

NELSON / QUICK

CORG

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

QUÉ CONTIENE:

Estrategia de aprendizaje del **Comportamiento organizacional** probada por estudiantes, aprobada por maestros

Estudie donde sea, en cualquier momento, con las **tarjetas de repaso** incluidas para cada capítulo

Los **complementos digitales** ofrecen libro electrónico interactivo, cuestionarios, casos y ejercicios, videos, flashcards, autoevaluaciones ¡y más!

TERCERA EDICIÓN
EDICIÓN ESTUDIANTE



NELSON / QUICK

CORG

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TERCERA EDICIÓN
EDICIÓN ESTUDIANTE

Traducción

Guillermina Cuevas Mesa
Traductora profesional

Enrique C. Mercado González
Traductor profesional

Mara Paulina Suárez Moreno
Traductora profesional

Revisión técnica

Mtra. Consuelo María García Álvarez
Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México

Revisión técnica de complementos digitales

Dr. Arturo Morales Castro
*Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México*



CORG. Comportamiento organizacional.

Tercera edición. Edición estudiante.
Debra L. Nelson y James Campbell Quick

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director Editorial, de Producción y de
Plataformas Digitales para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

Gerente de Procesos para Latinoamérica:

Claudia Islas Licona

Gerente de Manufactura para Latinoamérica:

Raúl D. Zendejas Espejel

Gerente Editorial de Contenidos en Español:

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editora:

Abril Vega Orozco

Diseño de portada:

KeDesign, Mason, OH.

Imagen de portada:

©iStockphoto.com

Composición tipográfica:

Inés Mendoza Hernández

© D.R. 2013 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,
una Compañía de Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada
usada bajo permiso.

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

Traducido del libro *ORGB3*. Nelson, Debra L.
y James Campbell Quick.
Publicado en inglés por South-Western, una
compañía de Cengage Learning ©2013
ISBN: 978-1-133-19119-3

Datos para catalogación bibliográfica:
Nelson, Debra L. y James Campbell Quick.
CORG. Comportamiento organizacional.
Tercera edición. Edición estudiante.
ISBN: 978-607-519-009-9

Visite nuestro sitio en:
<http://latinoamerica.cengage.com>

Contenido breve



1

Parte

Introducción

2

Capítulo 1	Comportamiento organizacional y oportunidad	2
Capítulo 2	Retos para los gerentes	16



2

PARTE

Los procesos y comportamientos individuales

36

Capítulo 3	Personalidad, percepción y atribución	36
Capítulo 4	Actitudes, emociones y ética	54
Capítulo 5	Motivación en el trabajo	74
Capítulo 6	Aprendizaje y gestión del desempeño	90
Capítulo 7	Estrés y bienestar en el trabajo	106



3

PARTE

Procesos interpersonales y comportamiento

124

Capítulo 8	Comunicación	124
Capítulo 9	Equipos y grupos de trabajo	142
Capítulo 10	Toma de decisiones por individuos y por grupos	158
Capítulo 11	Poder y comportamiento político	176
Capítulo 12	Líderes y seguidores	192
Capítulo 13	Conflicto y negociación	210



4

PARTE

Procesos en la organización y estructura

228

Capítulo 14	Puestos y diseño del trabajo	228
Capítulo 15	Diseño y estructura organizacionales	244
Capítulo 16	Cultura organizacional	262
Capítulo 17	Administración de carrera	278
Capítulo 18	Administración del cambio	296
Notas		313
Índice analítico		345
Tarjetas de repaso		361

Contenido detallado

1

Parte

Introducción 2

©Eric Audras/PhotoAlto Agency RF Collections/Getty Images



Capítulo 1

Comportamiento organizacional y oportunidad 2

- Comportamiento humano en las organizaciones 3
 - Entendimiento del comportamiento humano* 4
 - Influencias interdisciplinarias* 4
- El comportamiento en tiempos de cambio 5
- Contexto organizacional 6
 - Las organizaciones como sistemas abiertos* 6
- Organizaciones formal e informal 7
- Diversidad de organizaciones 8
- El cambio genera oportunidades 9
 - Competencia global en los negocios* 10
 - Enfocarse en el cliente para tener alta calidad* 10
 - Comportamiento y calidad en el trabajo* 11
 - Administración del comportamiento organizacional en tiempos de cambio* 12
- Aprendizaje sobre el comportamiento organizacional 13
 - Conocimiento objetivo* 13
 - Desarrollo de habilidades* 14
 - Aplicación de conocimientos y habilidades* 15

