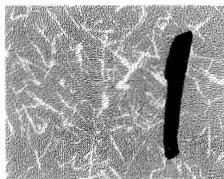


## **Unidad 2**

---

- Introducción al comportamiento organizacional.



# Introducción al comportamiento organizacional

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Definirá el comportamiento organizacional (CO).
2. Identificará las principales disciplinas de la conducta que contribuyen al CO.
3. Describirá tres metas del CO.
4. Hará una lista de los principales retos y oportunidades de que los gerentes utilicen los conceptos del CO.
5. Explicará los elementos claves de la administración de la calidad total (ACT).
6. Analizará por qué la diversidad de la fuerza de trabajo se ha convertido en un tema importante de la administración.
7. Explicará cómo responden gerentes y organizaciones al problema de los dilemas éticos de los empleados.

Cuando pido a los gerentes que me expliquen sus problemas más frecuentes o molestos, las respuestas que me dan tienden a mostrar un tema común: casi siempre hablan de problemas *con la gente*. Se refieren a las pocas dotes para la comunicación de sus jefes, la falta de motivación de los subordinados, los conflictos entre los empleados de su departamento, la necesidad de superar la resistencia de los trabajadores, la reorganización del departamento y a otras preocupaciones similares.

Dado que el puesto del gerente requiere de manera intrínseca trabajar con y por medio de otros —jefes, compañeros y subordinados—, las buenas “habilidades para tratar a la gente” son un bien valioso y aun necesario para resolver estos problemas. Escribí este libro para ayudar a los gerentes —y también a los que lo son en potencia— a adquirir tales habilidades.

# El campo del comportamiento organizacional

En general, se dice que el estudio de la gente en el trabajo es el estudio del comportamiento organizacional. Comencemos, pues, por la definición de comportamiento organizacional y hagamos un repaso breve de sus orígenes.

## Definición

**El comportamiento organizacional (CO)** es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. Veamos ahora las partes claves de la definición.

Todos nosotros nos servimos de la intuición, en el sentido de “corazonada”, para explicar fenómenos; por ejemplo, un amigo se resfría y nos acordamos de inmediato de que “no se ha tomado sus vitaminas”, “no se abriga bien” o “le pasa todos los años con el cambio de estación”. En realidad no estamos seguros de por qué le dio gripe, pero eso no nos impide ofrecer un análisis intuitivo. El campo del CO pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el estudio sistemático, es decir, con el uso de evidencias científicas reunidas en situaciones controladas y medidas e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa para atribuir causas y efectos. Por supuesto, el objetivo es extraer conclusiones precisas. El campo del CO —sus teorías y conclusiones— se basa en numerosos estudios de investigación diseñados en forma sistemática.

¿Qué estudia sistemáticamente el CO? Actos (o conductas) y actitudes; pero no *todos* los actos ni *todas* las actitudes. Tres formas de comportamiento han probado ser determinantes fundamentales del desempeño de los empleados: la *productividad*, el *ausentismo* y la *rotación* de puestos. La importancia de la productividad resulta evidente. Es obvio que los gerentes están preocupados por la cantidad y la calidad de los resultados que cada empleado produce. Pero el ausentismo y la rotación de puestos —sobre todo los índices demasiado elevados— pueden afectar estos resultados. En lo que se refiere al ausentismo, es difícil que el empleado sea productivo si no está en el trabajo. Por su parte, los índices elevados de rotación de empleados aumentan los costos y tienden a colocar en los puestos a gente con menos experiencia.

El comportamiento organizacional también se interesa en la *satisfacción en el trabajo*, que es una actitud. Los gerentes deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados con sus puestos por tres razones. Primera, es posible que haya un vínculo entre satisfacción y productividad. Segunda, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación. Por último, puede argumentarse que los gerentes tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remuneradores y satisfactorios.

La última parte de nuestra definición de CO que necesita explicarse es el término *organización*. La psicología y la sociología son disciplinas bien conocidas que estudian la conducta, pero no se concentran exclusivamente en los asuntos relacionados con el trabajo. Por su parte, el CO se dedica en particular a la conducta laboral, *la que* ocurre en las organizaciones. La **organización** es la estructura formal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división del trabajo. Así, el CO se ocupa de la conducta en diversas organizaciones como

empresas manufactureras y de servicios, escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, fundaciones de caridad y dependencias gubernamentales locales, estatales y federales.

