas sobre el nuevo conocimiento del comportamiento organizacional y las nuevas prácticas de gestión.

### Nuevos Contenidos Actualizados

En el Módulo 1, se presentan nuevos materiales sobre las tareas que debe asumir el gerente del siglo XXI, así como sobre la diversidad del personal y la naturaleza de los valores, las creencias y los aspectos éticos del trabajo. El concepto de denuncia es objeto de uno de los casos presentados y usted se enfrentará al desafío de responder preguntas acerca de cuestiones sobre la ética organizacional. Se redactó un nuevo Módulo 2 sobre el estrés laboral y sobre cómo los empleados y las organizaciones pueden intentar manejarlo.

En el Módulo 3, se analizan, con mayor profundidad, nociones como la teoría de la equidad y la comparación social. Se exploran cuestiones como la justicia distributiva y de procedimiento y la percepción que tienen los empleados de la justicia (o injusticia) de las decisiones adoptadas por los gerentes. El Módulo 4 incluye nuevo material sobre los planes de remuneración de las empresas y sobre los procesos de las compensaciones pagadas durante la década de los noventa, con comparaciones globales. Los puntos de equipos autogestionados y el *empowerment* de los empleados son de capital importancia en el comportamiento organizacional, por lo que se tratan detalladamente durante el curso y, más específicamente, en el Módulo 5. Aquí, usted aprenderá acerca de la reingeniería y de los métodos de producción más eficaces, desde la perspectiva de los métodos de gestión de empleo. En el Módulo 5, también, se trata la noción de los equipos de trabajo multiculturales. Los nuevos materiales del Módulo 6 incluyen la naturaleza de la *social loafing* y el diseño de sistemas de incentivos para incrementar la productividad de los equipos de trabajo. En el Módulo 6, se presenta el Modelo Normativo Vroom-Yetton-Jago para la toma de decisiones y se analizan sus relaciones con la toma de decisiones en grupo y la participación de los empleados. El Módulo 7 investiga las diferencias entre el comportamiento emprendedor y el administrativo. Le sugiere 'cómo debería manejar a su jefe' (gestión ascendente). También desarrolla a fondo la significación de los com-

portamientos de recompensa y castigo de la dirección, así como el efecto que ambos tienen sobre organizaciones y grupos de trabajo. En esta nueva edición, los aspectos relativos al diseño de la organización y las cuestiones estratégicas de la estructura organizacional aparecen en el Módulo 8. Se ofrece una nueva perspectiva de los diseños interorganizacionales, así como algunas de las formas que éstos adoptaron en todo el mundo. Se aborda la naturaleza de las alianzas estratégicas y se cierra el módulo con un análisis de las nuevas 'organizaciones sin fronteras'. El Módulo 9 trata la cultura organizacional y la naturaleza del cambio planificado. Se presta allí especial atención a la cultura organizacional de alto desempeño y a la 'teoría del ciclo de vida' de las organizaciones.

Por último, recuerde que un millardo equivale a mil millones.



## Los Fundamentos del Comportamiento Organizacional y su Relación con la Gestión

### Contenido

<b>1.1</b>	<b>Por Qué es Importante para los Gerentes Entender las Teorías de Comportamiento Organizacional</b>	1/2
1.1.1	Distinción entre Comportamiento Organizacional y Gestión	1/3
1.1.2	Nuevas Perspectivas en las Tareas del Gerente	1/5
1.1.3	Comprensión del Comportamiento Humano en las Organizaciones	1/9
1.1.4	Definición de las Necesidades de los Empleados y la Productividad de la Organización	1/10
<b>1.2</b>	<b>Valores: Las Bases de las Diferencias Individuales</b>	1/11
1.2.1	Implicaciones de los Valores en las Organizaciones Internacionales	1/13
<b>1.3</b>	<b>El Estudio de la Personalidad y los Rasgos Personales de los Empleados</b>	1/14
1.3.1	¿Cuál es la Diferencia entre Kendrick y Deiter?	1/14
1.3.2	¿Cuál es la Relación entre el Locus de Control y el Comportamiento en el Trabajo?	1/15
1.3.3	Extroversión e Introversión	1/17
1.3.4	¿Cómo Pueden Utilizar las Organizaciones la Información sobre Introversión y Extroversión?	1/18
1.3.5	La Personalidad Maquiavélica	1/19
1.3.6	¿Pueden los Maquiavélicos Elevados Ejercer una Influencia Negativa en la Organización?	1/19
1.3.7	Necesidades Socialmente Adquiridas	1/20
<b>1.4</b>	<b>El Rol Crucial de la Satisfacción Laboral</b>	1/24
1.4.1	El Significado de la Satisfacción Laboral	1/24
1.4.2	Determinantes y Consecuencias de la Satisfacción Laboral	1/25
1.4.3	Satisfacción Laboral y Desempeño	1/29
1.4.4	Cómo Pueden Medir las Organizaciones la Satisfacción Laboral	1/30
<b>1.5</b>	<b>Avances en el Estudio de las Actitudes Laborales de los Empleados</b>	1/32
1.5.1	El Compromiso con la Organización y sus Consecuencias para los Empleados y la Organización	1/33
1.5.2	La Participación en el Trabajo y sus Consecuencias	1/35
<b>Resumen</b>		1/36
<b>Preguntas de Repaso</b>		1/38

<b>Caso Práctico 1.1: Medición de la Participación en el Trabajo en el Entorno Laboral</b>	1/42
<b>Caso Práctico 1.2: Las Denuncias en General Electric</b>	1/44

## Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar este módulo, podrá:

- Distinguir entre el comportamiento organizacional y la gestión: dos disciplinas diferentes, aunque relacionadas.
- Definir el comportamiento organizacional.
- Desarrollar las características de las funciones del gerente del siglo XXI.
- Describir cuestiones relacionadas con la productividad de la organización y con las necesidades de los empleados.
- Caracterizar el significado de los diferentes valores y su relación con la personalidad.
- Describir las diferencias entre los valores terminales y los valores instrumentales.
- Describir la importancia de los diversos rasgos psicológicos de los empleados que influyen de manera sistemática sobre su comportamiento en las tareas.
- Explicar el significado de introversión y extroversión.
- Explicar en qué consiste la satisfacción laboral.
- Reconocer los elementos que determinan la satisfacción laboral y cuáles son sus consecuencias.
- Explicar cuál es la función de los factores que influyen sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño.
- Elegir un método apropiado para medir la satisfacción laboral en el lugar de trabajo.
- Describir la importancia del compromiso con la organización y de la participación en el trabajo.
- Valorar el impacto de la inseguridad económica sobre el compromiso con la organización y la participación en el trabajo.
- Relacionar el concepto de los valores personales con el comportamiento de denunciar una situación injusta o ilegal en el trabajo.

### 1.1 Por Qué es Importante para los Gerentes Entender las Teorías de Comportamiento Organizacional

Tan pronto como comience a estudiar el comportamiento organizacional (CO), usted descubrirá que puede aplicar de manera inmediata lo que está aprendiendo a los problemas que tiene que enfrentar en su trabajo. Esto le permitirá no sólo obtener una visión más amplia de esta disciplina eminentemente práctica, sino

también encontrar formas de renovar su filosofía de gestión, a fin de adaptar sus nuevos conocimientos sobre el CO y aplicarlos a su trabajo. A medida que aumenten sus conocimientos y se familiarice con este tema, le será cada vez más fácil entender las implicaciones que el comportamiento en relación con los problemas de índole organizacional. El curso le permitirá conocer los últimos adelantos en este campo y le brindará la oportunidad de aprender cómo compañías conocidas con presencia internacional afrontan los retos que plantea la gestión de una fuerza laboral muy diversa en un mercado mundial altamente competitivo. Nuestro objetivo, en este curso, es ayudarlo a entender cómo el estudio del comportamiento organizacional contribuye a incrementar sus conocimientos sobre cómo se comportan las organizaciones. A su vez, estos conocimientos le reportarán ventajas competitivas que podrán contribuir al aumento de los beneficios de la compañía, mediante un mejor uso de su capital humano. Comencemos con la definición del campo del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Fundamentalmente, se concentra en los comportamientos y las actitudes que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización. El campo comprende tres unidades de análisis: la persona, el grupo y la organización. Las dos primeras unidades se centrarán en un enfoque 'micro' sobre este campo y resaltarán aspectos como la personalidad y las diferencias entre las personas, las actitudes de los empleados y las motivaciones de su comportamiento, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. El enfoque 'macro' o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Aquí se abordan cuestiones tales como estructura, diseño, cultura, clima y cambio de la organización.

Tanto la perspectiva 'micro' como el 'macro' tienen sus raíces en las ciencias sociales y del comportamiento: psicología, sociología, economía, ciencias políticas, antropología y psicología social. En el estudio del CO, se recurre a diversas teorías para explicar el comportamiento de los agentes que participan en una organización. A lo largo de este módulo y de los restantes que integran el curso de comportamiento organizacional, se ofrecen explicaciones detalladas de las diferentes teorías del comportamiento, ilustradas con casos organizacionales y ejemplos administrativos.

### 1.1.1 Distinción entre Comportamiento Organizacional y Gestión

#### ¿Cuál es la Relación entre la Gestión y el Comportamiento Organizacional?

Tradicionalmente, la gestión se define como el proceso de planificación, organización, liderazgo y control de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización. No obstante, es preferible abordar el concepto de gestión como un proceso utilizado por personas individuales (gerentes) que son responsables de lograr objetivos organizacionales por medio de otras personas. Los gerentes son personas que logran resultados mediante la supervisión y la motivación de las personas que integran las organizaciones laborales. Las definiciones más modernas del concepto de gestión restaron importancia al enfoque de 'actividades', sugerida anteriormente.

Estas opiniones más recientes de la gestión se enfocan más en los roles del entrenamiento, la integración, la mediación, el seguimiento del desempeño de una unidad y la distribución de recursos entre los empleados más autónomos o entre sus equipos autodirigidos. En la próxima sección, trataremos estas nuevas opiniones.

Existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional es una disciplina aplicada que intenta explicar el comportamiento dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los gerentes en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; la gestión de un desempeño eficiente; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente que propicie el proceso de *empowerment* (concesión de autoridad) de los empleados mediante equipos autodirigidos.

Los gerentes son los responsables de lograr los objetivos definidos en estas áreas. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del comportamiento organizacional proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente. En resumen, parte de la respuesta a la pregunta planteada con anterioridad es que el comportamiento organizacional se ocupa de la descripción de fenómenos organizacionales, si bien la gestión es una disciplina profesional que se concentra fundamentalmente en habilidades aplicadas. Una de las habilidades básicas que necesitan los gerentes es la capacidad para resolver problemas.

### ¿Qué Función Desempeña la Gestión en la Resolución de Problemas Organizacionales?

Los supervisores y los gerentes son los responsables del trabajo de la organización. No producen, de manera directa, bienes y servicios específicos. En cambio, supervisan el trabajo de sus subordinados, quienes sí producen bienes y servicios. Las tareas de un gerente constan de tres componentes básicos. Éstos son:

- 1 Un componente técnico, que se ocupa de la utilización eficaz de los recursos y de la aplicación de la tecnología para lograr las metas de productividad establecidas.
- 2 Un componente conceptual, que se ocupa del desarrollo de nuevos sistemas y métodos operativos. Un ejemplo sería mejorar el sistema de fijación de precios a fin de que el personal de ventas dispusiera de información más actualizada al respecto.
- 3 Un componente humano, relacionado con el bienestar de los empleados. Los ejemplos en esta área incluyen el establecimiento de un programa de apoyo para empleados en situación problemática o el diseño de un programa de asistencia sanitaria para los empleados, con el objetivo de reducir el costo de los seguros.

La cantidad de tiempo que los gerentes dedican a estas actividades está en función de su nivel dentro de la jerarquía organizacional. En general, se puede afirmar que los supervisores de primera línea se ocupan fundamentalmente de trabajos de índole técnica. Ellos dedican mucho menos tiempo a tareas de tipo conceptual o humano. En el nivel medio de gestión, aumenta la carga de trabajo conceptual y humano, mientras que decrece la técnica. Los gerentes del nivel superior invierten la mayor parte de su tiempo en trabajo conceptual y humano.

### La Gestión y la Resolución de Problemas Técnicos

Prácticamente todas las organizaciones aspiran a que sus gerentes y sus empleados sean capaces de resolver los problemas técnicos que se plantean en las áreas de mejoramiento de la calidad de productos y servicios. Casi siempre, los gerentes logran ascensos en virtud de su capacidad para resolver cuestiones técnicas complejas, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos y procesos o la creación de mejores sistemas de distribución o de fijación de precios. En otras palabras, con frecuencia, los ascensos suelen estar basados únicamente en el conocimiento técnico de la persona. En consecuencia, para los gerentes, es más importante adquirir conocimientos técnicos en su carrera profesional, pues saben que así se verán recompensados por la organización. Esto puede provocar que tiendan a concentrarse más en las situaciones que requieren de un alto nivel de conocimientos técnicos. El éxito en los puestos de gestión inferiores depende casi exclusivamente de la capacidad técnica de la persona. Si, al mismo tiempo, los gerentes demuestran poseer también una elevada capacidad para la resolución de cuestiones conceptuales, sus perspectivas de ascenso mejoran considerablemente.

En muchos casos, el componente que falta en la combinación de habilidades de los gerentes es el componente humano del trabajo de gestión. Los gerentes están cada vez más conscientes de los problemas que causa la carencia de capacidad para abordar cuestiones de carácter interpersonal. Hoy en día, no basta con disponer únicamente de un elevado nivel de capacitación para el trabajo técnico y conceptual. De manera creciente, las organizaciones esperan que sus gerentes dominen la gestión de recursos humanos. Esta necesidad práctica crea una estrecha relación entre los campos de la gestión y el comportamiento organizacional.

#### 1.1.2 Nuevas Perspectivas en las Tareas del Gerente

Como se explicó anteriormente, el concepto clave en la definición de las tareas de un gerente es 'conseguir que el personal haga las cosas'. En las organizaciones del siglo XXI, las tareas del gerente irán evolucionando desde la antigua noción del gerente como alguien con autoridad y cuya misión es 'definir e interpretar normas y órdenes' hasta un concepto más moderno, en el que su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo y el proceso de *empowerment* de los empleados. En su estudio de las actividades de los gerentes, el profesor Henry Mintzberg observó que la jornada de trabajo del gerente se divide en una serie de episodios breves.<sup>1,2</sup> Éstos apenas le permiten disponer de períodos lo suficientemente largos como para abordar, sin interrupciones, las

tareas de planificación, de organización, de liderazgo y de control de los recursos humanos, materiales y financieros de la compañía. En sus investigaciones, el profesor Mintzberg descubrió que el gerente sólo dedica un 5 % de su tiempo a tareas con duración superior a una hora. ¿Y cuáles son estas tareas y las actividades fragmentadas que realizan a diario los gerentes? En una encuesta detallada, se pidió a miles de gerentes y ejecutivos que ordenaran la importancia relativa de 57 tareas relacionadas con la administración y la gestión de una compañía. Según se desprende del análisis de los resultados, las funciones principales de un gerente son siete:

- 1 gestionar el desempeño individual (supervisión);
- 2 instruir a sus subordinados (enseñanza y capacitación);
- 3 representar al personal a su cargo (representación y apoyo);
- 4 gestionar el desempeño del grupo (facilitación);
- 5 planificar y asignar recursos (toma de decisiones);
- 6 coordinar grupos interdependientes (colaboración);
- 7 realizar el control y el seguimiento del entorno de los negocios (examen).<sup>3</sup>

Estas siete funciones de la gestión son comunes en todos los niveles de gestión de cualquier compañía. Lo que varía de manera significativa es la importancia relativa atribuida a estas tareas, así como el tiempo dedicado por los gerentes a cada una de ellas, dentro de los diferentes niveles de la organización. Las investigaciones realizadas demuestran que las tareas 1 y 2 son las más importantes para los supervisores de rango inferior, las tareas 3, 4 y 5 son las que ocupan principalmente a los cuadros intermedios y, finalmente, las tareas 6 y 7 son las que monopolizan el tiempo de los altos gerentes. En otras palabras, todos los gerentes y los ejecutivos realizan las mismas tareas, pero la importancia atribuida a cada una de ellas está relacionada con su nivel jerárquico en el seno de la organización.