Capítulo 2

Retos para los gerentes 16

- Competencia en la economía global 17
 - Cambios políticos y sociales* 18
 - Diferencias culturales* 19
- Diferencias culturales y actitudes relacionadas con el trabajo 20
 - Individualismo frente a colectivismo* 20
 - Distancia al poder* 20
 - Evasión de la incertidumbre* 22
 - Masculinidad frente a feminidad* 22
 - Orientación temporal* 22
 - Desarrollo de la sensibilidad intercultural* 22
- Diversidad de la fuerza laboral 23
 - Diversidad étnica* 23
 - Diversidad de género* 24
 - Diversidad en edad* 25
 - Diversidad de capacidades* 26
 - Valoración de la diversidad* 26
 - Beneficios y problemas de la diversidad* 27
- Ética, carácter e integridad personal 28
 - Teorías consecuenciales de la ética* 28
 - Teorías éticas basadas en reglas* 29
 - Teorías éticas del carácter* 29
 - Relativismo cultural* 29
- Dilemas éticos que enfrentan las organizaciones modernas 29
 - Derechos de los empleados* 29
 - Acoso sexual* 30
 - Justicia organizacional* 30
 - Denuncias* 31
 - Responsabilidad social* 31
 - Códigos de ética* 31
- Innovación tecnológica y fuerza laboral en la actualidad 32
 - Arreglos de trabajo alternativos* 33
 - Impacto de la tecnología en la administración* 34
 - Ayudar a los empleados a adaptarse al cambio tecnológico* 35

Los procesos y comportamientos individuales 36

Capítulo 3

Personalidad, percepción y atribución 36

- Diferencias individuales y comportamiento organizacional 37
 - Habilidades y capacidades* 38
- Personalidad y organizaciones 38
 - Teoría de rasgos* 38
 - Enfoque integrador* 40
 - Características de la personalidad en las organizaciones* 40
 - Personalidad proactiva* 42
- Aplicación de la teoría de la personalidad en las organizaciones 42
 - Instrumentos comunes de medición de la personalidad* 42
 - Carl Jung y el Instrumento del Indicador de Tipos de Myers-Briggs®* 43
- Percepción social 46
 - Características de quien percibe* 47
 - Características del objetivo* 48
 - Características de la situación* 49
- Barreras a la percepción social 49
 - Manejo de impresiones* 51
- La atribución en las organizaciones 52
 - Atribuciones internas y externas* 52
 - Sesgos de atribución* 53

©Stockphoto.com/Alex Gumerov



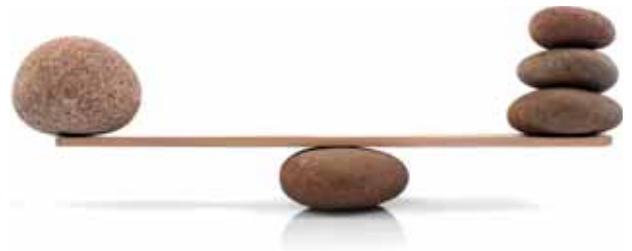
Capítulo 4

Actitudes, emociones y ética 54

- Actitudes 55
 - Modelo ABC* 55
 - Disonancia cognitiva* 56
- Formación de la actitud 57
 - Actitudes y comportamiento* 57
 - Actitudes en el trabajo* 58

- Satisfacción en el trabajo 58
- Ciudadanía organizacional y conductas irregulares en el lugar de trabajo 60
 - Compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo* 62
- Persuasión y cambio de actitud 63
 - Características de la fuente* 63
 - Características del objetivo* 63
 - Características del mensaje* 63
 - Vías cognitivas a la persuasión* 63
- Emociones y estados de ánimo en el trabajo 64
 - Emociones* 64
 - Estados de ánimo* 65
 - Contagio emocional en el trabajo* 65
 - Inteligencia emocional* 65
 - Trabajo emocional* 65
- Comportamiento ético 66
- Factores que influyen en el comportamiento ético 67
 - Valores* 68
 - Locus de control* 70
 - Maquiavelismo* 70
 - Desarrollo moral cognitivo* 70

©Stockphoto.com/Kacir Barcin



Capítulo 5

Motivación en el trabajo 74

- Motivación y comportamiento laboral 75
 - Necesidades internas* 75
 - Incentivos externos* 76
- Jerarquía de necesidades de Maslow 77
 - Teoría X y teoría Y* 78
 - Teoría ERC* 78
- Teoría de necesidades de McClelland 78
 - Necesidad de logro* 79
 - Necesidad de poder* 79
 - Necesidad de afiliación* 79
- Teoría de dos factores de Herzberg 80
 - Factores motivadores* 81
 - Factores higiénicos* 81
 - Crítica a la teoría de dos factores* 82
- Dos nuevas ideas en la motivación 82
 - Eustrés, fortaleza y esperanza* 82
 - Energía positiva y compromiso pleno* 83
- Intercambio social y teoría de la equidad 83