### ***Disciplinas auxiliares***

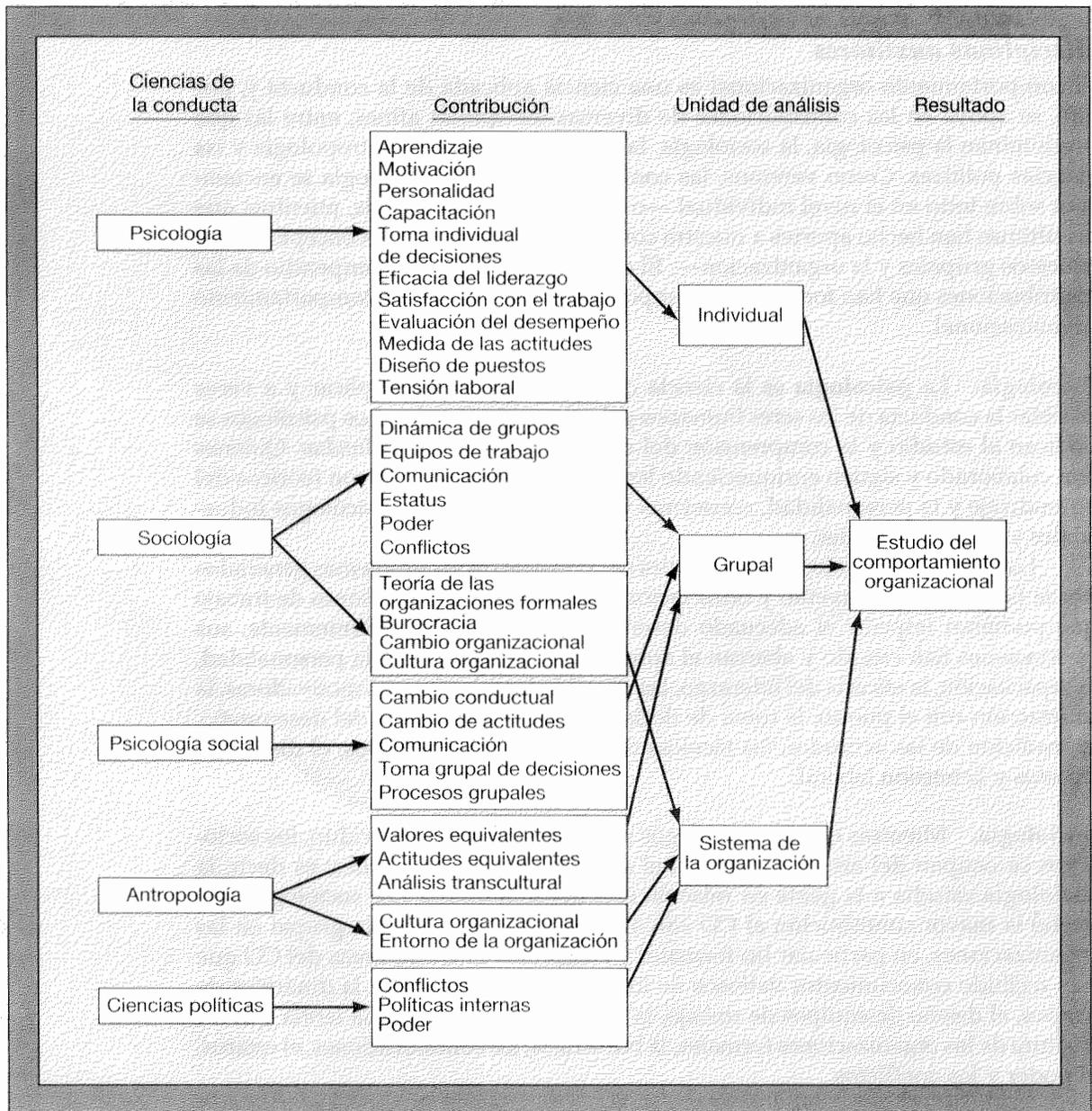
El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta y, por ello, se apoya en las contribuciones de diversas disciplinas afines, entre las que predominan la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Como veremos, las contribuciones de la psicología se encuentran sobre todo en el nivel individual —o micronivel— de análisis, mientras que las últimas han hecho aportes a nuestra comprensión de los macroconceptos —los procesos grupales y la organización—. El ejemplo 1-1 ofrece un compendio de las contribuciones que han formado un campo distinto de estudio: el comportamiento organizacional.

**Psicología.** La **psicología** es la ciencia que pretende medir, explicar y a veces cambiar la conducta de los seres humanos y de algunos animales. Los psicólogos se dedican al estudio y la comprensión del comportamiento del *individuo*. Quienes han colaborado y siguen enriqueciendo los conocimientos del CO son teóricos del aprendizaje y la personalidad, consejeros y, lo más importante, psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales se ocuparon de los problemas generados por la fatiga, el aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones de trabajo que pudieran impedir el adecuado desempeño laboral. Más recientemente, sus aportaciones han crecido y abarcan el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivadoras, la satisfacción con el puesto, la toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño, la medición de las actitudes, las técnicas de selección de empleados, el diseño de puestos y la tensión laboral.

**Sociología.** Mientras que los psicólogos se concentran en el individuo, los sociólogos se ocupan del sistema social en el que realizan sus funciones; es decir, la **sociología** estudia a la gente en relación con sus semejantes. Los sociólogos han hecho la mayor contribución al CO con su estudio de la conducta grupal en las organizaciones, en particular las formales y complejas. Entre las áreas del CO que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos se cuentan la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y la estructura de las organizaciones formales, la burocracia, las comunicaciones, el estatus, el poder y los conflictos.

**Psicología social.** La **psicología social** es una rama de la psicología que mezcla conceptos de ésta y la sociología. Se concentra en la influencia recíproca de la gente. Una de las principales áreas a las que los psicólogos sociales han dedicado considerables investigaciones es el *cambio*, cómo implantarlo y cómo reducir las barreras a su aceptación. Además, los psicólogos sociales han realizado contribuciones significativas para medir, entender y modificar las actitudes, las pautas de comunicación, las formas en que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades individuales y la toma grupal de decisiones.



### Ejemplo 1-1

Hacia la disciplina del CO

6

Primera parte  
Prólogo

**Antropología.** La **antropología** es el estudio de las sociedades, de los seres humanos en el contexto de sus actividades; por ejemplo, la obra de los antropólogos sobre las culturas y los medios ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales de personas de diversas nacionalidades y organizaciones. Buena parte de nuestra comprensión actual de la cultura, los ambientes y las diferentes culturas nacionales en las organizaciones es resultado del trabajo de los antropólogos o de quienes utilizan sus métodos.