En el futuro, el lugar de trabajo se transformará para así obtener una mayor agilidad, eficiencia, flexibilidad y un mayor grado de interés. Las estructuras de control de la organización basadas en las nociones de orden y de control están abriendo paso a otras que dan prioridad a los sistemas de gestión participativos y al proceso de *empowerment* de los empleados.<sup>4</sup> Se está volviendo a entrenar a aquellos gerentes que sólo se sienten cómodos ejerciendo su autoridad, o se los reemplaza por aquellos que dan prioridad a la colaboración con sus subordinados y el trabajo en grupo. La Tabla 1.1 muestra las diferencias existentes entre los gerentes del pasado y los que ocuparán sus puestos en el futuro. Los cambios reflejados en la tabla se producen de manera evidente en la actualidad, tanto en las compañías grandes como en las pequeñas que compiten en el ámbito nacional e internacional.

La velocidad de los cambios en las tareas del gerente (tal como se muestra en la Tabla 1.1) aumentará, dado que:

- 1 **El personal está cambiando.** Las compañías se enfrentan cada vez más a cuestiones derivadas de la diversidad de su fuerza laboral, de su capacitación e instrucción, así como de sus valores y creencias. La creciente

desregulación del mercado de trabajo y la aplicación de políticas de inmigración menos restrictivas incrementará la diversidad étnica y racial de los empleados. La diversidad del personal se manifestará en diferencias de edad, sexo, preferencia de estilo de vida y valores personales y religiosos. Es posible que su formación no los haya preparado adecuadamente para responder a los retos y a las exigencias que plantean las nuevas tecnologías y los nuevos empleos, que requieren una adaptación permanente al cambio. Los gerentes exitosos del siglo XXI entienden la diversidad y saben cómo optimizar la relación entre los empleados, cuyas necesidades y expectativas son diferentes, y sus puestos y grupos de trabajo.

- 2 **Las expectativas de los clientes están cambiando.** Ahora y en el futuro, los clientes sólo respaldarán a aquellas compañías que ofrezcan bienes y servicios de calidad superior al mejor precio. Ésta es la era de la gestión de la calidad total. Las compañías que no adopten este principio están destinadas a desaparecer. El gerente exitoso del siglo XXI necesita entender la nueva disciplina creada a partir de la mejora continua (gestión de la calidad total (GCT)) y desarrollar en sus subordinados el compromiso de buscar una mejora continua en los productos y en los servicios al cliente. El gerente competente enfocado en la GCT entiende que ésta consiste en una búsqueda permanente de maneras de aumentar la capacidad de la organización, a fin de agregar valor a sus productos y a sus servicios desde el punto de vista del cliente.

**Tabla 1.1** Los retos de los gerentes en el siglo veintiuno

	<i>Retos del pasado</i>	<i>Retos del futuro</i>
Deberes fundamentales	Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento	Alentar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo
Capacitación y desarrollo	Reducir estos costos al contratar trabajadores con las habilidades necesarias	La capacitación y el desarrollo de los empleados son continuos para alcanzar la meta de una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada
Bases de las recompensas	Antigüedad, categoría y esfuerzo	Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos personales y grupales
Base de la influencia	Puesto jerárquico	Experiencia técnica, interpersonal y organizacional
Patrones y estilos de comunicación	En términos altamente formales, desde la cima hasta la base	Basada en la difusión, para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión.
Estilo de toma de decisiones	Centrado en el superior/jefe y autoritario	Basado en el equipo y participativo
Actitud frente al cambio organizacional	Resistirse al cambio y aferrarse al statu quo	Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos

- 3 Las organizaciones están cambiando.** Como resultado del debilitamiento paulatino de las barreras comerciales y del movimiento instantáneo del capital, se dispara la competencia, lo que obliga a las compañías a buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Así, efectúan un *downsizing* (reducción de personal) rediseñan sus procesos, establecen alianzas estratégicas, modifican sus estructuras organizacionales, intentan competir en el mercado global, persiguen una mínima integración vertical y adoptan nuevas tecnologías y sistemas de información. Ejercen presión sobre el personal, a fin de aumentar el desempeño y la productividad, a la vez que esperan que sus empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones menores y encuentren soluciones creativas a los problemas que afectan a la organización. Estas fuerzas complejas derriban la definición tradicional de las funciones de los gerentes y exigen que se vuelvan creativos, ingeniosos, inspiradores, facilitadores y colaboradores.

### ¿Por Qué Deben Ocuparse los Gerentes del Comportamiento Organizacional?

En entrevistas realizadas a los gerentes sobre los problemas que enfrentan en el trabajo, sus respuestas se centran invariablemente en la dificultad de trabajar con las personas. Las citas que aparecen a continuación son bastante representativas.

*Un gerente de eventos especiales:* 'mis empleados no están dispuestos a dar ese 5% extra, necesario cuando se produce una crisis en el salón de convenciones'.

*Un gerente de ventas:* 'mi personal de ventas comete errores constantemente al momento de proporcionar precios y cumplir con las condiciones del servicio. ¿Cómo puedo lograr que se concentren más en las necesidades del cliente?'

*Un delegado gremial:* 'ya no tenemos afiliados comprometidos con los valores del sindicato. Se limitan a portar su credencial y punto'.

*Un director de marketing:* 'mis empleados se niegan a trabajar con sus colegas de producción. Creen que a los gerentes de producción sólo les interesan las cuotas de producción y el inventario. Su falta de compromiso con el cliente nos causa graves problemas con las garantías de los productos'.

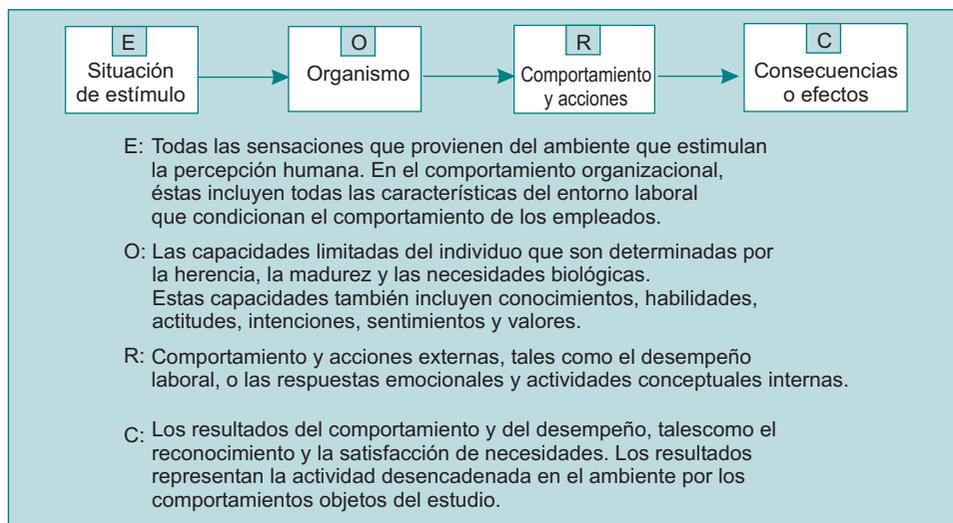
Los problemas descritos anteriormente suelen etiquetarse apropiadamente como "problemas humanos". Les ofrecen a los gerentes la oportunidad de aplicar en sus tareas sus conocimientos sobre el comportamiento organizacional. La solución de dichos problemas es responsabilidad de la gestión y es objeto de investigación en el campo del comportamiento organizacional. Los gerentes toman, de manera regular, decisiones importantes que influyen sobre las organizaciones y sus empleados. El conocimiento operativo de las teorías del comportamiento organizacional contribuye a adoptar las mejores decisiones, dado que:

- 1 Las teorías del comportamiento ayudan a resolver problemas en el entorno laboral.** Como gerente, usted debe utilizar métodos objetivos, a fin de frenar los problemas relativos a las necesidades de los empleados y a los intereses de la organización, que suelen entrar en conflicto.

- 2 **El conocimiento de las teorías del comportamiento lo ayuda a entender los nuevos avances en el campo del comportamiento organizacional.** Debe estar al tanto de los nuevos avances en este campo, lo que le permitirá mejorar o refinar su capacidad como gerente.
- 3 **Entender las teorías del comportamiento lo ayuda a evaluar eficientemente las soluciones propuestas para los problemas de comportamiento en las organizaciones.** Tan necesario como el conocimiento de los sistemas de producción y de control, es el conocimiento de las teorías del comportamiento, a fin de poder evaluar la información relativa a la conducta de los empleados y las organizaciones.

### 1.1.3 Comprensión del Comportamiento Humano en las Organizaciones

Kurt Lewin sostiene que el comportamiento humano varía en función de la persona y del medio:  $C = f(P, M)$ . El modelo EORC desarrolla esta idea simple y nos ofrece un mecanismo para el análisis sistemático del comportamiento humano dentro de una organización. En la sigla EORC, la E representa los estímulos, que incluyen la luz, los sonidos, las exigencias laborales, los supervisores, las características de los compañeros de trabajo y el equipo. La letra O (organismo) hace referencia a las características de la persona, incluso su personalidad, sus necesidades, actitudes, valores e intenciones. La letra R hace referencia a las respuestas o a las acciones del comportamiento de la persona en la situación en cuestión. Finalmente, la C representa las consecuencias o los efectos que se asocian con las respuestas del comportamiento. En la Figura 1.1, se ilustra la secuencia de acciones.



**Figura 1.1** La secuencia EORC

El modelo EORC es un modelo 'micro', en el sentido de que establece una secuencia para entender el comportamiento de las personas. Propone que las diferencias en el desempeño se presentan debido a numerosos factores. Los gerentes se ocupan del desempeño de sus empleados (comportamiento). Intentan influir sobre este desempeño por medio de órdenes y consejos. Con frecuencia, los gerentes piden a un empleado que haga una prueba antes de iniciar una tarea determinada. Asimismo, una vez completada la tarea, el gerente evaluará el desempeño del empleado para proporcionar una retroalimentación constructiva al empleado. El acto de evaluación del desempeño corresponde a la C en el modelo EORC. Cada acción que efectúa un empleado suscita reacciones en los niveles de gestión y del entorno. Para entender la interacción entre gerentes, organizaciones y empleados, es necesario caracterizar las diferencias entre las necesidades de los empleados y la productividad de la organización.

### 1.1.4 Definición de las Necesidades de los Empleados y la Productividad de la Organización

A medida que aumenta la complejidad de las organizaciones en las que vivimos y trabajamos, necesitamos nuevos conocimientos sobre sus procesos de evolución y de cambio. Estos conocimientos pueden ayudarnos a entender las condiciones que regulan la supervivencia, el crecimiento y la decadencia de las organizaciones. Los dos aspectos más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una organización son las necesidades de sus miembros y su productividad. Algunos ejemplos de las necesidades de los empleados son: satisfacción laboral, salario y premios adecuados y condiciones de trabajo seguras. La productividad de la organización se refiere a la producción de bienes y de servicios con el mínimo gasto de recursos.

Para llegar a ser un gerente competente, usted debe desarrollar una comprensión objetiva de cómo el personal de su organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Su filosofía de gestión estaría incompleta si no se incluyeran valores que reflejaran de qué manera se le podría dar más sentido al trabajo y cómo se lo podría hacer más estimulante. Para ello, debe entender la función esencial que juega el trabajo en su vida y en las vidas de sus colegas y subordinados. Lograr una ventaja competitiva y mantenerla sobre la base de la calidad del personal de la compañía requiere que los gerentes valoren y respeten a sus empleados. En nuestro estudio del comportamiento organizacional, vamos a examinar muchos factores que tienen que ver con la naturaleza de las ventajas competitivas obtenidas mediante las prácticas de empleo y de procesos organizacionales. En el centro de estas prácticas y de estos procesos se sitúa la importancia del respeto por los empleados.

El campo del comportamiento organizacional analiza con detenimiento la relación entre el comportamiento y las actitudes de los empleados y la productividad de la organización. Analicemos el siguiente ejemplo:

René obtuvo hace poco la nacionalidad francesa. Emigró a Francia hace nueve años. Durante cuatro años, ha trabajado para una firma de distribución mientras asistía a clases, por la noche, en el instituto técnico. En mayo se graduará en una carrera técnica. Su superior está muy satisfecho con el trabajo de René. Con frecuencia

se lo pone como ejemplo en el trabajo, por sus iniciativas para ahorrarle dinero a la compañía mediante el diseño de métodos de trabajo más eficaces. Su más reciente innovación es un nuevo sistema de envío que permite reducir el tiempo de entrega al aprovechar el conocimiento de los chóferes sobre las rutas. Los chóferes se encuentran muy motivados, ya que, gracias al nuevo sistema, pueden pasar más fines de semana en casa. El gerente del centro está especialmente satisfecho porque el sistema le permite reducir los costos del pago de horas extras, de combustible y de mantenimiento. El gerente espera que René permanezca en la compañía después de graduarse y es muy posible que le ofrezca un ascenso.

Este ejemplo demuestra el interés de la firma tanto por las necesidades de los empleados (chóferes más satisfechos y motivados para realizar mejor las entregas), como por la productividad de la organización (mejoramiento del sistema de envío). El comportamiento organizacional hace hincapié en mejorar la productividad desde la perspectiva de las prácticas de empleo y los procesos organizacionales. La productividad de una organización puede incrementarse de dos maneras. En primer lugar, una firma puede adquirir nuevas tecnologías y nuevos equipos, a fin de producir bienes y servicios de manera más eficiente (éste es, por supuesto, el razonamiento de la tendencia internacional hacia la automatización de las tareas de fabricación). Este enfoque aumenta la intensidad de capital de la firma, aunque puede conllevar una reducción de los puestos de trabajo y, a corto plazo, una reducción de personal. Los métodos de producción con capital intensivo pueden provocar que disminuya el interés que se presta a las necesidades de los empleados, dado que la mejora de la productividad se atribuye a los nuevos equipos y a las nuevas tecnologías. El método alternativo para mejorar la productividad acentúa la relación entre la satisfacción de las necesidades de los empleados y la productividad. En este caso, la organización apuesta por las ganancias a futuro y le da prioridad a la ventaja competitiva sostenible. Para ello invierte en capacitación y desarrollo, en sistemas de producción más dinámicos que favorezcan el empleo de equipos autodirigidos y en diseños organizacionales que aumenten las oportunidades de ventas mediante una mejor oferta de los servicios que brinda un personal altamente motivado. Es importante subrayar que la ventaja competitiva que brinda un personal motivado y bien formado es mucho más difícil de duplicar que la que se obtiene invirtiendo simplemente en mejoras de capital. No obstante, una gestión con visión de futuro suele conjugar ambas estrategias.