- Demandas y contribuciones* 84
- Teoría Adams de la inequidad* 84
- Solución a la inequidad* 85
- Nuevas perspectivas de la teoría de la equidad* 85
- Teoría de la expectativa de la motivación 86
- Problemas motivacionales* 87
- Motivación y madurez moral* 87
- Diferencias culturales en la motivación 88



Capítulo 6

Aprendizaje y gestión del desempeño 90

- Modelos conductuales de aprendizaje en las organizaciones 91
 - Condicionamiento clásico* 91
 - Condicionamiento operante* 92
 - Teoría del reforzamiento* 92
- Teorías sociales y cognitivas del aprendizaje 94
 - Teoría del aprendizaje social de Bandura* 94
 - Teorías cognitivas del aprendizaje* 95
- Fijación de objetivos en el trabajo 95
 - Características de los objetivos eficaces* 95
 - Los objetivos incrementan la motivación laboral y mejoran el desempeño de tareas* 96
 - Los objetivos reducen el estrés, los conflictos y la ambigüedad del rol* 97
 - Los objetivos mejoran la evaluación del desempeño* 97
- Desempeño: constructo clave 97
 - Gestión del desempeño* 97
 - Definición de desempeño* 98
 - Medición del desempeño* 98



- Retroalimentación del desempeño 99
 - Retroalimentación de 360 grados* 100
 - Desarrollo personal y mejoramiento de la profesión* 100
 - Características clave de un sistema efectivo de evaluación* 101
- Recompensa por el desempeño 101
 - Sistemas de recompensas individuales frente a recompensas de equipo* 101
 - El poder de ganar* 102
- Corrección del desempeño deficiente 102
 - Desempeño y teoría de la atribución de Kelley* 103
 - Coaching, counseling y mentoring* 104



Capítulo 7

Estrés y bienestar en el trabajo 106

- ¿Qué es estrés? 107
- Cuatro enfoques hacia el estrés 107
 - Enfoque homeostático médico* 108
 - Enfoque de apreciación cognitiva* 108
 - Enfoque de adaptación entre persona y entorno* 108
 - Enfoque psicoanalítico* 108
- Respuesta de estrés 109
- Fuentes de estrés laboral 109
- Demandas laborales 110
- Demandas no laborales 112
- Consecuencias del estrés 112
 - Estrés positivo* 112
 - Distrés individual* 113
 - Distrés organizacional* 114
- Diferencias individuales en la relación entre estrés y tensión 115
 - Efectos de género* 115
 - Patrón de comportamiento de tipo A* 116
 - Personalidad resistente* 116
 - Confianza en uno mismo* 117
- Manejo preventivo del estrés 117
 - Prevención del estrés organizacional* 118
 - Prevención individual* 120
 - Promoción integral a la salud* 122

3

PARTE

Procesos interpersonales y comportamiento 124



©iStockphoto.com/Jacob Wackerhausen

Capítulo 8

Comunicación 124

- Comunicación interpersonal 125
 - Modelo de comunicación interpersonal* 125
 - Escucha reflexiva* 126
- Habilidades de comunicación para gerentes efectivos 129
 - Expresividad* 129
 - Empatía y sensibilidad* 129
 - Persuasión* 130
 - Estilo gerencial informativo* 130
- Barreras a la comunicación y accesos a la comunicación 130
 - Diferencias de género* 130
 - Diversidad cultural* 131
 - Idioma* 131



©Digital Vision/Getty Images

- Civilidad e incivilidad 132
 - Consecuencias de la incivilidad* 132
 - Privilegios de la civilidad* 132
 - Comunicaciones defensiva y no defensiva* 132
 - Comunicación defensiva en el trabajo* 133
 - Tácticas defensivas* 133
 - Comunicación no defensiva* 133
- Comunicación no verbal 134
 - Proxémica* 134
 - Cinésica* 136
 - Comportamiento facial y visual* 136
 - Paralenguaje* 136
- Comunicación positiva y saludable 136
- Comunicación mediante nuevas tecnologías y medios de comunicación social 137
 - Comunicación escrita* 137
 - Tecnologías para la comunicación* 138
 - ¿Cómo influyen las tecnologías para la comunicación en el comportamiento?* 138



©Corbis/Photlibrary

Capítulo 9

Equipos y grupos de trabajo 142

- Grupos y equipos de trabajo 143
 - ¿Por qué equipos de trabajo? 144
 - Beneficios para las organizaciones* 144
 - Beneficios sociales para los individuos* 144
- Comportamiento grupal 145
 - Normas de comportamiento* 145
 - Cohesión grupal* 145
 - Oportunismo* 146
 - Pérdida de individualidad* 146
- Formación y desarrollo de grupos 146
 - Formación de grupos* 146
 - Etapas del desarrollo de grupos* 147
 - Modelo del equilibrio puntuado* 148
 - Características de un grupo maduro* 148
- Funciones de tareas y mantenimiento 150
- Factores que influyen en la efectividad del grupo 151