**Ciencias políticas.** Aunque a menudo se las ignora, las contribuciones de las ciencias políticas son significativas para entender el comportamiento en las organizaciones. Las **ciencias políticas** estudian la conducta de individuos y grupos en los medios políticos. Entre los temas que interesan a los especialistas están la estructuración de los conflictos, la distribución de poder y su manipulación por intereses personales.

## Metas del comportamiento organizacional

¿Qué pretende realizar el CO? Sabemos que está interesado en la adquisición de habilidades para las relaciones humanas, ¿pero en qué consiste con exactitud esta finalidad? Las metas del CO son ayudarlo a *explicar, predecir y controlar* la conducta de las personas.

### *Explicación*

Cuando buscamos responder *por qué* cierto individuo o grupo hizo algo, nuestro objetivo es una explicación. Tal vez es la menos importante de las tres metas, desde el punto de vista de la administración, porque ocurre después de los hechos. Con todo, si queremos comprender un fenómeno, debemos comenzar por tratar de explicarlo, y, entonces, emplear lo que hemos entendido para determinar la causa; por ejemplo, si varios empleados valiosos dimiten, sin duda querremos saber por qué, para saber si hubo algo que pudimos haber prevenido. Por supuesto, los empleados dejan el trabajo por muchas razones, pero si la explicación de un índice elevado de renuncias es una paga inadecuada o puestos aburridos, con frecuencia los gerentes pueden emprender las acciones que corregirán la situación.

### *Predicción*

La meta de la predicción se concentra en los acontecimientos futuros. Pretende determinar los resultados que producirá cierta acción. El gerente de una pequeña fábrica que trata de anticipar cómo responderán sus empleados a la instalación de un nuevo equipo autómatas está realizando un ejercicio de predicción. Sobre la base de un conocimiento del CO, el gerente puede predecir ciertas respuestas conductuales a los cambios. Por supuesto, hay varios medios de implantar un cambio grande, de modo que es probable que el gerente estime las respuestas de los empleados a diversas intervenciones de cambio. De este modo, puede saber de antemano qué planteamientos generarán el menor grado de resistencia y usar la información para tomar su decisión.

## *Control*

La más polémica de las metas es la utilización de los conocimientos del CO para controlar la conducta; por ejemplo, cuando el gerente pregunta “¿qué puedo hacer para que David se esfuerce más en su trabajo?”, está interesado en el control.

¿Por qué es polémica la cuestión del control? Casi todos vivimos en sociedades democráticas, erigidas sobre el concepto de la libertad personal; por lo tanto, la idea de que alguien pretenda que los otros se conduzcan de cierta manera, cuando los sujetos de tal control quizá no están conscientes de que se manipula su comportamiento, se considera en ciertos círculos inmoral y repugnante. Es un hecho que el CO ofrece tecnología que facilita el control de la gente, y que deba ser empleada en las organizaciones se convierte en una cuestión ética; de cualquier forma, debe estar al tanto de que los gerentes suelen ver al objetivo del control como la contribución más valiosa del CO a la eficacia de su trabajo.

## **R**etos y oportunidades del CO: el punto de vista gerencial

La capacidad de explicar, predecir y controlar el comportamiento organizacional nunca ha sido tan importante para los gerentes. Una rápida ojeada a unos cuantos cambios radicales que tienen lugar ahora en las organizaciones respaldarán esta aseveración; por ejemplo: el empleado característico se está haciendo mayor, cada vez hay más mujeres y minorías en los centros de trabajo, las reestructuraciones y los recortes en los costos corporativos están segando los lazos de lealtad que históricamente vinculaban a muchos empleados con sus empleadores y la competencia global está exigiendo a los trabajadores que se vuelvan más flexibles y que aprendan a manejar los cambios rápidos y las innovaciones.

En suma, hoy los gerentes enfrentan muchos retos y tienen muchas oportunidades de usar los conceptos del CO. En esta sección, revisaremos algunos de los problemas más cruciales que enfrentan y para los que el CO ofrece soluciones, o al menos algunas luces que orienten el camino a la solución.

### *Aumento de la calidad y la productividad*

Tom Rossi administra un negocio difícil: dirige una planta de bombillas de la General Electric en Mattoon, Illinois. Su empresa ha sufrido la dura competencia de fabricantes en los Estados Unidos, Europa, Japón y hasta China. Para sobrevivir, Rossi se vio obligado a hacer recortes, aumentar la productividad y mejorar la calidad; y tuvo éxito. Durante el último lustro, la planta de Mattoon promedió al año mejoras de costos y productividad de ocho por ciento. Al concentrarse en las mejoras continuas, la modernización y la reducción de costos, la planta de la GE se ha mantenido viable y rentable.

Cada vez más gerentes confrontan los mismos retos que Rossi, tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen; para ello, están implantando programas como los de calidad total y de reingeniería, que requieren mucha participación de los empleados.