En este curso, usted aprenderá a utilizar las herramientas del comportamiento organizacional. Aprenderá también a crear y analizar programas como el que René diseñó. Sus análisis le mostrarán cómo utilizar sus conocimientos sobre el comportamiento organizacional para conjugar las necesidades de los empleados y la productividad de la compañía.

## 1.2 Valores: Las Bases de las Diferencias Individuales

Los valores personales existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que aquellos son de naturaleza más general y básica. En nuestras vidas y en nuestro trabajo, utilizamos estos valores como instrumentos cognitivos de medición para evaluar y juzgar nuestro

propio comportamiento y el de los demás. Según Rokeach, los valores son creencias perdurables, mediante las cuales podemos elegir, desde el punto de vista personal o social, un determinado modo de conducta o estado existencial final frente a otros.<sup>5</sup> En resumen, los valores nos permiten distinguir entre el bien y el mal, entre lo correcto y lo incorrecto.

A medida que crecemos y experimentamos la influencia de la familia, las instituciones sociales y la cultura en la que vivimos, nuestros valores se van desarrollando hasta formar una identidad propia denominada el concepto de sí mismo. Durante la adolescencia, nos enfrentamos a nuevas situaciones que modelan y forman nuestros valores, que, con el paso del tiempo, se estabilizan y dan lugar a un sistema de valores confiable y duradero. Dado que el concepto de sí mismo no cambia con facilidad y además es el único que tenemos, lo utilizamos para juzgar nuestro comportamiento y el de los demás. Y lo empleamos para juzgar la validez de nuestros objetivos en la vida y de los objetivos de las personas que están alrededor de nosotros.

Dado que los valores y los sistemas de valores tienen que ver con los conceptos de lo correcto y lo incorrecto, las compañías han comenzado a interesarse en este tema, ya que está estrechamente vinculado con el énfasis creciente sobre la ética de las prácticas empresariales. En otras palabras, los valores constituyen la base del comportamiento ético empresarial. No es extraño encontrar compañías que seleccionen cuidadosamente a sus empleados en función de la compatibilidad entre sus valores y las prácticas empresariales de la firma. Algunas incluso ofrecen permisos sabáticos de dos meses a sus empleados, a fin de que se dediquen a cultivar su desarrollo personal en áreas que se relacionan con las prácticas de la compañía y los valores de la fuerza laboral.

Rokeach distingue entre valores instrumentales y terminales. Los valores instrumentales son los medios empleados a fin de alcanzar objetivos, utilizando comportamientos aceptables para llegar a un estado final. Los valores terminales son los objetivos que uno desea alcanzar o la idoneidad de los estados finales deseados. En la Tabla 1.2, se muestran ejemplos de valores instrumentales y de valores terminales. Es obvio que ambos tipos de valores sirven para determinar de manera conjunta cuáles son los objetivos por conseguir, utilizando los medios que resultan más aceptables para la persona y la sociedad.

El aumento de la diversidad en el personal plantea nuevos retos para las organizaciones, puesto que dicha diversidad siempre se basa en diferencias culturales relativas a los valores. Por ejemplo, el valor instrumental de la lealtad es más importante para los trabajadores japoneses que la lealtad familiar o política. En los Estados Unidos, sin embargo, la lealtad a la familia o a los amigos es mucho más importante que la lealtad a la compañía o a los superiores en la compañía.<sup>6</sup>

Con frecuencia, los valores influyen decisivamente sobre la percepción individual de la autoridad, así como de sus derechos y obligaciones. Los gerentes franceses ven la autoridad como un derecho que emana del puesto o de la categoría. Así pues, suelen utilizar frecuentemente el poder que les otorga su puesto en la organización. Por el contrario, los gerentes holandeses y escandinavos valoran la discusión en grupo de las decisiones y esperan que sus subordinados cuestionen sus decisiones. Para los gerentes estadounidenses, sin embargo, el

rango o la autoridad en la organización tienen menos valor e importancia que la capacidad para resolver problemas, utilizando los conocimientos adquiridos.<sup>7</sup>

**Tabla 1.2** Valores terminales y valores instrumentales

<i>Valores terminales</i>			
Logros	Seguridad familiar	Libertad	Calma interior
Estatus social	Igualdad	Placer	Seguridad nacional
Sabiduría	Amistad	Felicidad	Paz mundial
Belleza del arte y de la naturaleza	Patrimonio neto		Prosperidad
<i>Valores instrumentales</i>			
Ambición	Capacidades	Independencia	Autocontrol
	Limpieza	Facilidad para perdonar	Obediencia
	Valor	Imaginación	Amabilidad
	Alegría	Inteligencia	Responsabilidad

### 1.2.1 Implicaciones de los Valores en las Organizaciones Internacionales

Operar en mercados internacionales lleva, con frecuencia, a situaciones que cuestionan de manera directa los valores de los gerentes. En los Estados Unidos, por ejemplo, está mal visto solicitar algún tipo de obsequio a cambio de favorecer determinadas decisiones empresariales. Sin embargo, la tradición empresarial en Asia y en México fomenta el intercambio de obsequios en las transacciones empresariales. Lo que para muchos gerentes estadounidenses no es más que un soborno, en otros países, se considera una manera refinada y perfectamente aceptable de hacer negocios. En compañías con aspiraciones empresariales internacionales, no es extraño que los gerentes asignados a puestos en el exterior reciban instrucción en diferencias culturales de valores. Estos seminarios para gerentes suelen hacer hincapié en los siguientes principios:

- 1 Mantener una actitud abierta y considerar los valores de otras personas desde una perspectiva moral, tradicional y práctica.
- 2 No prejuzgar las costumbres empresariales de los demás como actos inmorales o corruptos. Asumir que dichos actos son legítimos, hasta que se demuestre lo contrario.
- 3 Buscar maneras legítimas de operar de acuerdo con los valores éticos de los demás y no exigir que se adapten a nuestro sistema de valores.
- 4 Evitar racionalizar acciones cuestionables mediante excusas tales como:
  - Esto no es realmente ilegal o inmoral.
  - Esto es por el interés de la propia compañía.
  - Nadie debe enterarse de esto.
  - La compañía me apoyará en este asunto.
- 5 Negarse a hacer negocios cuando el comportamiento de los accionistas viole las leyes o los valores básicos de la organización.
- 6 Realizar negocios de la manera más abierta y honesta posible.<sup>8</sup>

## 1.3 El Estudio de la Personalidad y los Rasgos Personales de los Empleados

La personalidad, que hace que cada persona sea única, es un concepto complejo y multidimensional. Se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que influyen sobre el comportamiento de la persona. A continuación, analizaremos algunas diferencias individuales que demuestran la existencia de una relación estable entre las características de las necesidades de los empleados y la productividad de la organización. Las diferencias individuales se definen como los aspectos básicos de la personalidad, a partir de los cuales se puede predecir (o explicar) lo que las personas hacen en el trabajo. Por ejemplo, es probable que un empleado tímido y retraído ejerza determinado efecto sobre sus compañeros y superiores. El comportamiento del empleado creará ciertas actitudes entre sus superiores y sus colegas. A su vez, estas actitudes pueden dar pie a ciertos comportamientos, cuya influencia podría acabar reduciendo la productividad de la organización.

Nos concentraremos en las nociones de locus de control, extroversión e introversión, maquiavelismo y necesidades socialmente adquiridas, en nuestra discusión sobre las diferencias individuales. El locus de control es un concepto que fue investigado a fondo. Veamos un ejemplo, antes de proceder a la definición del concepto.

Kendrick trabajó intensamente para mejorar sus habilidades laborales por medio del estudio. Espera poder utilizar sus conocimientos de programación de computadoras para resolver ciertos problemas de gestión de datos en su departamento, que se encarga del procesamiento de documentos de carga para una gran compañía europea naviera. La compañía suele fomentar el desarrollo personal de los empleados en áreas relacionadas con el trabajo y ya ascendió a empleados que demostraron iniciativa personal en este sentido. Kendrick piensa que puede obtener un ascenso si mejora su desempeño y resuelve el problema de programación.

Deiter trabaja en la oficina de Kendrick y es una persona extremadamente capacitada en las tareas relacionadas con el procesamiento de la documentación de embarque. Pero no aprovechó ninguna oportunidad para mejorar su desarrollo personal fuera de la compañía. Con frecuencia, comenta que 'no importa cuánto trabajes, al final, la administración asciende a los que tienen la suerte de estar en el lugar preciso y en el momento adecuado'. Debido a su filosofía personal, Deiter tiene una visión poco ambiciosa de su trabajo y no está dispuesto a 'hacer todo ese trabajo extra para aspirar a un ascenso que nunca va a llegar'.

### 1.3.1 ¿Cuál es la Diferencia entre Kendrick y Deiter?

Los psicólogos dirán que Kendrick tiene un locus de control interno, mientras que Deiter tiene un locus de control externo. El locus de control se define como el grado en que las personas consideran que sus acciones son capaces de controlar los resultados de los acontecimientos que les afectan.<sup>9</sup> Conviene subrayar que la definición no especifica si los resultados son positivos o negativos. El locus de control está vinculado con la percepción de las relaciones entre causa y efecto. Es independiente del tipo de resultado que se desea obtener. En otras palabras, el locus de control define hasta qué punto creemos que nuestras

acciones producirán determinados resultados, ya sean positivos o negativos. Realice el ejercicio que aparece en la Tabla 1.3 para saber de qué manera miden el concepto de locus de control los psicólogos.

**Tabla 1.3**

*Instrucciones:* marque la frase que se acerque más a su propia opinión.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | a | Independientemente del esfuerzo que se ponga en la escuela, aún es posible que se obtengan malas calificaciones.  |
|   | b | Obtener buenas calificaciones en la escuela depende de qué tanto estudie.   |
| 2 | a | Recibir un aumento de sueldo es cuestión de trabajar mucho; no tiene nada que ver con estar en el lugar adecuado. |
|   | b | Para conseguir un aumento, usted tiene que llamar la atención de su superior.                                     |
| 3 | a | Hay cosas que la gente no debería tratar de cambiar, porque fracasará en el intento.                              |
|   | b | Si una persona se compromete lo suficiente, puede producir un cambio político sin ayuda de nadie.                 |
| 4 | a | Para tener éxito en el mundo de los negocios actual hay que ser constante y trabajar duro.                        |
|   | b | El que triunfa en el mundo de los negocios actual lo hace porque tiene buenos contactos.                          |
| 5 | a | Cuando creo que tengo razón sobre algo, tengo la sensación de que puedo convencer a quien sea.                    |
|   | b | Es extremadamente difícil cambiar las actitudes de la gente con tan sólo hablar.                                  |
| 6 | a | Los gerentes suelen tener sus empleados predilectos y concederles aumentos mayores.                               |
|   | b | Por lo general, los empleados se merecen los aumentos que les conceden.   |

*Puntuación:* otórguese un punto por cada respuesta que coincida con la lista siguiente: 1 a, 2 b, 3 a, 4 b, 5 b, 6 a. Cuanto más se acerque su puntuación a seis, más externo es su locus de control. Una puntuación inferior a tres indica que usted tiene un locus de control interno. Si obtiene tres o cuatro puntos, eso indica cierta incongruencia en sus ideas sobre la relación que existe entre su comportamiento y los resultados que logra en su vida.

La Tabla 1.4 ilustra algunas de las creencias normales de los internos y los externos. El concepto del locus de control es un componente tan importante de la personalidad que, si una persona comienza a poner en duda sus ideas sobre las relaciones de causa y efecto en su vida, puede sufrir una serie de problemas asociados con una baja autoestima, por ejemplo, depresión, ansiedad, culpa, sensación de impotencia, etc.

### 1.3.2 ¿Cuál es la Relación entre el Locus de Control y el Comportamiento en el Trabajo?

En general, los internos se ven más atraídos por situaciones laborales que presentan oportunidades para obtener logros personales. Estarán más motivados y conseguirán mejores resultados que los externos, siempre que piensen que el desempeño se basa en la capacidad y, no, en la suerte.<sup>10</sup> Los internos se esfuerzan más por buscar información pertinente antes de decidir un curso de acción. Como en el ejemplo de Kendrick, buscarán nuevos conocimientos que, según ellos, les permitirán obtener los resultados que deseen. También son más

**Tabla 1.4** Características de internos y externos

<i>Los internos suelen creer que</i>	<i>Los externos suelen creer que</i>
Los aumentos se consiguen con trabajo duro, logros concretos e iniciativa.	Los aumentos se consiguen si uno tiene el empleo correcto en el lugar correcto de la compañía.
Un excelente historial de desempeño se obtiene trabajando duro y completando adecuadamente los proyectos.	Los maestros tienen alumnos predilectos y les otorgan mejores calificaciones.
Una persona adicta a las drogas está dispuesta a perder el control sobre su propia vida.	Cualquier persona, dependiendo de las circunstancias, puede llegar a convertirse en un adicto a las drogas.
Las decisiones correctas son el resultado de una búsqueda tenaz de información.	No se pueden cambiar fácilmente las actitudes de la gente apelando a su lógica.

rápidos que los externos en el momento de tomar medidas para corregir la confusión en el trabajo.

El locus de control influye en el estado de ansiedad y de emotividad que pueden experimentar los empleados después de un hecho traumático.<sup>11</sup> Los externos tienen más probabilidades de experimentar reacciones emocionales adversas hacia sus compañeros, en especial contra sus supervisores, si éstos ejercen mucha presión sobre su desempeño. Los internos son más confiados y superan con más facilidad los fracasos profesionales. Además, prefieren tener líderes que les permitan participar y que sean sensibles a los intentos de la organización para influir en su pensamiento y su comportamiento.

### Implicaciones de esta Investigación para la Gestión

Los resultados descritos indican que los internos trabajan más cuando se les indica que las recompensas se basan en una mayor capacidad y en un mejor desempeño. Este mensaje de la gestión alienta el desarrollo de un locus de control interno en todos los empleados, incluso en los orientados hacia el exterior, quienes, al ver que a sus compañeros se los recompensa por adquirir nuevas aptitudes y lograr un mejor desempeño, pueden motivarse de manera similar. Todos los programas diseñados para este efecto deben gozar de una amplia difusión en el seno de la firma. Asimismo, el valor de la compensación en función de la capacidad puede ser de gran importancia en el desarrollo de aquellos empleados que tienen un locus de control interno en su trabajo. La compensación en función de la capacidad (pago-por-conocimiento) quiere decir que parte de la remuneración del empleado se asigna en función de la probada adquisición de nuevas aptitudes relacionadas con el trabajo. Este tipo de programas puede contribuir a crear una fuerza laboral más 'internalizada', con empleados que perciben la existencia de una relación entre el desempeño profesional y la recompensa que reciben.

Los resultados de esta investigación también subrayan la importancia de la participación, a fin de mantener el desarrollo profesional de los empleados, por ejemplo, al crear un grupo más amplio, de donde se puedan seleccionar los futuros gerentes de la organización. Los gerentes deben ser cuidadosos al utilizar la participación, especialmente en aquellos casos en los que el desarrollo de las aptitudes de los empleados sea característica clave de las decisiones de la

gestión. Como ya sabemos que los internos prefieren tomar parte activa en las decisiones que les afectan, es lógico que los gerentes permitan la participación de los empleados en la toma de decisiones, en aquellos casos en los que la decisión necesite del apoyo de los empleados para su ejecución y los afecte de manera personal. Además, la participación elimina cualquier posible confusión de los empleados en cuanto a sus responsabilidades en el trabajo. Dado que los internos esperan que existan claras relaciones de causa y efecto entre su comportamiento y los resultados finales, los gerentes pueden utilizar la participación para reforzar dichas expectativas.