<i>Estructura del equipo de trabajo</i>	151
<i>Proceso del equipo de trabajo</i>	151
<i>Diversidad</i>	152
<i>Creatividad</i>	153
Empowerment y equipos autodirigidos	154
<i>Habilidades de empowerment</i>	154
<i>Equipos autodirigidos</i>	154
Altas esferas: equipos de la cima	155
<i>Diversidad en la cúpula</i>	155
<i>Equipos multiculturales en la cúpula</i>	156



Capítulo 10

Toma de decisiones por individuos y por grupos 158

El proceso de toma de decisiones	159
Modelos y límites de la toma de decisiones	161
<i>Modelo racional</i>	161
<i>Modelo de racionalidad limitada</i>	161
<i>Modelo Z</i>	162
<i>Intensificación del compromiso</i>	162
Influencias individuales en la toma de decisiones	163
<i>El riesgo y el gerente</i>	163
<i>Personalidad, actitudes y valores</i>	164
<i>Intuición</i>	164
<i>Creatividad</i>	165
Proceso de la toma de decisiones en grupo	168
<i>Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo</i>	168
<i>Límites de la toma de decisiones en grupo</i>	168
<i>Técnicas para la toma de decisiones en grupo</i>	171
<i>Factores en la selección de la técnica apropiada</i>	172
<i>Grupos especiales para la toma de decisiones</i>	172
Diversidad y cultura en la toma de decisiones	173
Participación en la toma de decisiones	173
<i>Efectos de la participación</i>	174
<i>Bases de la participación y el empowerment</i>	174
<i>¿Qué nivel de participación?</i>	175

Capítulo 11

Poder y comportamiento político 176

Concepto de poder	177
Formas y fuentes de poder en las organizaciones	178

<i>Formas interpersonales de poder</i>	178
<i>Fuentes intergrupales de poder</i>	179
Uso ético del poder	180
<i>Poder positivo frente a poder negativo</i>	181
Símbolos de poder	182
<i>Símbolos de poder de Kanter</i>	182
<i>Símbolos de impotencia de Kanter</i>	183
<i>Símbolos de poder de Korda</i>	183
Comportamiento político en las organizaciones	183
<i>Tácticas de influencia</i>	184
<i>Habilidad política</i>	186
Manejo del comportamiento político en las organizaciones	187
<i>Manejarse hacia arriba: cómo manejarse ante el jefe</i>	188
<i>Poder compartido: empowerment</i>	189



Capítulo 12

Líderes y seguidores 192

Liderazgo frente a administración	193
Primeras teorías de rasgos	194
Teorías conductuales	195
<i>Investigaciones conductuales centrales</i>	195
<i>El grid del liderazgo: una extensión contemporánea</i>	196
Teorías de contingencia	198
<i>Teoría de contingencia de Fiedler</i>	198
<i>Teoría ruta y meta</i>	200
<i>Modelo de decisión normativa de Vroom-Yetton-Jago</i>	200
<i>Modelo de liderazgo situacional®</i>	201
Teorías recientes del liderazgo	203
<i>Intercambio entre líder y miembro</i>	203
<i>Liderazgo inspirador</i>	203
Aspectos emergentes del liderazgo	205
<i>Inteligencia emocional</i>	205
<i>Confianza</i>	205
<i>Género y liderazgo</i>	206
<i>Liderazgo de servicio</i>	206
<i>Supervisión abusiva</i>	206
Seguidores	207
<i>Tipos de seguidores</i>	207
Lineamientos para el liderazgo	208

Capítulo 13

Conflicto y negociación 210

- La naturaleza de los conflictos en las organizaciones 211
 - Importancia de las habilidades gerenciales para el manejo de conflictos 211
 - Conflicto funcional frente al disfuncional 211
 - Diagnóstico de conflictos 212
- Causas de conflicto en las organizaciones 213
 - Factores estructurales 213
 - Factores personales 214
- Formas de conflicto grupal en las organizaciones 215
 - Conflicto interorganizacional 215
 - Conflicto intergrupal 216

- Conflicto intragrupal 216
- Conflicto individual en organizaciones 216
 - Tipos de conflicto intrapersonal 216
 - Manejo de conflictos intrapersonales 218
 - Manejo de conflictos interpersonales 218
- Estrategias y técnicas de manejo de conflictos 221
 - Técnicas ineficaces 222
 - Técnicas eficaces 222
- Estilos de manejo de conflictos 224
 - Evitación 225
 - Cesión 225
 - Competencia 225
 - Acuerdo 226
 - Colaboración 227