Como lo explica el ejemplo 1-2, la **administración de la calidad total (ACT)** es una filosofía impulsada por el constante logro de la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de todos los procesos de la organización.<sup>1</sup> La ACT tiene

1. **Concentración intensa en los *clientes*.** Los clientes no son sólo los de fuera, los que compran los productos o servicios de la organización, sino también los internos (como el personal de envíos o de cuentas por pagar) que se tratan y sirven a otros miembros de la empresa.
2. **Interés en las *mejoras constantes*.** La ACT es un compromiso que nunca queda satisfecho. "Muy bien" no basta. La calidad siempre puede mejorar.
3. **Mejora en la *calidad de todo* lo que hace la empresa.** La ACT tiene una definición de *calidad* muy amplia. El término se aplica no sólo al producto final, sino también a la forma en que la organización maneja las entregas, qué tan rápido atiende las quejas, si se contesta el teléfono con cortesía, etcétera.
4. ***Mediciones precisas*.** La ACT aprovecha las técnicas de la estadística para medir todas las variables del desempeño que son importantes para las operaciones de la organización, y luego las compara con sus criterios o sus referencias para identificar problemas que, entonces, sigue hasta sus orígenes para eliminar las causas.
5. ***Facultación de los empleados*.** La ACT compromete a los empleados en la línea de los procesos de mejora. Los programas de ACT emplean de manera extensa a los equipos como vehículos para encontrar y resolver problemas.

### Ejemplo 1-2

¿Qué es la administración de la calidad total?

implicaciones para el CO porque exige que los empleados reflexionen en lo que hacen y se comprometan más con las decisiones en el trabajo.

En épocas de cambios rápidos y radicales, a veces es necesario acercarse a la mejora de la calidad y la productividad desde el ángulo de esta pregunta: "¿Cómo haríamos las cosas aquí si tuviéramos que empezar desde la línea de salida?". Éste es, en esencia, el planteamiento de la *reingeniería*, que pide a los gerentes que reconsideren la forma de hacer el trabajo y la estructura de la organización como si fueran a comenzar de nuevo.<sup>2</sup> Para ilustrar el concepto de reingeniería, tomemos a cierto fabricante de patines de ruedas. Su producto es básicamente un zapato con ruedas. El patín común consistía en una bota de cuero con agujetas, pegada a una base de acero que sostenía cuatro ruedas de madera. Si nuestro fabricante adoptara un método de cambio mediante mejoras continuas, buscaría introducir en su producto avances pequeños y progresivos; por ejemplo, quizá piense en añadir ganchillos en la parte superior de la bota para un atado más rápido, en cambiar el peso del cuero para mayor comodidad o en utilizar otros cojinetes para que las ruedas giren con más suavidad. Ahora, casi todos estamos familiarizados con los patines en línea (con las cuatro ruedas en fila), que representan un planteamiento de reingeniería. La meta era obtener un dispositivo de patinaje que mejorara la velocidad, la movilidad y el control, y la cuchilla rodante lo consiguió con un zapato completamente diferente: la parte superior se fabricó de plástico inyectado, popularizado por la práctica del esquí; las agujetas fueron reemplazadas con abrazaderas de cierre de contacto, y las cuatro ruedas, dispuestas en dos pares, dejaron su lugar a una línea de cuatro a seis ruedas de plástico. El resultado de la reingeniería, que no se asemejaba mucho al patín tradicional, demostró ser por completo superior; desde luego, lo demás es historia: los zapatos en línea revolucionaron el negocio del patinaje.

Nuestro punto es que los gerentes de hoy entienden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados, que no sólo serán una de las fuerzas principales para llevar a cabo los cambios, sino que también participarán activamente en su planeación. El CO ofrece ideas importantes para ayudar a los gerentes —y a los gerentes potenciales— a abrirse paso entre los cambios.

### *Mejora de las habilidades en las relaciones personales*

Abrimos este capítulo con la demostración de la importancia que, para la eficacia de los gerentes, tienen las habilidades en las relaciones personales, y dijimos que este libro es “para ayudarlos —y también a los gerentes en potencia— a adquirir tales habilidades”.

Conforme avance por el texto, le presentaremos conceptos y teorías pertinentes para que usted explique y prediga el comportamiento de la gente en el trabajo. Además, adquirirá conocimientos sobre habilidades concretas que puede aplicar en las relaciones personales; por ejemplo, aprenderá diversos medios para motivar a la gente, cómo comunicarse mejor y cómo formar equipos más eficaces.

### *Administración de la diversidad en el trabajo*

Uno de los retos más importantes y generalizados que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse al hecho de que la gente es diferente. La expresión que utilizamos para referirnos a este reto es **diversidad en el trabajo**.

La diversidad en el trabajo significa que las organizaciones son cada vez más heterogéneas en términos de género, origen y antecedentes étnicos; pero el concepto abarca a cualquiera que se salga de la “norma”. Aparte de los grupos más obvios —mujeres, negros, asiáticos—, también incluye a los discapacitados, gays y lesbianas, así como a los ancianos.

Solíamos adoptar el planteamiento de la “amalgama” para las diferencias en las organizaciones, pues asumíamos que quienes eran distintos automáticamente querrían asimilarse; pero ahora reconocemos que los empleados no dejan atrás sus valores culturales y el estilo de vida que prefieren cuando llegan a trabajar. Así, el reto de las organizaciones es adaptarse mejor a los diversos grupos y ocuparse de sus estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. El supuesto de la “amalgama” ha cambiado por otro que acepta y valora las diferencias.