El locus de control parece estar relacionado con el comportamiento empresarial y con la asunción de riesgos empresariales.<sup>12, 13</sup> Las investigaciones realizadas sugieren que los internos se sienten más cómodos frente a las situaciones de cambio que los externos y, como consecuencia, es más probable que se embarquen en una nueva iniciativa empresarial si están insatisfechos con su situación actual. En cuanto al comportamiento, los internos suelen actuar con mayor rapidez cuando sienten que su trabajo actual limita sus posibilidades o reprime su creatividad, en especial al adquirir nuevos conocimientos que puedan aumentar su desempeño o significar recompensas que ellos valoren más. Desde la perspectiva de la gestión, si no se permite que los internos adquieran nuevos conocimientos o si no se los recompensa por la adquisición de éstos, ellos acaban frustrándose. Si esta situación persiste, incluso, pueden abandonar la organización. Es evidente que, como consecuencia, un número menor de empleados competentes deberá hacerle frente a una mayor cantidad de trabajo. A su vez, otros empleados competentes pueden resultar afectados por el deterioro del ambiente laboral y decidir abandonar también la compañía.

Este análisis demuestra la importancia que tienen, para los internos, las recompensas basadas en el desempeño. Si creen que se recompensa adecuadamente la obtención de buenos resultados, los internos sentirán que sus esfuerzos tienen una mayor probabilidad de conseguir el éxito profesional. La estructura salarial de una firma debe diseñarse para reforzar esta creencia entre los empleados. Si se estructura de esta forma, los empleados se tornarán más internos en su orientación laboral. Ésta es una situación altamente positiva para la firma, dado que permite liberar a los gerentes de la carga del control directo de los empleados.

### 1.3.3 Extroversión e Introversión

Vemos con frecuencia que algunas personas son más sociables que otras. A estas personas de carácter más abierto y gregario se las denomina extrovertidas. Por otra parte, los introvertidos son más tímidos y están menos dispuestos a participar en actividades sociales.<sup>14</sup> La extroversión se define como la necesidad de obtener la máxima estimulación social posible del entorno. Aquellos que ansían estimulación social suelen llevar una vida social activa, disfrutan de las multitudes y se sienten más atraídos por vacaciones llenas de aventura y de emoción.<sup>14</sup> La extroversión también supone un alto nivel sostenido de estimulación social. Así, por ejemplo, un gerente que participa activamente en trabajos comunitarios y organizaciones sociales se ajusta a nuestra definición de extrovertido.

La introversión se define como el rechazo de la estimulación externa en favor de la actividad contemplativa, orientada hacia el interior. Los introvertidos son personas que intentan reducir el nivel de interacción social con sus entornos. Por ejemplo, suelen evitar muchas de las actividades sociales que los extrovertidos encuentran tan irresistibles. En resumen, los introvertidos tienden a ser más sensibles con respecto a sus sentimientos personales y a lo que ocurre en su interior.

Todas las personas se sitúan en algún punto de un continuo introversión-extroversión. Las personas experimentan ambos tipos de necesidades en diferentes momentos, con intensidad variable, en función de las situaciones a las que se enfrentan. En general, todos nosotros, introvertidos o extrovertidos, intentamos regular la cantidad de estimulación social que recibimos.<sup>14</sup> La Tabla 1.5 ilustra algunas de las cuestiones que los psicólogos suelen utilizar para medir la introversión y la extroversión. Cabe notar la importancia que se otorga a la estimulación externa y a la interacción social.

### 1.3.4 ¿Cómo Pueden Utilizar las Organizaciones la Información sobre Introversión y Extroversión?

Algunas compañías intentan identificar el nivel de extroversión de los candidatos antes de contratarlos. Las compañías que contratan personal de ventas suelen utilizar frecuentemente pruebas similares a las que figuran en la Tabla 1.5 para evaluar su extroversión. Muchos gerentes de ventas piensan que la extroversión está relacionada con el éxito en las ventas.

Las implicaciones que tiene la extroversión o la introversión de un empleado no están tan claras como las consecuencias del locus de control interno o externo. No obstante, las investigaciones realizadas proporcionan algunos resultados interesantes. Los introvertidos suelen permanecer más tiempo en sus puestos de trabajo y tienen menos ausencias injustificadas que los extrovertidos.<sup>15</sup> También tienen un mejor desempeño en situaciones que presentan pocas distracciones externas. Un exceso de estimulación externa suele ocasionar una rápida disminución del desempeño en un introvertido. Cuando los extrovertidos se ven obligados a realizar una tarea aburrida o sin sentido, tienen más probabilidades de desarrollar comportamientos que afectan negativamente la productividad de sus compañeros. Los gerentes deben tener en cuenta estos aspectos en el momento de asignar tareas a diferentes personas.

**Tabla 1.5 Elementos para medir la introversión y la extroversión**

1	Prefiero sentarme a leer un buen libro que ir a una fiesta. ¿V o F?
2	Prefiero estar con gente divertida e inteligente. ¿V o F?
3	Si pudiera elegir, pasaría mis vacaciones paseando por el campo en bicicleta y, no, en un cruce por el Mediterráneo. ¿V o F?
4	Cuando tengo que enfrentarme a una nueva situación con otras personas, no lo pienso dos veces. ¿V o F?
5	Siento gran admiración por las personas que se atreven a tomar una posición osada en público en cuanto a temas sociales controvertidos. ¿V o F?
6	Cuando me encuentro en una situación social nueva, suelo sentirme confiado e interesado en conocer gente nueva. ¿V o F?

### 1.3.5 La Personalidad Maquiavélica

‘El fin justifica los medios’ es una antigua expresión que, en nuestro caso, podría traducirse como ‘estoy dispuesto a hacer lo que haga falta en el trabajo para conseguir mis objetivos’. Los empleados con esta tendencia manipulan a los demás e intentan inducirlos a que piensen como ellos. Un empleado que piensa que es mejor que su superior a la hora de dar órdenes tiene, probablemente, una personalidad maquiavélica. Los maquiavélicos elevados suelen ser amorales y fríos en las relaciones interpersonales, disfrutan manipulando a los demás y son muy racionales.<sup>16</sup> La escala de Maquiavelismo es una prueba escrita que sirve para identificar tendencias maquiavélicas. Si está interesado en evaluar su ‘maquiavelismo’, responda a las preguntas de la Tabla 1.6.

**Tabla 1.6** ¿Qué tan maquiavélico es usted?

*Instrucciones:* marque la respuesta que más se asemeje a su propia opinión para cada pregunta, luego calcule su puntuación, tal como se muestra más adelante.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Me gusta persuadir a los demás diciéndoles lo que quieren oír.	1	2	3	4
2	Prefiero actuar sólo cuando he elegido la decisión éticamente correcta.	1	2	3	4
3	No encuentro situaciones en las que la mentira sea el mejor curso de acción.	1	2	3	4
4	Creo que la mayoría de las personas posee un aspecto falso en su personalidad, que aflora de vez en cuando.	1	2	3	4

Calcule su puntaje maquiavélico como sigue:

Punto 1 + (5 – Punto 2) + (5 – Punto 3) + Punto 4

### 1.3.6 ¿Pueden los Maquiavélicos Elevados Ejercer una Influencia Negativa en la Organización?

Cuando se obtienen altas calificaciones en la versión completa del cuestionario de la Tabla 1.6, se pueden extraer algunas conclusiones interesantes. Las personas que obtienen una alta puntuación, normalmente, 1) intentan con más frecuencia la manipulación interpersonal, 2) son más ingeniosos a la hora de manipular a los demás, 3) conciben más formas de manipular y 4) experimentan una mayor satisfacción al manipular con éxito, comparados con personas con bajas puntuaciones en la escala de maquiavelismo.<sup>16</sup> Además, si juzgan que la situación es ambigua y existen pocas normas que regulen su comportamiento, suelen imponer con gran agresividad sus marcadas tendencias maquiavélicas. Sin embargo, en situaciones altamente estructuradas, con muchas limitaciones

y controles sobre su comportamiento, los maquiavélicos suelen abstenerse de manipular a los demás. En general, cabe afirmar que se dan más manipulaciones maquiavélicas en la cúspide de las organizaciones que en su base.

Algunos psicólogos sostienen que el caso Watergate y su posterior encubrimiento por parte del gobierno de Nixon es un buen ejemplo de la teoría que acabamos de describir. Nixon y sus colaboradores creían que existían pocas normas que controlaran sus acciones, especialmente a la hora de ocultar su culpabilidad tras la fachada del 'privilegio ejecutivo' y de proteger a la presidencia como fuente del poder ejecutivo. Proyectaron y realizaron actividades que eran claramente ilegales.

### 1.3.7 Necesidades Socialmente Adquiridas

Los expertos en el comportamiento organizacional reconocen, desde hace tiempo, que el entorno desempeña un rol fundamental en el desarrollo de la personalidad. Esta idea es de gran importancia en el concepto de las necesidades socialmente adquiridas. Cabría definir las como aquellas necesidades que se aprenden mediante el contacto personal con el entorno social.<sup>17</sup> Las tres necesidades más importantes desde la perspectiva de la organización son 1) necesidad de logros, 2) necesidad de asociación y 3) necesidad de poder. McClelland sostiene que la necesidad de logros se define en función de las siguientes cualidades:

- 1 La asunción de riesgos moderados mediante la persecución de objetivos difíciles pero no imposibles.
- 2 La necesidad de obtener retroalimentación inmediata acerca del desempeño y el progreso en la consecución de los objetivos.
- 3 La búsqueda de actividades y realizaciones intrínsecamente gratificantes, independientemente de la recompensa financiera o económica.
- 4 La definición del trabajo como una búsqueda del éxito y, no, como una forma de evitar el fracaso.
- 5 El hecho de comprometerse en el trabajo hasta terminarlo.

### La Importancia de la Necesidad de Logros para la Organización

Los estudios realizados revelan que, en todos los niveles académicos, aquellos estudiantes con una fuerte necesidad de logros obtienen mejores resultados que los estudiantes con igual capacidad y menor necesidad de logros. Estos efectos se observaron, también, en estudios sobre el comportamiento de los empleados. Si un empleado que tiene una fuerte necesidad de logros considera que su trabajo es monótono y aburrido, reducirá proporcionalmente el nivel de su desempeño. Del mismo modo, si no recibe retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo, dejará de esforzarse tanto. El hecho de tener una fuerte necesidad de logros adquiere especial relevancia en aquellos trabajos en los que se hace hincapié en 1) la capacidad del empleado, 2) recibir retroalimentación por la alta calidad del desempeño y 3) realizar tareas nuevas y estimulantes.<sup>18</sup>

La necesidad de logros está estrechamente relacionada con el deseo de convertirse en un empresario. Las personas que tienen una fuerte necesidad de logros tienen más probabilidades de abrir su propio negocio, sobre todo, cuando su

entorno laboral no enfatiza lo suficiente las cualidades que acabamos de mencionar. Si su trabajo no es estimulante, el empleado orientado a los logros suele tener la sensación de que la compañía no valora sus esfuerzos ni sus ideas. En aquellos casos en los que estos empleados se convierten en 'abanderados de la innovación' y la administración superior no da prioridad a 'sus' innovaciones, ellos suelen desmotivarse y abandonar la organización. Y si el empleado desmotivado es un ingeniero competente y un buen vendedor, ¡cuidado! ¡Puede convertirse muy pronto en un competidor y lograr que los clientes de su antigua compañía llamen a su puerta!

### ¿Cómo Pueden Utilizar los Gerentes la Información sobre la Necesidad de Logros?

Los gerentes interesados en aplicar los conceptos de motivación derivados del conocimiento de la necesidad de logros deberán:

- 1 Utilizar la necesidad de logros como uno de los criterios para la selección de candidatos.
- 2 Utilizarla también como un factor que debe ser considerado a la hora de ascender a alguien.
- 3 Diseñar los puestos de trabajo, estableciendo objetivos que sean al menos moderadamente estimulantes.
- 4 Establecer un esquema de recompensas y retroalimentación que esté estrechamente ligado al desempeño, a fin de crear en la firma un clima propicio para favorecer los logros.
- 5 Recompensar la creatividad de los empleados e institucionalizar la figura del 'abanderado de la innovación' en la firma.

### La Necesidad de Asociación

La necesidad de asociación se define como el deseo de poseer y mantener un fuerte sistema de apoyo social, junto con el deseo de dar y recibir afecto.<sup>17</sup> Esta necesidad se define en función de las siguientes cualidades:

- 1 La reacción positiva ante aquellas experiencias laborales que acrecienten la sensación de pertenencia, la integración social y la moral de grupo.
- 2 La insistencia en que todos los miembros de un grupo de trabajo participen en actividades que puedan influir en la moral y la cohesión del grupo.
- 3 La resolución o confrontación con los conflictos interpersonales que amenacen el *espíritu de equipo*.
- 4 La insistencia en la importancia de recompensas sociales, tales como el reconocimiento, los elogios en público, etc.
- 5 La reacción positiva ante las recompensas sociales que dependan del logro de un desempeño excelente.

### ¿Cómo pueden Capitalizar los Gerentes la Necesidad de Asociación de sus Empleados?

Los gerentes deben estar preparados para motivar a aquellos empleados que tengan una fuerte necesidad de asociación. Existen varias formas de asegurarse de que estas personas tengan un alto desempeño. Éstas incluyen permitirles:

- 1 Arbitrar conflictos en el seno del grupo de trabajo, dado que asumirán como un interés personal el hecho de recobrar la armonía.
- 2 Evaluar las demandas sociales de determinados puestos y asignarlos a empleados con una fuerte necesidad de asociación.
- 3 Participar en actividades comunitarias relacionadas con los intereses laborales.
- 4 Desarrollar y usar la mayor cantidad posible de recompensas sociales dentro de la firma. Asegurarse de que las recompensas dependan de un buen desempeño.
- 5 Ser conscientes de que un superior con una fuerte necesidad de asociación puede, incorrectamente, dar prioridad a la armonía social por sobre la productividad.

### La Necesidad de Poder

Esta necesidad socialmente adquirida define comportamientos orientados a ejercer influencia sobre los demás y a buscar oportunidades para ganar influencia y control.<sup>17</sup> En realidad, la necesidad de poder tiene dos caras.<sup>17</sup> Las personas que tienen una necesidad de poder personalizada son las que intentan dominar o mandar por la simple razón de que se sienten más seguras de sí mismas cuando intimidan a los demás. Los encuentros negativos con este tipo de personas (especialmente si se trata de un superior) pueden hacer que la estancia de un empleado en una compañía sea muy breve. Frecuentemente, las compañías ven a estas personas como elementos improductivos porque:

- 1 Rechazan las responsabilidades profesionales y se concentran en las cuestiones personales.
- 2 Crean una relación laboral tensa entre sus subordinados y les producen una ansiedad innecesaria en el trabajo.
- 3 No se adaptan bien al trabajo y recurren con frecuencia a paliativos, como el alcohol o las drogas, para hacer frente al estrés laboral acumulado.
- 4 Proyectan su propia falta de adaptación sobre sus compañeros y sus subordinados, lo que deteriora el ambiente de trabajo.