4

PARTE

Procesos en la organización y estructura 228



©Stockphoto.com/Oriando Rosu



©Stockphoto.com/Cassandra Tiensivu

Capítulo 14

Puestos y diseño del trabajo 228

- El trabajo en las organizaciones 229
 - Significado de trabajo 229
 - Puestos en las organizaciones 230
- Enfoques tradicionales al diseño de puestos 231
 - Administración científica 231
 - Ampliación de puestos/rotación de puestos 232
 - Enriquecimiento de puestos 233
 - Teoría de las características del puesto 233
- Enfoques alternativos al diseño de puestos 235
 - Procesamiento social de la información 236
 - Ergonomía y marco interdisciplinario 236
 - Perspectivas internacionales del diseño del trabajo 237
 - Diseño del trabajo y bienestar 239
- Aspectos contemporáneos del diseño del trabajo 240
 - Teletrabajo 240
 - Patrones alternativos de trabajo 241
 - Tecnología en el trabajo 242
 - Desarrollo de habilidades 243

Capítulo 15

Diseño y estructura organizacionales 244

- Procesos clave del diseño organizacional 245
 - Diferenciación 247
 - Integración 248
- Dimensiones básicas de diseño 249
- Cinco configuraciones estructurales 250
 - Estructura simple 251
 - Aparato burocrático 251
 - Burocracia profesional 251
 - Forma divisional 252
 - Adhocracia 252
- Variables contextuales 252
 - Tamaño 252
 - Tecnología 253
 - Entorno 254
 - Estrategia y metas 256
- Fuerzas de reestructuración de las organizaciones 257
 - Ciclos de vida de las organizaciones 258

Globalización 258

Cambios en las tecnologías de procesamiento de información 259

Demandas de procesos organizacionales 259

Estructuras organizacionales emergentes 260

Factores que pueden afectar adversamente la estructura 261

Desarrollo de una cultura organizacional ética 275

Desarrollo de una cultura de empowerment y calidad 275

©Kasuliek/Shutterstock.com



Capítulo 16

Cultura organizacional 262

Niveles de cultura organizacional 263

Artefactos 264

Valores 267

Supuestos 267

Funciones de la cultura organizacional 267

Relación de la cultura con el desempeño 268

Perspectiva de cultura fuerte 268

Perspectiva de ajuste 268

Perspectiva de adaptación 268

Rol del líder en la conformación y reforzamiento de la cultura 269

A qué prestan atención los líderes 269

Cómo reaccionan los líderes ante una crisis 269

Cómo se comportan los líderes 269

Cómo asignan recompensas los líderes 269

Cómo los líderes contratan y despiden a los individuos 270

Socialización organizacional 270

Etapas del proceso de socialización 270

Resultados de la socialización 272

Evaluación de la cultura organizacional 272

Inventario de cultura organizacional 272

Encuesta Kilmann-Saxton de brechas culturales 273

Triangulación 273

Cambio de la cultura organizacional 273

Retos para el desarrollo de una cultura positiva y cohesionada 274

Fusión o adquisición 274

Desarrollo de una cultura organizacional global 275

©Cabis/Jupiterimages



Capítulo 17

Administración de carrera 278

Decisiones de elección ocupacional y organizacional 280

Preparación para el mundo laboral 280

Elección ocupacional 280

Elección de organización e ingreso 282

Fundamentos de una carrera exitosa 284

Convertirse en su propio coach de carrera 284

Inteligencia emocional y éxito en la carrera 284

Modelo de etapas de carrera 285

Etapas de establecimiento 286

Contratos psicológicos 286

Etapas de avance 287

Rutas y progresiones de carrera 287

Búsqueda de un mentor 288

Asociaciones de carrera dual 290

Conflictos entre trabajo y hogar 291

Etapas de mantenimiento 293

Sostenimiento del desempeño 293

Conversión a mentor 293

Etapas de retiro 293

Planeación del cambio 293

Retiro 294

Anclas de carrera 294

©Thinkstock/Jupiterimages



Capítulo 18

Administración del cambio 296

Fuerzas de cambio en las organizaciones	297
<i>Fuerzas externas</i>	298
<i>Fuerzas internas</i>	300
Alcance del cambio	300
<i>El rol del agente de cambio</i>	301
Resistencia al cambio	302
<i>Principales razones de que la gente se resista al cambio</i>	302
<i>Administración de la resistencia al cambio</i>	303
Modelo de administración del cambio de Lewin	305
Determinación de la necesidad de intervenciones de desarrollo organizacional	306
<i>Diagnóstico y análisis de necesidades</i>	307
Técnicas de intervención de DO enfocadas en el grupo	307
<i>Retroalimentación por encuesta</i>	307