¿Qué las organizaciones no han incluido siempre miembros de diversos grupos? Sí, pero en porcentajes tan pequeños de la fuerza laboral que nadie les prestaba mucha atención. Más aún, se daba por sentado que las minorías tratarían de mezclarse y asimilarse. Así, por ejemplo, en los Estados Unidos, antes de los años ochenta el grueso de la fuerza de trabajo estaba compuesto por hombres blancos que laboraban de tiempo completo para mantener a una esposa desocupada y a niños en edad escolar; pero ahora esos empleados son minoría. En efecto, actualmente, 45 por ciento de los miembros de la fuerza de trabajo de ese país son mujeres y las minorías y los inmigrantes suman 22 por ciento.<sup>3</sup> Como casos a propósito, la fuerza de trabajo de Hewlett-Packard está compuesta por 19 por ciento de minorías y 40 por ciento de mujeres, y la planta en Boston de la Digital Equipment Corporation ofrece un panorama parcial del futuro: sus 350 empleados incluyen hombres y mujeres de 44 países que hablan 19 idiomas. Cuando la dirección hace anuncios

por escrito, los imprime en inglés, chino, francés, español, portugués, vietnamita y creolé.

La diversidad en el trabajo tiene implicaciones importantes para las prácticas de la administración. Los gerentes necesitarán modificar su filosofía, y en vez de tratar a todos por igual deberán reconocer las diferencias y responder de una forma que garantice la permanencia de los empleados y la mayor productividad, mientras evitan —al mismo tiempo— la discriminación. Si se maneja de manera adecuada, la diversidad puede aumentar la creatividad y las innovaciones en las organizaciones, así como mejorar la toma de decisiones puesto que brinda diferentes puntos de vista sobre los problemas.<sup>4</sup> En el caso contrario, existe la posibilidad de índices elevados de rotación, comunicaciones más difíciles y más conflictos personales.

### *Respuesta a la globalización*

Los gerentes ya no están restringidos por las fronteras nacionales. Una compañía inglesa es dueña de Burger King y McDonald's vende hamburguesas en Moscú. Exxon, que se hace llamar una empresa norteamericana, obtiene casi 75 por ciento de sus ingresos por ventas fuera de los Estados Unidos. Toyota fabrica autos en Kentucky; General Motors en Brasil; y Ford, que es propietaria de parte de Mazda, transfiere ejecutivos de Detroit a Japón para colaborar en la administración de las operaciones de esta última. Estos ejemplos ilustran que el mundo se ha convertido en una aldea global. Por su parte, los gerentes tienen que volverse capaces de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización influye en las habilidades personales de los gerentes por lo menos en dos formas. Primera, si usted es un gerente, es cada vez más probable que se encuentre asignado al exterior, que sea transferido a la división de operaciones o a otra subsidiaria en otro país. Una vez ahí, tendrá que administrar una fuerza de trabajo cuyas necesidades, aspiraciones y actitudes serán de seguro distintas a las que estaba acostumbrado en casa. Segunda, incluso en su propio país se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que nacieron y se educaron en diferentes culturas. Lo que lo motiva a usted quizá no lo haga con ellos. Tal vez su estilo de comunicación sea franco y abierto, y ellos lo encuentren incómodo y amenazador. Para trabajar en forma eficaz con estas personas, tendrá que entender su cultura, cómo los ha modelado y cómo adaptar su estilo gerencial a sus diferencias. En el siguiente capítulo ofreceremos algunos marcos de referencia para entender las diferencias nacionales. Después, conforme avance nuestro estudio de los conceptos del CO, nos concentraremos en el hecho de que las diferencias culturales exigen a los gerentes modificaciones en sus prácticas.

### *Facultación de la gente*

Si usted toma cualquiera de los populares periódicos de negocios actuales, leerá acerca de la nueva conformación de las relaciones entre los gerentes y aquellos a quienes se supone que deben dirigir. Encontrará que a los gerentes se los llama entrenadores, consejeros, patrocinadores o facilitadores, y que en muchas organizaciones los empleados son llamados asociados; asimismo, se desdibuja la división entre las funciones de gerentes y trabajadores.<sup>5</sup> La toma de decisiones se lleva abajo, al nivel operativo, en el que los empleados tienen la libertad de decidir sobre los tiempos y los procedimientos para resolver los problemas relacionados con el

trabajo. En los años ochenta, se alentaba a los gerentes a que hicieran *participar* a sus empleados en las decisiones laborales. Ahora van mucho más lejos y les ceden el control total de su trabajo. Los equipos autoadministrados, en los que en buena medida los trabajadores funcionan sin jefes, se han convertido en la pasión de los noventa.

¿Qué es lo que pasa? Que los gerentes están *facultando a sus empleados*, que los dejan a cargo de lo que hacen, y, al hacerlo, aquéllos han tenido que aprender a ceder el control y éstos a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar las decisiones apropiadas. En los siguientes capítulos mostraremos que la facultación está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, el modo de diseñar el trabajo y la forma de estructurar las organizaciones.

### *El estímulo a la innovación y el cambio*

¿Qué ocurrió con W. T. Grant, Gimbel's y Eastern Airlines? Estos tres gigantes se fueron a la quiebra. ¿Por qué otros gigantes, como General Motors, Sears, Westinghouse, Boeing y AT&T, pusieron en práctica enormes programas de reducción de costos y eliminaron miles de puestos? Para *no* ir a la bancarrota.