Afortunadamente, la necesidad de poder también tiene su cara positiva, denominada necesidad de poder socializado. Las personas con este tipo de necesidad de poder suelen conseguir sus objetivos personales en el trabajo, mediante el proceso de reforzar la autoestima de sus subordinados y de sus colegas. Este tipo de gerente logra muy buenos resultados en el desempeño de sus subordinados al demostrarles su confianza. Siempre encuentra la oportunidad de transmitirles mensajes como: 'confío en ustedes porque sé que confían en ustedes mismos'. Éste es un poderoso mensaje de motivación, que expresa la creencia de que cada empleado es experto en sus respectivas funciones. En la manera de actuar del gerente con necesidad de poder socializado, está implícita la convicción de que la mejor forma de control organizacional es el autocontrol de cada uno de los empleados.

## Técnicas para Dirigir a Empleados con Necesidad de Poder

Tanto las organizaciones como sus gerentes pueden desarrollar un enfoque más sistemático al tomar decisiones relativas a empleados con una necesidad de poder, ya sea de uno u otro tipo. Analicemos algunos ejemplos.

- 1 Se debe seleccionar y promover a aquellos empleados que muestran una necesidad de poder socializado, frente a los orientados hacia el poder personalizado.
- 2 Debe otorgarse un perfil más alto en la jerarquía organizacional a aquellos puestos que requieran poder socializado.
- 3 Los gerentes con poder socializado deberían ponerse al mando de grupos cuyo espíritu de trabajo haya decaído y cuyo desempeño sea bajo.
- 4 Puesto que suelen trabajar concentrándose en la gente más que en la tarea en cuestión, los gerentes con poder socializado deben tener la posibilidad de delegar ampliamente en aquellos subordinados cuyos dotes de gestión y de confianza en sí mismos se desarrollen con más rapidez.
- 5 No se debe bloquear la trayectoria profesional de los gerentes con necesidades de poder socializado. ¡Si no pueden obtener las recompensas personales que desean por medio de su trabajo, estas personas pueden acabar buscando la satisfacción de su necesidad de poder mediante métodos personalizados mucho menos deseables!<sup>17</sup>

La necesidad de poder socializado es la necesidad socialmente adquirida más importante a la hora de predecir el éxito de un gerente. Las personas que tienen esa necesidad son las más dispuestas a afrontar los aspectos políticos de la vida de la organización. La ausencia de esta capacidad en una persona con una fuerte necesidad de logros puede convertirse en un punto débil de sus dotes gerentes. El gerente con una fuerte necesidad de logros suele cometer errores con frecuencia y prefiere realizar una tarea por sí solo antes que delegársela a un subordinado. La concentración en la tarea del gerente con una fuerte necesidad de logros le impide ser un buen director de personas. Es interesante constatar que esta debilidad siempre se manifiesta en compañías creadas por un empresario, cuando éste llega al punto en el que ya no puede controlar personalmente todos los detalles y todas las decisiones. En ese momento, en vez de delegar o de contratar más gerentes, intenta centralizar la toma de decisiones en su persona. La complejidad de las decisiones (y su falta de conocimientos suficientes en muchas áreas) provoca más interferencias, con lo que su actividad se vuelve más fragmentaria e improductiva. Paradójicamente, acaba perdiendo empleados que comparten su misma tendencia a los logros. Recuerde que un empleado con una gran necesidad de logros preferirá hacer el trabajo él mismo. La Tabla 1.7 presenta un resumen de nuestro estudio sobre las necesidades socialmente adquiridas.

**Tabla 1.7** Preferencias laborales de personas con una gran necesidad de logros, de asociación y de poder

<i>Necesidad</i>	<i>Preferencias laborales</i>	<i>Ejemplo</i>
Gran necesidad de logros	Responsabilidad individual Objetivos estimulantes Retroalimentación inmediata sobre el rendimiento	Ingeniero que se motiva a buscar patrocinadores internos para su nueva idea de producto.
Gran necesidad de asociación	Buenas relaciones interpersonales Oportunidades para mejorar la comunicación	Miembro de un grupo que es recompensado mediante las compensaciones que recibe el grupo.
Gran necesidad de poder	Control sobre los demás Atención frecuente de los demás Reconocimiento mediante ascensos	Gerente que aspira a encabezar un grupo de tarea especial encargado de trasladar la firma a un nuevo emplazamiento.

## 1.4 El Rol Crucial de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es una actitud clave en el trabajo: varía en función de la percepción que tiene el empleado de lo que ocurre en el trabajo. En esta sección, se aborda su significado, su origen y sus consecuencias, así como su relación con el desempeño y los distintos modos en los que una organización puede cuantificarla.

### 1.4.1 El Significado de la Satisfacción Laboral

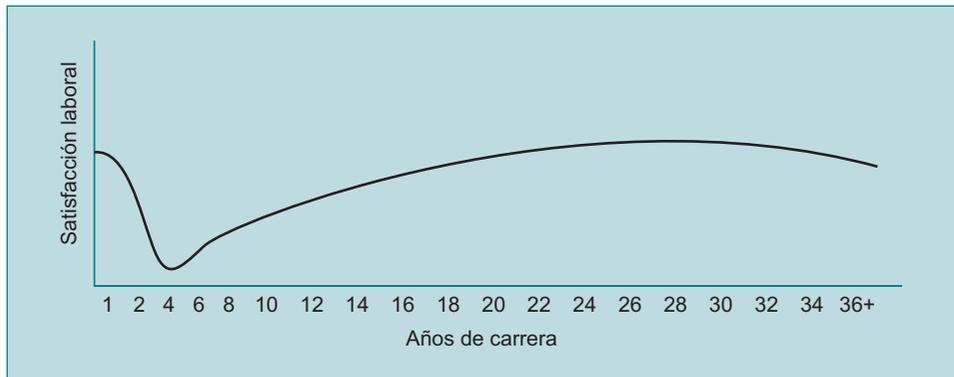
La satisfacción laboral es, seguramente, la actitud más estudiada en todo tipo de organizaciones. Los expertos suelen coincidir en afirmar que la satisfacción laboral no es un concepto global, válido para todos. Por el contrario, se trata de un concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. En un sentido general, a cada uno de estos aspectos, le corresponde una actitud. Una actitud es una predisposición, adquirida a partir de la experiencia, a responder a los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa. Más específicamente, los diferentes aspectos de la satisfacción laboral son actitudes que se centran en: 1) la satisfacción laboral propiamente dicha, 2) la satisfacción con el salario, 3) la satisfacción con los compañeros, 4) la satisfacción con los jefes y 5) la satisfacción con los ascensos. La importancia que cada uno de estos aspectos tiene para los empleados va cambiando a medida que el trabajo cambia. También es posible que un empleado se encuentre muy satisfecho con un aspecto del trabajo y muy insatisfecho con otro. Por ejemplo, un empleado puede sentirse muy satisfecho con los ascensos o las promociones, pero al mismo tiempo, encontrar insatisfactorios a sus compañeros y sus jefes.

### 1.4.2 Determinantes y Consecuencias de la Satisfacción Laboral

Los determinantes de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individuales que influyen en los niveles de satisfacción de los empleados. Dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

#### Años de Carrera Profesional

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en el que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la compañía entre seis meses y dos años. Esta disminución se debe, por lo general, a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba. La relación a largo plazo que existe entre años de carrera profesional y satisfacción laboral se ilustra en la Figura 1.2. A medida que se retrasa la edad de jubilación y aumenta la edad media de la fuerza laboral, se producen cambios en la relación que los empleados mantienen con su trabajo. Las personas tienden a gozar de mejor salud y a vivir más tiempo. Hoy existen programas empresariales innovadores, como los planes para compartir empleos, el trabajo desde casa, el trabajo a tiempo parcial y las carreras en serie, que pueden ayudar a las personas a prolongar su vida profesional.



**Figura 1.2** Relación años de carrera profesional-satisfacción laboral

#### Expectativas

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influidas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones del mercado laboral. Las expectativas que se crean en estos primeros encuentros se mantienen intactas hasta que empiezan a formar parte de una organización. La satisfacción laboral

se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si, por el contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La disminución inicial en la satisfacción laboral (*véase* la Figura 1.2) es un problema que merece la atención de la gestión.<sup>19</sup> Si una elevada cantidad de empleados decide abandonar la organización al mismo tiempo, puede ser muy costoso para la compañía en términos de selección, de contratación y de instrucción. Muchas compañías intentan reducir esta caída inicial en el nivel de satisfacción laboral por medio de análisis previos realistas de los trabajos. Estos análisis exponen los aspectos positivos y negativos del puesto en cuestión, antes de contratar al empleado. Si las expectativas de los empleados potenciales no coinciden con los requisitos del puesto, los candidatos pueden abandonar el proceso de selección, antes de que se incurra en costos significativos. Las compañías de seguros comprobaron que estos análisis previos, si se hacen de manera realista, consiguen reducir la rotación de empleados entre los agentes de seguros de reciente contratación. Igualmente, las compañías que necesitan contratar personal para realizar tareas rutinarias consiguieron reducir la rotación del personal nuevo ofreciendo análisis realistas de los trabajos.<sup>20</sup> También se incrementó la popularidad de las pasantías entre las organizaciones, utilizadas por los estudiantes universitarios para probar diferentes empleos y carreras sin el compromiso que conlleva un empleo por tiempo indefinido. Al mismo tiempo, las pasantías permiten que las compañías reduzcan sus costos de contratación, ya que proporcionan una oportunidad económica de observar con detenimiento a posibles futuros empleados de amplia capacidad.

## Los Determinantes Organizacionales de la Satisfacción Laboral

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal, y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral descritos a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas.

### Supervisión

Una supervisión considerada refuerza la autoestima de los empleados y aumenta su satisfacción laboral. Si los supervisores consultan a sus subordinados en cuanto a las decisiones, las políticas y las normas laborales, los empleados estarán mejor informados y más satisfechos con su trabajo, al aumentar la confianza que tienen en su propia comprensión de las tareas que deben realizar. Así pues, una supervisión participativa incrementa la satisfacción laboral de los subordinados. No obstante, esto no significa que todas las decisiones hayan de adoptarse participativamente. Las decisiones que requieren el apoyo de los subordinados o que afectan el bienestar de los empleados son las que deben adoptarse de manera participativa. La participación sirve para aclarar las expectativas de los empleados en su trabajo. Los empleados que tienen claras sus expectativas laborales suelen estar más seguros de sí mismos, en comparación con aquellos que no participan en la toma de decisiones laborales. Los supervisores pueden influir de manera directa sobre el optimismo de sus subordinados en relación

con su participación y con su deseo de participar en las decisiones que afectan a su entorno laboral.

### Reto Laboral

La satisfacción laboral suele ser mayor en empleos que requieren mostrar creatividad, aplicar aptitudes personales y asumir riesgos. Los empleados que tienen mayor necesidad de logros se encuentran más satisfechos cuando sus trabajos requieren esfuerzo físico o intelectual. La existencia de un reto laboral hace que el empleado se sienta más comprometido, física e intelectualmente, con su trabajo. La existencia de un reto laboral puede dar inicio a estas situaciones.

### Claridad del Trabajo

El grado de comprensión de los empleados acerca de lo que deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo mejora. Conceder a los empleados la oportunidad de participar en cuestiones laborales importantes aumenta la claridad del trabajo. Estos procesos sirven, además, para aumentar la confianza en sí mismos de los empleados, ya que les ayudan a creer en su capacidad para realizar un trabajo aceptable. De esta manera, se esfuerzan más, y su satisfacción laboral mejora. Los gerentes pueden hacer que este tipo de situaciones se mantenga si reconocen la importancia del reto laboral como elemento determinante de la satisfacción laboral.

### Incentivos

Las recompensas extrínsecas e intrínsecas están relacionadas con la satisfacción laboral. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados. Como ejemplos de este tipo de recompensas tenemos los aumentos salariales, los ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor, símbolos de estatus laboral y de seguridad laboral. Las recompensas intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente. Por ejemplo, los sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho pertenecen a esta clase de recompensas. Éstas se presentan a medida que se desarrolla el trabajo del empleado. Dado que tienen un efecto directo en cuanto a cómo se sienten los empleados, las recompensas intrínsecas son herramientas útiles para mantener la motivación y el desempeño de la fuerza laboral. Ambos tipos de recompensa se relacionan estrechamente con la satisfacción laboral. La teoría que las enlaza se denomina teoría de la equidad. Esta teoría postula que los empleados comparan las recompensas que reciben con sus niveles de esfuerzo y de desempeño. Además, hacen estas comparaciones con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados. Estas comparaciones se denominan 'comparaciones sociales' y llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación. A continuación, se ofrece una comparación social representativa, realizada por un empleado:

Mi aumento	comparado con	El aumento de mi compañero
Mis esfuerzos y mi desempeño		Los esfuerzos y el desempeño de mi compañero

Para llevar a cabo esas comparaciones, un empleado selecciona generalmente a otro empleado con el cual puede compararse. Ese prójimo puede ser otro empleado, todos los empleados con una profesión en particular o determinados empleados de una organización similar. Si el resultado de estos 'juicios sociales' parece justo, el empleado estará satisfecho con sus niveles de recompensa extrínseca e intrínseca. Si, por el contrario, el empleado concluye que la recompensa del sujeto elegido como comparación es superior a la suya, percibirá esta situación como una injusticia. Esta percepción de injusticia o inequidad representa un estado de desequilibrio psicológico. Para recuperar el equilibrio, la persona sólo puede hacer lo siguiente: 1) reducir su esfuerzo y su desempeño, 2) cambiar al sujeto de la comparación y utilizar esta vez a un compañero que resulte más apropiado, 3) aumentar su esfuerzo y su desempeño con la esperanza de que aumente la recompensa o 4) acabar con el problema dejando el trabajo o pidiendo un traslado.

Estas comparaciones de equidad se realizan para todos los aspectos relacionados con la satisfacción laboral y para ambos tipos de recompensa. Los empleados realizan constantemente comparaciones de equidad. Por consiguiente, es necesario que los gerentes presten la debida atención a las tareas de supervisión, a los retos laborales, a la claridad del trabajo y a los incentivos, de manera que las expectativas de los empleados estén claras con respecto a las exigencias del puesto. Durante el proceso de participación, es posible crear comparaciones de equidad más razonables, que redunden en la mejora del nivel de satisfacción laboral.

### Las Consecuencias Clave de la Satisfacción Laboral

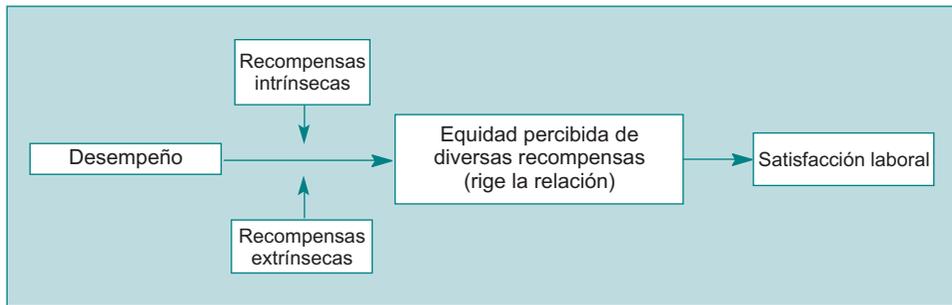
Tanto la salud física como la mental mejoran con la satisfacción laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud, tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, tensión y estrés. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos (véase el Módulo 2). De hecho, algunos informes sugieren que los empleados satisfechos viven más tiempo; en todo caso, lo cierto es que un empleado feliz parece gozar de mejor salud.