<i>Administración por objetivos</i>	308
<i>Programas de calidad de productos y servicios</i>	308
<i>Creación de equipos o teambuilding</i>	308
<i>Consultoría de procesos</i>	309
Técnicas de intervención de DO enfocadas en el individuo	309
<i>Desarrollo de habilidades</i>	310
<i>Capacitación y desarrollo de liderazgo</i>	310
<i>Coaching ejecutivo</i>	310
<i>Negociación de roles</i>	311
<i>Rediseño de puestos</i>	311
<i>Programas de fomento a la salud</i>	311
<i>Planeación de carrera</i>	312

Notas 313

Índice analítico 345

Tarjetas de repaso 361

Retos para los gerentes

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- 1** Describir los factores que influyen en las organizaciones que compiten en la economía global.
- 2** Explicar cómo las diferencias culturales sientan las bases de las actitudes respecto del trabajo.
- 3** Describir los retos y las influencias positivas de la diversidad en el entorno actual de los negocios.
- 4** Describir el rol de la ética, el carácter y la integridad personal en la organización.
- 5** Explicar cinco cuestiones que plantean dilemas éticos para los gerentes.
- 6** Describir los efectos de los avances tecnológicos en la fuerza laboral de hoy.



©Stockphoto.com/Andrew Rich

«¿Cuáles son los principales retos que los gerentes deben superar para seguir siendo competitivos?»»



Los retos clave que enfrentan hoy los gerentes se derivan de que el alcance de los negocios se globaliza cada vez más.¹ La globalización es impulsada por la difusión de la lógica de la economía centrada en la liberación, apertura, desregulación y privatización de las economías para atraer inversiones e innovación tecnológica que está revolucionando las comunicaciones.² Los retos resultantes para los gerentes pueden verse como oportunidades o como amenazas.

Los presidentes y directores ejecutivos de corporaciones estadounidenses han citado cuatro retos que deben superar los gerentes para mantenerse competitivos: 1) globalizar las operaciones de la firma para competir en la aldea global; 2) encabezar una fuerza laboral diversa; 3) fomentar la ética, carácter e integridad personal positivas, y 4) avanzar e implementar innovaciones tecnológicas en el lugar de trabajo.³

RESULTADO DEL APRENDIZAJE 1

Competencia en la economía global

Hace apenas unos años, a los negocios que cruzaban las fronteras nacionales se les llamaba actividades *internacionales*, término que implicaba que la nacionalidad del individuo o la organización estaba muy presente en la conciencia.⁴ *Globalización*, por el contrario, sugiere que el mundo ha dejado de tener fronteras y ya no hay límites nacionales.⁵ Los trabajadores de Estados Unidos ahora compiten con los de otros países. Organizaciones de otros países, como los fabricantes de autos Honda, Toyota, Nissan y Daimler Benz, están creando subsidiarias en Estados Unidos.

De manera similar, las que alguna vez se llamaron *organizaciones multinacionales* (que hacían negocios en varios países) ahora se conocen como **organizaciones transnacionales**, indicio de que la perspectiva global ha desbancado el aspecto nacional.⁶ Organizaciones transnacionales como 3N, Dow Chemical y Coca-Cola operan en todo el mundo, a distancias enormes y sus trabajadores

organización transnacional

Organización en la cual la perspectiva global ha desbancado los aspectos nacionales.

Al terminar este capítulo busque en la **página 35** las **herramientas de estudio**.

Cambios políticos y sociales

La agitación social y política ha llevado a las organizaciones a cambiar la forma de hacer negocios como resultado de una forma de pensar globalmente. Toyota, por ejemplo, es una empresa japonesa que piensa en grande, piensa globalmente y piensa en forma diferente porque está aprendiendo a hablar con los 60 millones de miembros de la generación Y, o «generación del milenio».⁷

Hacer negocios en China es cada vez más atractivo para las compañías estadounidenses, y uno de los retos que enfrentan los gerentes es entender la forma china de emprender un negocio, ese estilo conformado por el Partido Comunista, el socialismo, los valores feudales y el *guanxi* (creación de redes para el intercambio social). Una vez establecido el *guanxi*, los individuos pueden pedirse favores mutuamente con la esperanza de que les devuelvan el favor. Así, muchos chinos utilizan el *guanxi*, o relaciones personales, para hacer negocios o conseguir empleo.

El concepto *guanxi* no es exclusivo de China; en muchos otros países, incluidos Rusia y Haití, se manejan conceptos similares. Es un término amplio que puede significar cualquier cosa: desde relaciones muy leales y obsequios ceremoniales hasta soborno. El *guanxi* es muy común sobre todo en sociedades donde el apoyo jurídico para la empresa privada está subdesarrollado.⁸

guanxi

Costumbre china de crear redes de intercambio social.