Las organizaciones exitosas de hoy deben fomentar las innovaciones y dominar el arte del cambio o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será de las que mantengan su flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y derrotan a la competencia con un flujo constante de nuevos productos y servicios. Con una sola mano, Domino's eliminó miles de pequeñas pizzerías cuyos gerentes pensaron que podían seguir haciendo lo mismo que habían hecho durante años. Fox Television ha logrado robar a sus competidores mucho más grandes una buena tajada de la audiencia de menores de 25 años con una programación innovadora que incluye a *Los Simpsons*, *Beverly Hills 90210* y *Melrose Place*.

Los empleados de la organización pueden ser el impulso para la innovación y el cambio o bien el mayor escollo. El reto de los gerentes es estimular en ellos la creatividad y la tolerancia al cambio, y el campo del CO brinda numerosas ideas y técnicas para alcanzar estas metas.

### *El enfrentamiento de la "temporalidad"*

Los gerentes siempre han estado preocupados por el cambio. Lo que es distinto en nuestros días es el lapso entre su implantación. Antes, los gerentes necesitaban introducir programas de cambio una o dos veces cada 10 años. Hoy, para la mayoría es una actividad constante; por ejemplo, el concepto de mejora continua implica cambios continuos.

Antaño, la dirección podía caracterizarse por largos periodos de estabilidad, interrumpidos ocasionalmente por breves etapas de cambios. Por el contrario, la dirección actual se describe mejor como largos periodos de cambio interrumpidos cada tanto por lapsos cortos de estabilidad. El mundo que la mayoría de los gerentes y empleados enfrenta ahora es uno de permanente "temporalidad". Los puestos que desempeñan los trabajadores actuales están en incesante estado de flujo, por lo que necesitan actualizar de continuo sus conocimientos y habilidades para cumplir con los nuevos requisitos; por ejemplo, los empleados de producción de Caterpillar, Chrysler o Reynolds Metals ahora tienen que saber operar equipo de producción computarizada, lo que no formaba parte de la descripción de su trabajo hace 15 años. También los grupos de trabajo están en creciente estado de flujo. Antes, se hacía una asignación de los empleados a cierto grupo y ésta era re-

lativamente permanente. Había mucha seguridad en trabajar con la misma gente día tras día. Esa predecibilidad ha sido reemplazada por los grupos de trabajo temporales, que incluyen a miembros de distintos departamentos que cambian constantemente, y se utiliza una mayor rotación de los empleados para cumplir con asignaciones de trabajo cada vez distintas. Por último, las propias organizaciones están en estado de flujo. Sus divisiones se reorganizan constantemente, venden los negocios poco costeados, disminuyen las operaciones y sustituyen a los empleados fijos con eventuales. Los gerentes y los empleados actuales deben aprender a enfrentar esta temporalidad, a vivir de manera flexible, espontánea e impredecible. El estudio del CO arroja luces sobre un mundo de trabajo en constante movimiento, sobre cómo vencer las resistencias a éste y sobre el mejor medio de crear una cultura organizacional que se nutra del cambio.

### *La disminución de la lealtad del empleado*

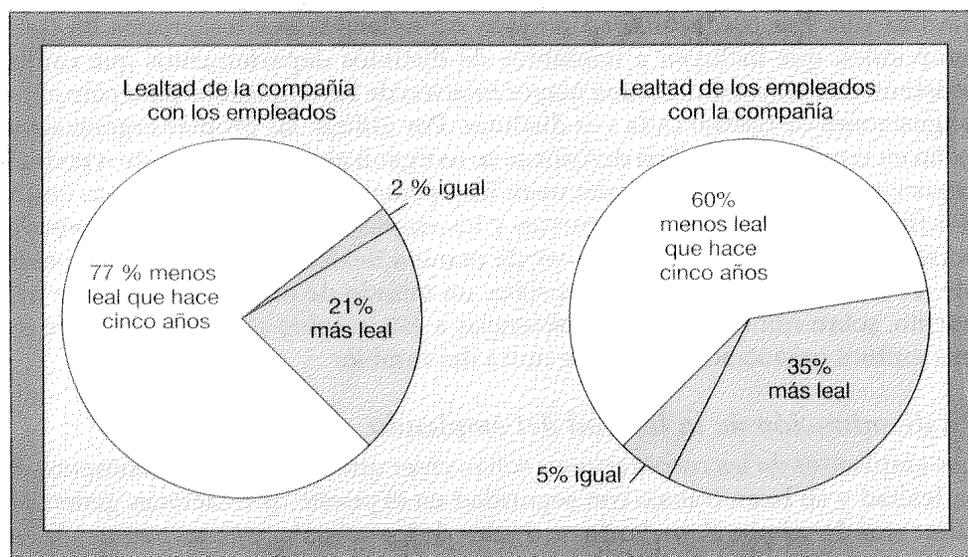
Los empleados de las corporaciones solían creer que sus patrones recompensarían su lealtad y su buen trabajo con seguridad en el puesto, prestaciones generosas y aumentos de salario. Pero desde mediados de los ochenta, y en respuesta a la competencia global, a las adquisiciones violentas y a las compras ventajosas de empresas, etc., las corporaciones comenzaron a desechar las políticas tradicionales de seguridad laboral, antigüedad y compensaciones. Trataron de hacerse “flacas y tacañas” y cerraron fábricas, trasladaron sus operaciones a países con costos menores, vendieron o cerraron las empresas menos rentables, eliminaron niveles de gerencia completos y contrataron empleados eventuales en lugar de los permanentes. El fenómeno no sólo ocurre en nuestro continente, puesto que las compañías europeas están haciendo lo mismo; por ejemplo, Barclays, el mayor banco inglés, acaba de recortar 22 por ciento de su personal, y algunas empresas alemanas han podado su fuerza de trabajo y sus puestos gerenciales: Siemens, el conglomerado de ingeniería electrónica, se deshizo de 3 000 puestos nada más en 1993; las acerías Krupp-Hoesch redujeron su cadena gerencial de cinco a tres niveles, y Mercedes-Benz lo hizo de siete a cinco.