Un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados y el número de ausencias injustificadas. Innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas. Sin embargo, la relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo es menos dependiente. Por ejemplo, existen muchas razones por las cuales un empleado satisfecho puede faltar al trabajo. Igualmente pertinentes son las razones por las cuales un empleado insatisfecho puede escoger ir a trabajar. Por ejemplo, el empleado insatisfecho puede tener miedo a ser despedido, o bien no tener otra alternativa más agradable que ir al trabajo o simplemente preferir el trabajo a quedarse en casa.

Hemos dicho que los análisis de los trabajos previos a la contratación pueden ser una técnica útil a la hora de reducir el ausentismo y el desgaste de los empleados, atribuidos a la alta insatisfacción laboral. Una elevada tasa de ausentismo y de rotación de empleados en una compañía produce un rápido aumento de los costos indirectos de mano de obra. Un alto nivel de rotación de empleados incrementa los costos de contratación y de instrucción (todos costos indirectos), dado que la organización se ve obligada a integrar constantemente a nuevos miembros. Una elevada tasa de ausentismo laboral también hace que se incrementen los costos indirectos, puesto que la organización tiene que mantener empleados en reserva para reemplazar a los que no acuden al trabajo. Sin esta reserva, es necesario distribuir una cantidad mayor de trabajo entre menos empleados, con lo cual aumenta la insatisfacción del personal al incrementarse la sensación de inequidad. Todas estas situaciones tienen un efecto negativo en la relación laboral efectiva y representan una amenaza para la competitividad de la compañía.

### 1.4.3 Satisfacción Laboral y Desempeño

Ahora ya tenemos todas las piezas del rompecabezas para poder analizar una de las relaciones más importantes en el campo del comportamiento organizacional: la relación satisfacción laboral-desempeño. Las ideas más recientes sobre esta relación aparecen reflejadas en la Figura 1.3.



**Figura 1.3** La relación satisfacción laboral-desempeño

### Aplicación del Razonamiento del Modelo

La Figura 1.3 indica que un desempeño satisfactorio desencadena una serie de recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas extrínsecas están disponibles a través del sistema de compensaciones de la organización, mientras que las intrínsecas se relacionan con el diseño específico de la tarea, es decir, el nivel del desafío que supone, su claridad, la variedad de aptitudes requeridas y la oportunidad de adquirir nuevas aptitudes. Si el sistema de compensación funciona mal y otorga la misma recompensa a empleados con un desempeño diferente, los mejores empleados experimentarán un sentimiento de injusticia y su nivel de satisfacción salarial caerá abruptamente. Del mismo modo, si los puestos de trabajo están mal diseñados y son aburridos y poco estimulantes, existirán pocas recompensas intrínsecas, y disminuirá drásticamente la satisfacción

de los empleados, que experimentarán, una vez más, una sensación de injusticia. Recuerde que tanto el sistema de compensación como el sistema de diseño del trabajo deben funcionar de manera apropiada para garantizar la percepción de equidad entre los empleados.

El modelo nos muestra que no existe una relación directa entre desempeño y satisfacción laboral. Las percepciones de equidad relacionan a ambos. Asimismo, las diferencias individuales influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, los empleados que poseen un fuerte locus de control interno pueden experimentar insatisfacción laboral al percibir una falta de equidad, si creen que el trabajo no es estimulante o si su desempeño no es recompensado de manera apropiada, debido a la existencia de un sistema de remuneración ineficaz. Esta situación podría ilustrarse con el ejemplo de aquellos empleados insatisfechos cuya queja es que se recompensa más la antigüedad que el desempeño. Se pueden aplicar argumentos similares a personas que poseen diversas combinaciones de necesidades socialmente adquiridas. El punto importante es que el desempeño y la equidad percibida no son los únicos factores que influyen en el nivel de satisfacción de los empleados. Las características propias de cada empleado también interactúan con la situación laboral para ejercer una influencia en estos niveles.

#### 1.4.4 **Cómo Pueden Medir las Organizaciones la Satisfacción Laboral**

Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que ésta es un indicador importante de la capacidad de la organización para responder a las necesidades de sus empleados. Se desarrollaron muchos métodos para medir la satisfacción laboral. Todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral sólo se puede inferir: es algo intangible y personal. Entre estos métodos, cabe citar: 1) la observación del comportamiento de los empleados, 2) las entrevistas con los empleados y 3) los cuestionarios en cuanto a la satisfacción laboral. El método más económico y confiable es la utilización de cuestionarios escritos. La Tabla 1.8 muestra algunos elementos, a modo de ejemplo, del Índice Descriptivo del Trabajo (IDT), que es el método que se utiliza más comúnmente para medir la satisfacción laboral.<sup>21</sup>

El IDT mide los cinco aspectos de la satisfacción laboral mencionados anteriormente. Cada uno de ellos tiene un significado especial para un empleado y puede ser un poderoso estímulo para el trabajo. La utilización de descriptores positivos y negativos dentro del IDT proporciona un balance y le permite al gerente evitar los problemas relacionados con otras mediciones. Los adjetivos seleccionados para el IDT permiten que se utilice en cualquier situación de trabajo y con cualquier grupo de empleados.

Otra herramienta para medir la satisfacción laboral es el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota.<sup>22</sup> Este cuestionario utiliza un método diferente para generar respuestas. La Tabla 1.9 muestra algunas preguntas a modo de ejemplo. Su formato facilita la evaluación de un acuerdo parcial con los diferentes aspectos de la satisfacción laboral. Aunque este método requiere más tiempo que el IDT, proporciona resultados muy confiables.

**Tabla 1.8 Elementos de Muestra del Índice Descriptivo del Trabajo (IDT)**

Piense en su trabajo actual. ¿Cómo es éste la mayor parte del tiempo? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

S	Si describe bien su trabajo	<i>Su trabajo actual</i>
N	Si NO lo describe	Rutinario
?	Si no está seguro	Satisfactorio
		Bueno
		Sin parar

Piense en su salario actual. ¿Hasta qué punto describen las siguientes palabras su salario actual? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

S	Si describe bien su salario	<i>Salario actual</i>
N	Si NO lo describe	Adecuado para los gastos normales
?	Si no está seguro	Inseguro
		Menos de lo que merezco
		Muy bien pagado

Piense en el tipo de supervisión que recibe en su trabajo. ¿Hasta qué punto describen las palabras siguientes la supervisión que recibe? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

S	Si describe bien la supervisión que usted recibe en el trabajo	<i>Supervisión en su trabajo actual</i>
N	Si NO la describe	Descortés
?	Si no está seguro	Elogios cuando el trabajo está bien hecho
		Influyente
		La supervisión no es suficiente.

Piense en las posibilidades de ascenso que tiene en este momento. ¿Hasta qué punto las describen las palabras siguientes? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

S	Si describe bien sus posibilidades de ascenso.	<i>Posibilidades de ascenso</i>
N	Si NO las describe.	Ascenso basado en la capacidad
?	Si no está seguro.	Trabajo sin futuro
		Política de promoción injusta
		Se dan ascensos con regularidad

Piense en la mayoría de las personas con las que trabaja en la actualidad o en las personas que conoce gracias a su trabajo. ¿Hasta qué punto las palabras siguientes describen a estas personas? En el espacio en blanco, junto a cada palabra o frase, ponga:

S	Si describe bien a las personas con las que usted trabaja	<i>Personas con las que trabaja</i>
N	Si NO las describe	Aburridas
?	Si no está seguro	Responsables
		Inteligentes
		Hablan demasiado

Los derechos de autor del IDT pertenecen a la Universidad de Bowling Green State. Para obtener el formulario completo, la clave de puntuación y las instrucciones, puede ponerse en contacto con la Dra. Patricia Smith, Departamento de Psicología, Universidad de Bowling Green State, Bowling Green, Ohio 43404.

**Tabla 1.9** Extracto del cuestionario de satisfacción de Minnesota

	<i>Insatisfecho</i>	<i>Algo satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Extremadamente satisfecho</i>
La seguridad en el empleo	1	2	3	4	5
El salario por el trabajo que hago	1	2	3	4	5
Las condiciones de trabajo (calefacción, iluminación, ventilación, etc.)	1	2	3	4	5
Las posibilidades de ascenso en este trabajo	1	2	3	4	5
Los conocimientos técnicos de mi supervisor	1	2	3	4	5

*Fuente:* D. J. Weiss, R. V. Davis, G. W. England y L. H. Lofquist, 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*. Minneapolis, MN: Universidad de Minnesota Industrial Relations Center. Work Adjustment Project. Reproducido con permiso. Derechos de autor 1977 por Vocational Psychology Research, Universidad de Minnesota.

## Problemas con la Utilización de Cuestionarios

La utilización de cuestionarios parte del supuesto de que los empleados no sólo están dispuestos a describir sus sentimientos acerca del trabajo de manera precisa, sin distorsiones, sino que son capaces de hacerlo. Se sabe que los empleados, con frecuencia, distorsionan la información por una serie de motivos, entre los cuales se destaca el miedo a perder su trabajo. Además, los diferentes elementos del cuestionario no tienen el mismo significado para todos los empleados. Lo que a usted le parece fascinante puede ser monótono y aburrido para sus colegas. Dado que las preguntas de cualquier cuestionario tienen diferentes interpretaciones, los resultados de la investigación pueden prejuzgarse de modo sistemático. Este problema afecta más a los investigadores que utilizan estas herramientas que a los gerentes que desean determinar el nivel de satisfacción entre sus empleados.

## 1.5 Avances en el Estudio de las Actitudes Laborales de los Empleados

La satisfacción laboral es una actitud esencial del empleado, que se relaciona sistemáticamente con la productividad de la organización y las necesidades de los empleados. Se relaciona con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación. Durante los últimos 10 años, se procedió al estudio sistemático de otras dos actitudes de los empleados: el compromiso con la organización y la participación en el trabajo. Procedamos a su análisis individual.

### 1.5.1 El Compromiso con la Organización y sus Consecuencias para los Empleados y la Organización

El compromiso con la organización se define como el nivel de identificación del empleado con la organización. Posee tres componentes: 1) creer en los objetivos y los valores de la organización, y aceptarlos, 2) estar dispuesto a realizar un esfuerzo considerable por la organización y 3) querer seguir siendo miembro de la organización. El compromiso con la organización va mucho más allá de la lealtad a la compañía.<sup>23</sup> Significa que los empleados se encargan de promover activamente la organización ante las partes interesadas o ante aquellos que se ven afectados por las acciones de la organización. En otras palabras, el empleado comprometido defiende la reputación de la organización frente a las críticas. También se observa en la voluntad de un empleado por dar algo de sí mismo a la organización (por ejemplo, apoyar el desarrollo de un 'protegido' y ser su mentor). Cuando un empleado defiende a su compañía y promueve sus valores, está reforzando su compromiso con la organización. A continuación, se cita el ejemplo de Frederick Ashley. Frederick demuestra estar comprometido con la organización. Intente encontrar en la historia de Frederick ejemplos de los diferentes componentes de su compromiso con la organización.

Frederick es una excepción en una época en la cual la mayoría de la gente cambia con frecuencia de empleo. Tiene 78 años y admite con orgullo que es un hombre de la compañía y que siempre lo será. Cuando dejó su trabajo como vendedor en Gerhart, Ltd. en 1987, se jubiló de la única compañía en la que había trabajado durante toda su vida. Detrás quedaba un grupo de empleados a los que llamaba 'su familia'. 'Realmente me da pena irme', decía Frederick, mientras revolvió las cajas de cartón de su oficina. 'Es tiempo de que me retire y deje sitio a los jóvenes'. Este ex vendedor, que había pasado la mayor parte de su existencia vendiendo la maquinaria de la compañía, recordaba su vida y su trabajo con emoción y nostalgia. Ahora se nota un poco de tristeza en su voz, cuando comenta que se jubiló voluntariamente. 'Llegué a tomarle mucho cariño a mi trabajo, a la compañía y a la gente con la que trabajé durante los últimos sesenta años. En muchos casos, atendí a los mismos clientes durante más de treinta años. Ellos entienden cómo funciona nuestro negocio. Muchos de ellos ya nos compraban herramientas antes de que yo llegara. Así fue como empecé. Trabajé en la tienda y, después, en la oficina, durante treinta años, antes de pasar a las ventas'.

'Ya es tiempo de que descanse un poco. Fui muchas veces a trabajar resfriado o con dolor de estómago'. No lo dice abiertamente, pero está claro que disfruta al proyectar la imagen de un hombre de la compañía. Este 'hombre de la compañía' se levantaba a las 4:00 AM para ir al trabajo y analizar las cuentas de los clientes. 'A veces, por divertirme, me levantaba más temprano para ser el primero en llegar. Supongo que, con el paso del tiempo, acabé teniendo fama de madrugador'.

Frederick vive a unos cinco kilómetros de la oficina. No tiene planes para el futuro, salvo ir tomándose la vida como venga, trabajar en su jardín y visitar a sus hijos.

'Me jubilé porque pensé que ya no me quedaban muchos años; ya estaba llegando a esa edad. Quiero pasar más tiempo con mi mujer. Nos gusta comer fuera y viajar'.

Frederick admite que le cuesta trabajo acostumbrarse a una vida de ocio. No lo entusiasma mucho la idea de levantarse tarde y echa de menos el trabajo. 'Supongo que me acostumbré demasiado a los sonidos de la oficina'. Confiesa que echa de

menos el horario de trabajo y que se siente un poco solo después de seis décadas de trabajar para la misma compañía.

‘Disfrutaba mucho de mi trabajo y me encantaba la gente con la que trabajaba. Mi trabajo nunca fue una carga para mí. Yo amaba lo que hacía, y siempre me sentí bien haciéndolo’. Frederick comenta que su jefe le dijo que, si la jubilación no le sienta bien, puede volver al trabajo cuando quiera. ‘Me dijeron que podría volver a hacer lo mismo que hacía antes sin ningún problema. Eso me hace sentir que me necesitan’.

El compromiso con una organización es diferente de la satisfacción laboral, en el sentido de que requiere una perspectiva más amplia (en relación con la totalidad de la organización), mientras que la satisfacción laboral deriva de la reacción del empleado hacia su puesto. La satisfacción laboral sufre fluctuaciones a corto plazo que dependen de las condiciones inmediatas relacionadas con el puesto (por ejemplo, la llegada de nuevos compañeros o una propuesta de traslado). Por el contrario, el compromiso con la organización se desarrolla a lo largo del tiempo, de manera lenta pero firme. Así, es posible que un empleado esté satisfecho con su trabajo sin estar comprometido con la organización. Esto explica hasta cierto punto por qué los empleados cambian de compañía, aun cuando estaban satisfechos con su trabajo anterior. Aquellas personas que desarrollan su carrera profesional dentro de una organización determinada suelen adquirir un mayor compromiso con ella. Quienes cambian de empleo con frecuencia no se quedan el tiempo suficiente en la organización para llegar a adquirir este compromiso. Los gerentes nómadas tampoco experimentan esta actitud laboral de compromiso.