[¿Ropa de frío en Texas?]

H&M, tercer minorista del mundo en prendas de vestir, tiene tiendas en 37 países. La apertura de nuevas unidades es un gran acontecimiento, con largas filas esperando a tener en sus manos los más novedosos estilos. Sin embargo, por el modelo de negocio de la compañía, su potencial de éxito es limitado. Todas las tiendas de H&M del mundo venden los mismos productos, pero como la mayoría de las prendas se diseña para climas similares al de Suecia (es decir, inviernos largos y veranos cortos), no ha podido entrar a mercados cuyo clima es drásticamente diferente. Por lo tanto, si bien H&M tiene tiendas en Toledo, Ohio, su presencia es mínima en mercados importantes como Los Ángeles, Las Vegas y Dallas.

FUENTE: E. Holmes, «How H&M Keeps Its Cool», *The Wall Street Journal* (10 de mayo del 2011) http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230493697911432.html?mod=WSJ_business_MediaMktNewsBucket&mg=com-wsj, consultado el 23 de julio del 2010.

Los estadounidenses pueden aprender a construir su propio *guanxi* para interactuar en forma efectiva con gerentes chinos. Esto implicaría entender la cadena de mando china y negociar acuerdos lentos y generales. Utilizar el gobierno extranjero como franquicia local podría ser efectivo en China. Por ejemplo, la operación de KFC en dicho país es una empresa conjunta entre KFC (60%) y dos organismos gubernamentales chinos (40%).⁹

La eliminación de barreras comerciales es un tercer aspecto que afecta a las organizaciones que compiten en una economía global. En 1993, la Unión Europea integró a 15 naciones en un mercado único eliminando las barreras comerciales. En esa época, las naciones miembro de la Unión Europea eran Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Portugal, España, el Reino Unido y Suecia. Hacia el 2007, también se unieron Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Latvia, Lituania, Malta, Polonia, la República Checa y Rumania. La integración de Europa constituye una gran oportunidad para las organizaciones estadounidenses de relacionarse con 494 millones de posibles clientes. Empresas como Ford Motor Company e IBM, que entraron pronto al mercado con subsidiarias de propiedad total, pudieron capitalizar su ventaja en el tan esperado arranque.¹⁰ Sin embargo, la competencia al interior de la Unión Europea se intensificará al igual que con Japón y las ex naciones soviéticas.

Estados Unidos, Canadá y México redujeron grandemente las barreras comerciales con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que entró en vigor en 1994. Las organizaciones encontraron nuevos y promisorios mercados para sus



Pato rápido

En un estudio sobre 556 expatriados que trabajaban en 31 diferentes países se encontró que, a diferencia de quienes no tenían una motivación transcultural de sus compañías, los que sí la tenían se adaptaban mejor a vivir y trabajar en una cultura ajena y eran más eficaces.

FUENTE: G. Chen, B. L. Kirkman, K. Kim, C. I. C. Farh y S. Tangirala, «When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance», *Academy of Management Journal* 11, núm. 2 (2010): 1110–1130.

©Eastcott Mornatuk/Digital Vision/Getty Images



Como las costumbres del lugar de trabajo varían mucho, es muy importante que las empresas que piensan abrir oficinas en el exterior entiendan las diferencias culturales. No está de más investigar de antemano. Los consulados y las empresas que operan en el país extranjero proporcionan información excelente sobre las costumbres nacionales y los requisitos legales. En el cuadro 2.1 se presenta una guía de negocios sobre las diferencias culturales de tres países: Japón, México y Arabia Saudita.

Otra realidad que afecta los negocios globales es el costo de los despidos en los diferentes países. Conforme la economía se globaliza, el reto del downsizing es cada vez mayor en todo el mundo. Por ejemplo, el costo de despedir a un mando medio de 45 años de edad, veinte años de servicio y salario anual de 50 000 dólares fluctúa entre 13 000 dólares en Irlanda y 130 000 dólares en Italia.¹⁸ En Estados Unidos, despedir a este gerente costaría más o menos 19 000 dólares. Esta variabilidad de costos deriva de las diferencias en la protección jurídica que se concede a los trabajadores en ciertos países.