Estos cambios han dado por resultado un agudo declive en la lealtad de los empleados; por ejemplo, en una encuesta a trabajadores realizada en 1993, más de 77 por ciento dijo que había menos lealtad entre las empresas y sus empleados que en 1988.<sup>6</sup> Éstos opinan que sus empleadores están menos comprometidos con ellos y, por ende, responden con menos entrega a su compañía (véase el ejemplo 1-3).

Un importante reto del CO para los gerentes será concebir medios para motivar a trabajadores que se sienten menos comprometidos con sus patrones y, a la vez, mantener la competitividad global de sus organizaciones.

### *La motivación de la fuerza de trabajo bimodal*

Hace tan sólo unos 20 años, multitud de puestos no calificados en las industrias del acero, automotriz, del caucho y similares pagaban buenos sueldos de clase media; por ejemplo, al terminar la preparatoria el joven de alguna región industrial podía encontrar de inmediato un puesto seguro y relativamente bien remunerado en la acería local. Con su trabajo podía comprarse una casa, hacer que le financiaran un auto o quizá dos, mantener una familia y disfrutar de las otras posibilidades de estilo de vida que vienen con los ingresos medios; pero eso es historia antigua. Muchos de esos puestos de manufactura desaparecieron: los reemplaza-



### Ejemplo 1-3

Cambio de opiniones acerca de la lealtad, 1993 y 1988

Fuente: B. S. Moskal, "Company Loyalty Dies, A Victim of Neglect", en *Industry Week*, 1° de marzo de 1993, p. 12.

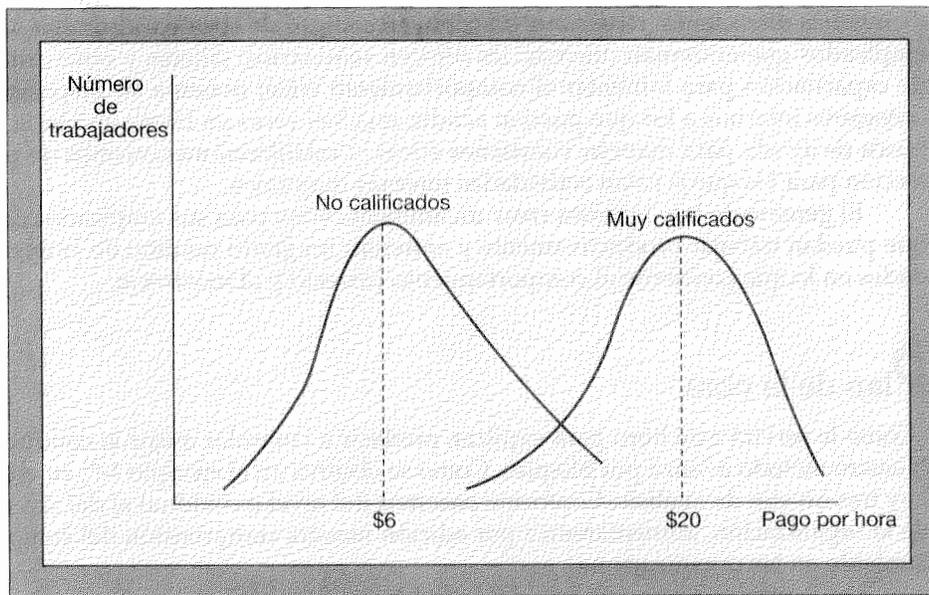
ron equipos automáticos, se convirtieron en trabajos que exigen destrezas técnicas considerablemente elevadas o los ocupan trabajadores en países pobres, que hacen el mismo trabajo por una fracción de la paga. Lo que queda se puede denominar con justeza *fuerza de trabajo bimodal*, en la que los empleados cubren o bien puestos de servicio no calificados con salarios alrededor del mínimo o bien puestos muy calificados que proporcionan los medios para mantener un tren de vida de clase media o superior.

El ejemplo 1-4 ilustra este fenómeno bimodal tomando como ejemplo el caso de los Estados Unidos. Ahí, el fenómeno procede de la disminución masiva de los puestos fabriles que pagan de 25 000 a 40 000 dólares al valor actual.

Casi todas las prácticas laborales de las organizaciones estaban destinadas a mantener y motivar empleados fabriles bien pagados y trabajadores capacitados con sueldos elevados; sin embargo, al parecer no hacían lo mismo con los empleados de servicio no calificados, que recibían sueldos bajos, como se aprecia en la curva de la izquierda del ejemplo 1-4.

En nuestros días, con sueldos de 4.75 y ocho dólares la hora, los trabajadores no calificados no se pueden acercar a la clase media. Más aún, sus oportunidades de ascenso están limitadas.

Esta situación plantea un gran reto a los gerentes: ¿cómo se motiva a los que ganan sueldos muy bajos y tienen pocas oportunidades de recibir aumentos significativos ya sea en su puesto actual o por medio de ascensos? ¿Puede el liderazgo eficaz llenar el hueco? ¿Es posible rediseñar estos puestos para hacerlos más estimulantes? ¿Hay que apuntar a su eliminación? Hace 20 años, los gerentes no tenían que preocuparse por estas preguntas.