La situación actual de inseguridad económica erosionó la visión que tienen los empleados de la relación laboral, desde el punto de vista del compromiso con la organización. Aquellos que daban por sentado la idea de tener trabajo y de disfrutar de mejoras permanentes en su nivel de vida, se enfrentan ahora a una realidad bien diferente, en la que los altos niveles de desempleo y de *downsizing* están a la orden del día.<sup>24</sup> Las causas de esta inseguridad hacen que los empleados que permanecen en sus puestos tengan sus dudas en cuanto a la duración de su puesto y si el hecho de conservarlo les garantizará su prosperidad en el futuro. Las oleadas de *downsizing* y de fusiones llevan a los empleados a dudar del valor de sus muestras de compromiso con la organización. La desregulación constante de diferentes sectores expone las compañías a la competencia de rivales más eficaces. A su vez, se ejerce presión en esas compañías para que reduzcan su personal y adopten tecnologías más productivas e intensivas en capital. Los accionistas que exigen mayores ganancias y los valores bursátiles en alza contribuyen a que los gerentes recorten los costos laborales mediante *downsizing*. Es poco probable que estas causas de *inseguridad* de los empleados disminuyan pronto. Para estar seguros, éstas alentarán a trabajadores y gerentes a reprimir su compromiso con la organización.

### ¿Cómo se Beneficia la Organización con el Compromiso?

Los empleados comprometidos tienen muchas menos probabilidades de dejar su empleo. El compromiso con la organización está en proporción inversa a la rotación de empleados. Una vez que los empleados se identifican con los objetivos y los valores de la organización, es mucho menos probable que abandonen

su empleo, incluso durante períodos de insatisfacción laboral. Es posible que los empleados comprometidos con la compañía tengan un mejor desempeño: se esfuerzan más y pueden ser más productivos que aquellos empleados que tienen un menor compromiso. Además, son más ambiciosos cuando participan del establecimiento de objetivos. Finalmente, los empleados comprometidos adoptan en forma personal las metas y los valores de la organización. Esto significa que los empleados comprometidos son firmes defensores de los productos, de los servicios y de las políticas de los empresarios. Está claro que muchas de estas ventajas corren el riesgo de desaparecer en aquellas organizaciones que intentan mejorar su competitividad mediante la aplicación de *downsizing*, en vez de aumentar la flexibilidad y las habilidades de su personal invirtiendo en capacitación y desarrollo.

### 1.5.2 La Participación en el Trabajo y sus Consecuencias

La participación en el trabajo es una importante actitud laboral y se define como el grado de identificación de un empleado con su trabajo, su participación activa en él y hasta qué punto lo considera un factor clave de su autoestima.<sup>25</sup> La participación en el trabajo está determinada por las características del puesto en cuestión y provoca reacciones en el empleado que son diferentes de las derivadas del compromiso con la organización. La participación en el trabajo consigue que el empleado sienta que el trabajo es un componente esencial de su vida. Los empleados que participan activamente en su trabajo suelen considerarlo como una fuente importante de satisfacción en sus vidas.<sup>26</sup> La participación activa en el trabajo hace referencia al deseo que un empleado tiene de participar física y psicológicamente en su trabajo. Además, contribuye a las percepciones de autoestima. Que un empleado experimente una mayor autoestima gracias a su trabajo puede acarrear numerosas consecuencias. Por ejemplo, si éste fuera su caso y alguien le pidiera que se definiera como persona, es probable que usted respondiese utilizando términos laborales. De hecho, muchos de los que nos sentimos absortos en nuestro trabajo solemos describirnos a nosotros mismos en función de nuestra ocupación profesional. Si el empleado tiene una participación activa en el trabajo, corre menos riesgos en caso de una reducción de personal que el compromiso de los empleados con la organización. Es posible que un empleado siga participando muy activamente en su trabajo, aun cuando esté preocupado por su futuro laboral. Sin duda, debido a las exigencias que plantea un trabajo muy absorbente, el empleado puede encontrar en él una suerte de refugio que le ayude a olvidar por un tiempo sus temores de perder el empleo.

#### ¿Cómo Pueden Aumentar los Gerentes los Niveles de Compromiso con la Organización y la Participación en el Trabajo?

Recuerde que estas dos actitudes laborales tienen distinto origen (la organización y el puesto de trabajo, respectivamente). Los gerentes tienen a su disposición una serie de métodos para fomentar ambas actitudes. Vamos a examinarlos. Los gerentes deben:

- 1  **Demostrar un interés sincero por el bienestar de sus empleados.** Con frecuencia, los gerentes están demasiado ocupados para demostrar su interés

por el bienestar de los empleados más allá del establecimiento de condiciones de trabajo seguras. Tanto el compromiso como la participación dependen de una importante conexión personal positiva entre el empleado y lo que ocurre en la organización. Si, dentro de la organización, se presta la atención debida al bienestar de los empleados, a su participación y al establecimiento de tareas estimulantes, existen muchas más posibilidades de que se desarrollen ambas actitudes laborales entre los empleados.

- 2 **Dar oportunidades a los empleados para que logren sus metas personales.** Si un empleado desea asumir más responsabilidad, quizá para aumentar sus posibilidades de promoción, un gerente competente no debe sentirse amenazado. El gerente debe concentrarse en el diseño del trabajo de sus empleados para hacerlos más satisfactorios y estimulantes.
- 3 **Modificar los trabajos de manera que los empleados tengan más posibilidades de conseguir recompensas intrínsecas.** Muchos empleados sienten la necesidad de tener más control personal en su trabajo. Un gerente eficiente da a sus empleados la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones para, así, responder a las necesidades de éstos.
- 4 **Buscar la manera de recompensar a sus empleados con regularidad.** Si los gerentes no están disponibles cuando los empleados tienen un problema en su trabajo, es menos probable que éstos desarrollen un mayor grado de participación y de compromiso. Por otra parte, si los gerentes sólo aparecen cuando hay problemas, los empleados acaban asociándolos con castigos y críticas.
- 5 **Establecer objetivos con los empleados y asegurarse de que algunos correspondan a objetivos de desarrollo personal para dichos empleados.** Es tarea de los gerentes no sólo explicar la importancia de los objetivos por conseguir, sino también participar activamente en el desarrollo de las capacidades de gestión de sus subordinados.

## Resumen

- El campo del comportamiento organizacional es una ciencia social que estudia el comportamiento de las personas en el trabajo. El comportamiento organizacional estudia la productividad de una organización y las necesidades de los empleados. Todos los aspectos relativos al desempeño de la organización se relacionan con el primero, mientras que las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la participación en el trabajo, se refieren al último. El comportamiento organizacional se concentra en la adquisición de nuevos conocimientos en cuanto a la productividad de la organización y las necesidades de los empleados.
- El concepto de gestión difiere del de comportamiento organizacional en que la gestión se ocupa de lograr los objetivos de la organización, lo que conlleva manejar todos los componentes técnicos, conceptuales y humanos del funcionamiento de la organización. El trabajo del gerente del siglo XXI se basará en sus habilidades para entrenar, integrar y resolver conflictos. Los antiguos requisitos del puesto, tales como dar órdenes, decidir ascensos y tomar decisiones autocráticas, irán perdiendo importancia.

- El ritmo del cambio en las funciones del gerente se está acelerando, debido a la interacción de factores como la diversidad del personal, la demanda creciente de mejores productos y servicios, los flujos internacionales de capital y las nuevas filosofías organizacionales como el *empowerment* de los empleados.
- Los valores son creencias perdurables que pueden ser de naturaleza instrumental o terminal. Los valores instrumentales reflejan los medios para conseguir nuestros objetivos en la vida, y los valores terminales son los objetivos en sí.
- A medida que las organizaciones amplían sus actividades internacionales, los gerentes se enfrentan de manera creciente a diferencias de valores por razones culturales. Cada vez son más las organizaciones que ofrecen programas de capacitación en valores culturales, con objeto de facilitar la transición de aquellos gerentes que aceptan puestos de responsabilidad internacional.
- El concepto de locus de control hace referencia a lo que cada persona considera la causa de los resultados que se obtienen a lo largo de la vida. Las personas 'internas' creen en la causalidad del comportamiento personal, mientras que las 'externas' creen en la causalidad de las fuerzas del entorno. Esto sugiere que los internos se ven a sí mismos como responsables directos de los resultados obtenidos, pero para los externos son fuerzas y hechos externos los que determinan el resultado final.
- La extroversión y la introversión tienen que ver con nuestra necesidad de estimulación sensorial externa. Los introvertidos prefieren tener menos 'ruido social' externo que los extrovertidos. Estos factores pueden afectar el desempeño en el trabajo, si el puesto está diseñado para tener una mayor o menor estimulación social.
- El maquiavelismo es la necesidad de influir en los demás para conseguir nuestros objetivos personales. Este rasgo predispone a la persona a manipular a los demás en beneficio propio, en aquellos casos en los que las circunstancias organizacionales no están estructuradas.
- Las necesidades socialmente adquiridas de logros, de asociación y de poder son factores importantes para la comprensión del comportamiento de los empleados. La motivación para conseguir logros es uno de los factores fundamentales que definen el comportamiento empresarial. La necesidad de asociación sirve para estimular el comportamiento de apoyo y colaboración dentro de un grupo de trabajo. La necesidad de poder se expresa de dos maneras: poder personalizado y poder socializado. La necesidad de poder socializado es una importante cualidad del gerente, estrechamente relacionada con la eficacia organizacional.
- La satisfacción laboral se compone de los siguientes factores: el salario, la promoción, los compañeros, los supervisores y el trabajo en sí. El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos; todos ellos son factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral

no se relaciona directamente con el desempeño. La conexión está definida por la disponibilidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas, y por la percepción de los empleados sobre si éstas se distribuyen de manera justa o no.

- El compromiso con la organización hace referencia a la coincidencia del empleado con los objetivos de la organización, así como a su interés en esforzarse en pro de la organización y su deseo de pertenecer a ella. El compromiso con la organización tarda más en desarrollarse que la satisfacción laboral, pero una vez formado, es más resistente a los cambios.
- La inseguridad económica amenaza la seguridad en el empleo de los empleados y su bienestar. Como consecuencia, el compromiso con la organización de aquellos empleados que permanecen en su puesto tras una reestructuración o un proceso de *downsizing*, con frecuencia, experimenta una drástica disminución.
- La participación en el trabajo se desarrolla mediante la tarea que cada uno realiza y afecta la percepción que tiene el empleado de su propio valor y el deseo de participar en las decisiones laborales. Un empleado puede sentir que participa plenamente en su trabajo sin estar comprometido con la organización. Así pues, es posible que los efectos negativos en el nivel de satisfacción laboral de los empleados, debido a los procesos de *downsizing*, los procesos de reingeniería y otras reestructuraciones empresariales, sean menos importantes.

## Preguntas de Repaso

### Preguntas Verdadero/Falso

- 1.1 El desarrollo del campo del comportamiento organizacional se debe a la necesidad de los gerentes de entender la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. ¿V o F?
- 1.2 El comportamiento organizacional es una disciplina aplicada que se ocupa de las cuestiones relacionadas con las necesidades de los empleados y la productividad de la organización. ¿V o F?
- 1.3 El comportamiento organizacional no se ocupa de los factores que determinan la satisfacción o la insatisfacción de los estudiantes con los cursos que siguen en la universidad. ¿V o F?
- 1.4 Los gerentes no necesitan tanto de las teorías del comportamiento organizacional, pues su trabajo está fundamentalmente orientado hacia la acción. ¿V o F?
- 1.5 La opción de que un ingeniero con un locus de control interno busque información fuera de su entorno laboral es mucho más probable que la opción de que un ingeniero con un locus de control externo lo haga. ¿V o F?

- 1.6 Los empleados extrovertidos buscan más estimulación en su entorno social que los introvertidos. ¿V o F?
- 1.7 Un empleado maquiavélico sigue los objetivos de la compañía, especialmente si su entorno laboral carece de estructuración y sólo recibe retroalimentación de manera esporádica. ¿V o F?
- 1.8 Una buena regla para seguir cuando se supervisa a los empleados es: tratar a todos los empleados de la misma manera. ¿V o F?
- 1.9 Los gerentes que obtienen buenos resultados son los que saben delegar autoridad en sus subordinados. ¿V o F?
- 1.10 Las personas que tienen una fuerte necesidad de asociación están muy motivadas para mejorar la armonía del grupo. ¿V o F?
- 1.11 La necesidad de poder de una persona es más valiosa para la organización si se expresa como una necesidad de poder personalizado. ¿V o F?
- 1.12 La satisfacción laboral es menos sensible a las recompensas extrínsecas que a las intrínsecas. ¿V o F?
- 1.13 La satisfacción laboral es importante para la productividad de la organización porque está relacionada con el ausentismo laboral, con el número de quejas y con la rotación de empleados. ¿V o F?
- 1.14 Las comparaciones de equidad entre las recompensas recibidas y el esfuerzo realizado son importantes componentes de la relación satisfacción laboral-desempeño. ¿V o F?
- 1.15 El compromiso con la organización comprende tres factores de alta volatilidad. ¿V o F?
- 1.16 La satisfacción laboral y el compromiso con la organización están relacionados con las mismas propiedades de las organizaciones. ¿V o F?
- 1.17 La participación en el trabajo está siempre presente cuando un empleado se encuentra satisfecho con su trabajo. ¿V o F?
- 1.18 La dimensión menos importante de la participación en el trabajo es la idea de que éste contribuye a desarrollar nuestro concepto de autoestima. ¿V o F?
- 1.19 La capacitación en cuanto a los valores en las organizaciones globales puede enfatizar con seguridad los valores instrumentales sólo en el caso de gerentes desplazados al exterior. ¿V o F?
- 1.20 La incertidumbre económica plantea una amenaza más seria para el compromiso con la organización que para la participación en el trabajo. ¿V o F?

## Preguntas con Respuestas Múltiples

- 1.21** La perspectiva interna del comportamiento humano explica las acciones de los empleados en términos de:
- A Diseño del trabajo.
  - B Las creencias y los sistemas de valores personales.
  - C La estructura organizacional.
  - D Los sistemas de autoridad de la organización.
  - E Las relaciones con los compañeros y la dinámica de grupo.
- 1.22** El comportamiento organizacional es un campo de estudio que se ocupa por igual de:
- A Cuestiones 'micro' y 'macro', tales como la motivación de los empleados y el diseño de la organización.
  - B Los esfuerzos para mejorar la productividad y la calidad.
  - C Entender las necesidades de los empleados y los requisitos de la gestión para resolver problemas técnicos.
  - D Cuestiones externas sobre el entorno y la ética de la gestión.
  - E A y C
- 1.23** Las diferencias individuales se definen como:
- A Los componentes fundamentales del paradigma de modificación del comportamiento organizacional.
  - B Conceptos primarios en la teoría 'psicodinámica' del desarrollo de la personalidad.
  - C Aspectos básicos de la personalidad que predicen el comportamiento de los empleados en el entorno laboral.
  - D A y B solamente.
  - E Ninguna de las anteriores.
- 1.24** Las personas con un locus de control interno:
- A Muestran un alto grado de ansiedad y de tensión.
  - B Suelen estar inquietos y agitados en el trabajo.
  - C Prefieren sistemas de gestión participativos.
  - D Evitan las figuras de autoridad.
  - E Creen que los resultados dependen de la suerte, más que del esfuerzo.
- 1.25** Según las investigaciones realizadas en cuanto a las necesidades socialmente adquiridas, los altos gerentes exitosos suelen tener una fuerte necesidad de:
- A Dominio.
  - B Logros.
  - C Asociación.
  - D Seguridad.
  - E Aversión al riesgo.

- 1.26** Un gerente con una fuerte necesidad de poder personalizado preferiría:
- A Controlar a los demás, antes que establecer objetivos estimulantes para el grupo de trabajo.
  - B Buscar ocasiones para mejorar la comunicación, antes que obtener el reconocimiento de sus superiores por medio de ascensos.
  - C Recibir rápidamente retroalimentación sobre su desempeño, en lugar de tener subordinados leales y dedicados.
  - D Asumir responsabilidad individual, antes que controlar a los demás.
  - E Participar en actividades comunitarias.
- 1.27** Según las investigaciones sobre comportamiento organizacional, la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral es:
- A Fuerte y directa.
  - B Indirecta y no siempre constante.
  - C Fuerte y negativa.
  - D Positiva para los empleados jóvenes y negativa para los mayores.
  - E Imposible de medir.
- 1.28** Un gerente con necesidad de poder socializado, que haya obtenido varios ascensos, tendrá una opinión favorable en cuanto a:
- A Aquellos empleados que estén muy interesados en su trabajo y en los objetivos laborales de sus departamentos.
  - B Aumentar los objetivos de desempeño del departamento y hacer que las primas de los empleados dependan de la consecución de esas metas.
  - C Los empleados que le hayan expresado voluntariamente su lealtad personal y que valoren las metas del departamento.
  - D A y B solamente.
  - E Ninguna de las anteriores.
- 1.29** Las investigaciones realizadas en el siglo XX sobre comportamiento organizacional y gestión de personal se concentraron en todo lo que sigue, excepto:
- A La satisfacción laboral de los empleados.
  - B El comportamiento de grupos reducidos.
  - C La dinámica del poder y de la influencia.
  - D Las relaciones entre líderes y seguidores.
  - E La ingeniería de producción y el diseño asistido por computadora.
- 1.30** ¿Cuál de las afirmaciones siguientes es cierta con respecto a la gestión de la calidad total?
- A El control de calidad es responsabilidad de los especialistas que controlan la calidad de los productos en cuanto salen de las líneas de montaje.
  - B La calidad es una característica del diseño que es responsabilidad de todos los empleados y gerentes.
  - C La calidad es una herramienta de gestión que ayuda a los gerentes a comunicarse de manera más eficaz con sus empleados.

- D Los programas de gestión de la calidad total sólo pueden implantarse en organizaciones muy burocratizadas y automatizadas.
- E Las mejoras de calidad deben realizarse sólo al comienzo de las operaciones de producción si se desea que sean permanentes.

## Preguntas de Ensayo Breves

- 1.1 ¿Con qué tipo de problemas se enfrentaría un supervisor si todos sus subordinados tuvieran un locus de control externo? ¿Existen medidas que un supervisor puede adoptar para influir sobre las ideas que tienen sus empleados acerca de los factores que determinan los resultados en el trabajo?
- 1.2 Desarrolle un informe acerca de las teorías actuales acerca de la relación entre el desempeño profesional y la satisfacción laboral. Si un supervisor opina que 'un empleado feliz es un empleado productivo', ¿con qué tipo de problemas puede encontrarse? No se olvide de recalcar en su respuesta el rol que desempeñan las recompensas.
- 1.3 En su opinión, ¿cuál es la necesidad socialmente adquirida de más valor?
- 1.4 ¿Cómo cambió el trabajo del gerente tras las reestructuraciones y los procesos de *downsizing* sufridos por las organizaciones durante la década de los noventa?
- 1.5 Comente algunos de los factores que podrían definir la importancia otorgada por una compañía a los valores terminales e instrumentales en su declaración de misión. ¿Cómo se prepara una declaración de misión que sea apropiada en una compañía global?

## Caso Práctico 1.1: Medición de la Participación en el Trabajo en el Entorno Laboral

En este caso práctico, se hace hincapié en la importancia de la participación en el trabajo, la cual se desarrolla a medida que los empleados adquieren más experiencia en sus puestos. Este ejercicio puede resultar muy útil para aprender la importancia que tiene, en la vida de un empleado, la participación en el trabajo. El ejercicio está dividido en tres partes: 1) se les solicita a por lo menos cinco empleados de su organización que completen un cuestionario, 2) se realizan entrevistas personales con los empleados que hayan completado el cuestionario sobre participación en el trabajo, y 3) se responden algunas preguntas simples una vez completadas las fases 1 y 2. El cuestionario aparece en la Tabla 1.10.

La puntuación del cuestionario se realiza de la siguiente manera: sume las respuestas de cada encuestado para obtener la puntuación total acerca de su participación en el trabajo. La puntuación puede situarse entre 12 (mínima participación en el trabajo) y 48 (máxima participación en el trabajo). Las puntuaciones más usuales se sitúan entre 24 y 36. Una vez que se haya determinado la puntuación de cada uno de los encuestados, calcule la puntuación media.

En sus entrevistas personales con los empleados, usted debe abordar las siguientes preguntas:

**Tabla 1.10** Cuestionario acerca de la participación en el trabajo

*Instrucciones:* marque la opción que más se ajuste a su opinión para cada elemento.

		<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
1	No me molesta quedarme hasta tarde para terminar un trabajo	4	3	2	1
2	Se puede llegar a conocer bien a una persona por su trabajo	4	3	2	1
3	Obtengo la mayor parte de mis satisfacciones de mi trabajo	4	3	2	1
4	Los días en el trabajo se me pasan volando	4	3	2	1
5	Siempre llego un poco antes al trabajo para empezar bien el día	4	3	2	1
6	Las cosas más importantes que me ocurren tienen que ver con el trabajo	4	3	2	1
7	A veces, me quedo despierto durante la noche, pensando en el trabajo del día siguiente	4	3	2	1
8	Soy perfeccionista en el trabajo	4	3	2	1
9	Me siento miserable cuando algo me sale mal en el trabajo	4	3	2	1
10	Tengo que admitir que soy adicto al trabajo	4	3	2	1
11	Seguiría trabajando aunque no necesitara el dinero	4	3	2	1
12	Me abstraigo mucho en mi trabajo	4	3	2	1

- 1 ¿Qué puesto ocupa?
- 2 ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este puesto?
- 3 ¿Cuáles son las cinco responsabilidades principales que conlleva su puesto?
- 4 ¿Cuáles son los tres aspectos que más le gustan de su trabajo?
- 5 ¿Cuáles serían dos iniciativas que podría poner en marcha la compañía para que usted fuera más eficiente en su trabajo?
- 6 Si pudiera cambiar dos cosas en su trabajo, ¿cuáles serían?

Una vez recogida la información de los cuestionarios y las entrevistas, responda a las siguientes preguntas y prepare un breve informe con sus conclusiones. A continuación aparece una lista de preguntas y un breve razonamiento para cada una. No hay respuestas 'correctas' para ninguna de estas preguntas. Se diseñaron para ayudarlo a reflexionar sobre el significado específico que tiene la participación en el trabajo para sus empleados.

- 1 ¿Cuáles son las responsabilidades fundamentales de los empleados entrevistados? FUNDAMENTO: todos los empleados suelen entender cuáles son

- sus responsabilidades laborales. Además, estas responsabilidades deberían contribuir de una u otra manera a su crecimiento personal.
- 2 Las sugerencias planteadas por los empleados, ¿son formas de mejorar su eficiencia personal en el puesto relacionadas con sus responsabilidades laborales? FUNDAMENTO: los empleados deberían ser capaces de encontrar distintas formas de mejorar su desempeño mediante sus propias acciones. Además, deberían percibir la existencia de un vínculo entre sus responsabilidades laborales, su esfuerzo y su comportamiento.
  - 3 En general, ¿quieren los empleados cambiar su trabajo con relación a sus responsabilidades fundamentales? FUNDAMENTO: debería existir una relación entre las puntuaciones que muestran un bajo nivel de participación en el trabajo y el hecho de estar insatisfecho con las responsabilidades del puesto.
  - 4 ¿Cómo explica usted el promedio obtenido por sus empleados en el cuestionario sobre participación en el trabajo? FUNDAMENTO: debería existir una clara correlación entre las respuestas del cuestionario y los resultados de las entrevistas.

## Caso Práctico 1.2: Las Denuncias en General Electric

General Electric Corporation comprende 186 compañías, organizadas en 43 grupos estratégicos y 6 sectores de negocio. Con más de 250 000 empleados, es uno de los fabricantes de productos para el hogar e industriales más antiguos de los Estados Unidos. Fue uno de los mayores contratistas de defensa por más de 40 años. Construye motores de reacción, sistemas de radar, componentes de misiles y refacciones para las fuerzas armadas estadounidenses. También construye material militar para países aliados, una vez que se obtiene la autorización correspondiente del Departamento de Defensa y el Departamento de Comercio.

En los EE. UU., todas las compañías del sector de defensa realizaron diversos esfuerzos para evitar o eliminar prácticas comerciales engañosas y fraudulentas. Las cláusulas de la Ley de Reclamaciones Falsas de 1986 (False Claims Act) y las investigaciones del Departamento de Justicia y del Servicio de Investigaciones Penales de Defensa, ambos componentes de la oficina del Fiscal General de los EE. UU., estimularon estos programas. Además de explicar detalladamente las prácticas fraudulentas, sus vías de acción legal y de penalidades, la ley protege específicamente a quienes informan de situaciones ilegales o inmorales. Un denunciante es un empleado que informa sobre actos corporativos ilícitos tales como sobornos, comisiones, prácticas contables falsas o engaños a funcionarios públicos. La legislación antes mencionada protege a estas personas frente a cualquier represalia (despido, reducción de salario, traslado a puestos inferiores, expediente disciplinario o acoso) que pudiera tomar su compañía por denunciar casos de este tipo ante las autoridades federales o por testificar en procesos legales entablados por el Gobierno contra fabricantes de material militar. Además, estos denunciantes pueden recibir hasta un 25% del total de la multa o sanción impuesta contra la firma en caso de probarse la existencia de una falta o de un delito.

General Electric lanzó una ambiciosa campaña para cumplir con las disposiciones de la Ley de Reclamaciones Falsas. No obstante, a pesar del establecimiento de controles internos y de programas de capacitación para los empleados, GE fue acusada, en diversas ocasiones, de cometer actividades fraudulentas en los contratos de suministros de defensa en los últimos años. En uno de estos casos se vio envuelto Chester Walsh, un empleado que llevaba muchos años en la compañía. Chester denunció la existencia de un programa, cuyo objetivo era pagar sobornos a un gerente de GE y a un general israelí. Durante la década de los ochenta, ambos defraudaron, por un total de US\$42 millones, al gobierno estadounidense. Chester Walsh acusó a Herbert Steindler, gerente de marketing de GE a cargo de las cuentas israelíes, de conspirar con un general de las fuerzas aéreas israelíes, Rami Dotan, en la presentación de facturas falsas por el pago de equipos y servicios militares que nunca fueron suministrados por GE y que fueron posteriormente endosadas por la compañía al Departamento de Defensa de los EE. UU. La estafa se mantuvo durante varios años, hasta que fue descubierta por Walsh.

En vez de denunciar las actividades ilegales de inmediato, Walsh recabó información detallada acerca de la legislación de 1986 y obtuvo pruebas irrefutables de la conspiración. Pasó cuatro años reuniendo documentos y grabando conversaciones. En 1991, informó a las autoridades de estas actividades ilícitas y presentó una demanda contra su compañía, al amparo de la Ley de Reclamaciones Falsas. El Departamento de Justicia y la Fuerza Aérea de los EE. UU. abrieron una investigación sobre el caso. Finalmente, 24 empleados de GE fueron despedidos o sometidos a un expediente disciplinario, incluido Herbert Steindler. En Israel, el general Dotan fue condenado a una pena de 13 años de prisión por soborno y otros delitos. Walsh recibió US\$11.5 millones, de una indemnización total de US\$69 millones que GE tuvo que pagar al Gobierno estadounidense para cerrar el caso.<sup>27</sup>

- 1 ¿Cree que los fraudes empresariales se dan con más frecuencia en organizaciones de gran envergadura? Si es así, ¿por qué?
- 2 ¿Por qué esperó Walsh cuatro años antes de revelar la conspiración entre Steindler y el general Dotan? En su opinión, ¿obtuvo Walsh algún beneficio por retrasar la presentación de su denuncia?
- 3 ¿Qué recomendaciones le haría usted a GE para evitar fraudes e incentivar una conducta ética entre los empleados?

## Referencias

- 1 Mintzberg, H. (1975) 'The Manager's Job: Folklore and Fact', *Harvard Business Review* (julio-agosto): 61.
- 2 Fondas, N. (1992) 'A Behavioral Job Description for Managers', *Organizational Dynamics* (verano): 47-58.
- 3 Kraut, A., Pedigo, P. R., McKenna, D. y Dunnette, M. (1989) 'The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs', *Academy of Management Executive* (noviembre): 286-93.

- 4 Kreitner, R. y Kinicki, A. (1995) *Organizational Behavior*, 3a. Edición. Homewood, IL: Irwin Publishing Co., 8–11.
- 5 Rokeach, M. (1975) *The Nature of Human Values*. Nueva York: Free Press, 5.
- 6 Tung, R. (1991) 'Handshakes Across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success', *Organizational Dynamics* (invierno): 30–40.
- 7 *Ibíd.*
- 8 Hodgson, K. (1992) 'Adapting Ethical Decisions to a Global Marketplace', *Management Review* 81: 53–7.
- 9 Rotter, J. (1966) 'Generalized Expectancies for Internal vs. External Locus of Control of Reinforcement', *Psychological Monographs* 80: 1–23.
- 10 Watson, D. y Baumol, E. (1967) 'Effects of Locus of Control and Expectation of Future Control Upon Present Performance', *Journal of Personality and Social Psychology* 6: 212–15.
- 11 Organ, D. and Hammer, C. (1982) *Organizational Behavior*, 2a. Edición. Plano, Tex: Business Publications, 46–60.
- 12 Gartner, W. (1985) 'A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation', *Academy of Management Review* 10: 696–706.
- 13 Brockhaus, P. (1986) 'The Psychology of the Entrepreneur'. En C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vespers, (ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 39–56.
- 14 Eysenck, H. (1967) *The Biological Basis of Personality*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, Inc., 1–53.
- 15 Cooper, R. y Payne, R. (1967) 'Extroversion and Some Aspects of Work Behavior', *Personnel Psychology* 20: 45–67.
- 16 Christie, R. y Geis, F. (1970) *Studies in Machiavellianism*. Nueva York: Academic Press.
- 17 McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- 18 McClelland, D. (1962) 'Business Drive and National Achievement', *Harvard Business Review* 40: 99–112.
- 19 Sheridan, J. (1985) 'A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turn-over During the First Year of Employment', *Academy of Management Journal* 28: 88–109.
- 20 Wanous, J. (1980) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of New-comers*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- 21 Smith, P., Kendall, L. y Hulin, C. (1975) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- 22 Loquist, L. y Davis, R. (1975) *Adjustment to Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society*. Chicago: Rand McNally.
- 23 Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, R. (1974) 'Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians', *Journal of Applied Psychology* 59: 603–9.
- 24 'Learning to Cope', *The Economist*, 6 de abril de 1996: 15–16.

- 25 Steers, R. (1981) *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- 26 Rabinowitz, S. y Hall, D. (1977) 'Organizational Research on Job Involvement', *Psychological Bulletin* 31: 265–88.
- 27 Miceli, M. y Near, J. (1995) 'Relationships among value congruence, perceived victimization and retaliation against whistle-blowers', *Journal of Management* 20: 773–94.