#### Ejemplo 1-4

La fuerza de trabajo bimodal

#### *Fomento del comportamiento ético*

En el mundo organizacional caracterizado por las reducciones, las expectativas de mayor productividad del empleado y la dura competencia en el mercado, de ningún modo sorprende que muchos trabajadores se sientan presionados a cortar curvas, romper reglas y dedicarse a otras prácticas cuestionables.

Los miembros de las organizaciones se encuentran cada vez más frente a **dilemas éticos**, situaciones en las que tienen que decidir la conducta buena y la mala; por ejemplo, ¿deben ir de "soplones" si descubren actividades ilegales en la compañía? ¿Deben obedecer órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Deben inflar la evaluación del desempeño de un empleado que les simpatiza, a sabiendas de que con ello salvarán su puesto? ¿Deben permitirse "andar de cabildeo" en la organización para adelantar su carrera?

Nunca se ha definido con claridad qué constituye el comportamiento ético, y, en los últimos años, la línea que separa lo correcto de lo incorrecto se ha ido borrando. Los empleados ven que otros a su alrededor se entregan a prácticas inmorales: funcionarios públicos electos son indiciados por abultar su presupuesto de gastos o por aceptar sobornos; se descubre que encumbrados abogados, que conocen las reglas, no han pagado el seguro social de sus trabajadoras domésticas; ejecutivos exitosos usan información interna para obtener ganancias económicas personales; empleados de otras compañías participan en encubrimientos masivos de armas defectuosas vendidas al ejército. Y oyen que todos ellos, cuando los atrapan, se disculpan diciendo que "todo el mundo lo hace", "en estos días hay que aprovechar todas las ventajas" o "no creí que me atraparán".

Los gerentes y sus organizaciones están respondiendo a este problema desde muchas direcciones: redactan y distribuyen códigos de ética para auxiliar a los empleados que enfrentan dilemas; les ofrecen seminarios, talleres y otros cursos de capacitación para fomentar el comportamiento ético; ponen a su disposición consejeros internos a los que pueden acudir, muchas veces en forma anónima, en busca de ayuda para manejar cuestiones éticas, y establecen mecanismos de protección para los que revelan actividades internas inmorales.

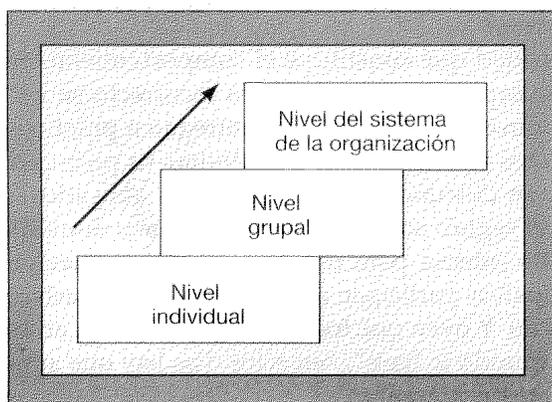
El gerente de hoy necesita crear un ambiente ético para sus empleados en el que puedan trabajar productivamente y enfrentar un grado mínimo de ambigüedades en lo que concierne al comportamiento correcto y al incorrecto.

## **P**lan de la obra

¿Cómo le servirá este libro para explicar, predecir y controlar mejor la conducta? Nuestro método avanza por bloques. Como se observa en el ejemplo 1-5, en el CO hay tres niveles de análisis. Conforme pasemos del nivel individual al del sistema de la organización, aumentaremos por adición nuestra comprensión del comportamiento en las organizaciones.

Los capítulos 3 a 6 se ocupan del individuo en la organización. Comenzamos con los fundamentos de la conducta individual: actitudes, personalidad, percepciones y aprendizaje. Luego, pasamos a las cuestiones de la motivación y al tema de la toma personal de decisiones.

El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de cada uno actuando a su manera. La gente se conduce de manera distinta cuando está en un grupo que a solas, y a esta conducta grupal se dedican los capítulos 7 a 12. Presentaremos un modelo de comportamiento grupal, estudiaremos las formas de hacer más eficaces los equipos de trabajo, consideraremos las cuestiones de la comunicación y la toma grupal de decisiones y luego investigaremos los importantes temas del liderazgo, el poder, la política, los conflictos y las negociaciones.



**Ejemplo 1-5**  
Niveles de análisis del CO

El comportamiento organizacional alcanza su grado máximo de complejidad cuando añadimos el sistema formal de la organización a nuestros conocimientos del comportamiento individual y grupal. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones no son por fuerza la sola reunión de la conducta de varios grupos. Del capítulo 13 al 17 estudiaremos la influencia en el comportamiento de la estructura de la organización, la tecnología y el diseño del trabajo; el efecto que tiene en la gente la evaluación formal del desempeño y el sistema de recompensas de la empresa; cómo cada organización tiene una cultura propia que delinea el comportamiento de sus miembros, y las diversas técnicas de cambio y desarrollo organizacional que los gerentes pueden utilizar para influir en la conducta en beneficio de la organización.

Pero, antes de comenzar el estudio de la conducta del individuo, debemos analizar la importancia de poner en un contexto global el comportamiento organizacional, puesto que es diferente en países distintos. Lo que motiva a los empleados de los Estados Unidos no hará necesariamente otro tanto con los de México o Dinamarca. El capítulo siguiente explora el tema.