En Italia, los empleados despedidos deben recibir un pago por «plazo de preaviso» (el sueldo de un año si tienen nueve años de servicio o más) y una indemnización por despido (en función del sueldo y los años de servicio). Las empresas estadounidenses que operan en el exterior suelen adoptar la tradición europea de capacitar y recapacitar a los trabajadores para evitar el exceso de personal y posibles despidos. Para tener éxito global, es esencial entender las costumbres y reglas para hacer negocios en otro país.

individualismo

Orientación cultural en la cual las personas pertenecen a marcos sociales imprecisos, y su principal preocupación son ellas mismas y su familia.

colectivismo

Orientación cultural en la cual los individuos pertenecen a marcos sociales de tejido muy cerrado y dependen en gran medida de la familia extendida o del clan.

distancia al poder

Grado al cual una cultura acepta una distribución desigual del poder.

Diferencias culturales y actitudes relacionadas con el trabajo

La obra de Hofstede tiene implicaciones para las actitudes relacionadas con el trabajo. Ahora observaremos más de cerca cómo sus cinco dimensiones de las diferencias culturales se manifiestan en diversos países.

Individualismo frente a colectivismo

En las culturas en que predomina el **individualismo**, el marco social es impreciso para los empleados, y su lealtad para con ellos mismos y sus familias vale más que la lealtad hacia su compañía y su grupo de trabajo. Por otra parte, las culturas caracterizadas por el **colectivismo** constituyen estructuras de tejido muy cerrado en que cada miembro depende mucho de las decisiones de los demás y las decisiones del grupo se aceptan y valoran.

La cultura norteamericana y la europea son de orientación individualista. Por ejemplo, en Gran Bretaña y los Países Bajos, los gerentes subrayan y alientan los logros individuales. Por el contrario, en culturas colectivistas como la japonesa y los *kibbutz* israelíes, la lealtad al grupo y la unidad son muy importantes. Los gerentes colectivistas buscan adaptarse armoniosamente al grupo e instan a sus empleados a hacer lo mismo. Cada región del mundo sigue un patrón distinto de diferencias culturales.

Distancia al poder

La **distancia al poder** se relaciona con la aceptación de una distribución desigual del poder. En países con gran distancia al poder, a los jefes se les da más autoridad, que rara vez es esquivada, se usan títulos y la formalidad es la regla. En esos países, gerentes y empleados se consideran personas fundamentalmente diferentes. En India, Venezuela y México la distancia al poder es alta.

En sociedades donde la distancia al poder es reducida, las personas creen en minimizar la desigualdad. En estos países, quienes tienen diferentes niveles de poder se sienten menos amenazados por los demás y están más dispuestos a confiar en ellos. Gerentes y empleados se juzgan mutuamente sobre una base de igualdad. A los gerentes se les da autoridad solo si tienen experiencia. En países en que la distancia al poder es reducida, como Dinamarca y Australia, los empleados no suelen tomar en cuenta al jefe para que se haga el trabajo.

CUADRO 2.1 Guía de negocios sobre diferencias culturales

PAÍS	CITAS	VESTIMENTA	OBSEQUIOS	NEGOCIACIONES
Japón	La puntualidad es indispensable. Llegar tarde se considera una falta de respeto.	En las empresas de grandes a medianas, vestir conservadoramente es la norma para hombres y mujeres, si bien se acostumbra la camisa de color pastel. Podría ser necesario quitarse los zapatos en templos y hogares, así como en algunos restaurantes de estilo <i>ryōkan</i> , en cuyo caso, debe usarse calzado sin agujetas.	Parte importante del protocolo japonés de los negocios. Normalmente, los colegas intercambian obsequios el 15 de julio y el 1 de enero para conmemorar la mitad y el fin de año, respectivamente.	Las tarjetas de visita (<i>meishi</i>) son importantes para hacer negocios y clave para acreditarse. Un lado de las tarjetas debe estar en inglés y el otro, en japonés. Es una ventaja mencionar que se está afiliado a asociaciones profesionales.
México	La puntualidad no siempre es prioritaria. Sin embargo, los mexicanos están acostumbrados a que los norteamericanos lleguen a tiempo, y la mayoría de los mexicanos que hacen negocios, no así los funcionarios de gobierno, tratarán de actuar en consecuencia.	Para la mayoría de los hombres, la norma es traje oscuro, conservador, y corbata. Las mujeres que trabajan en oficinas suelen usar vestido, traje sastre, o falda y blusa. Se recomiendan prendas de vestir que acentúen la femineidad.	No suele ser un requisito en las relaciones de negocios, si bien un obsequio pequeño suele ser considerado muestra de buena voluntad. Si hace un obsequio, tenga en cuenta que preguntar qué le gustaría a quien va a recibirlo podría ser ofensivo.	Los mexicanos evitan decir «no» directamente. Un «no» suele disfrazarse con respuestas como «quizá» o «ya veremos». Usted también debe utilizar este enfoque indirecto en sus negociaciones, de lo contrario, su contraparte mexicana podría considerar que es grosero o agresivo.
Arabia Saudita	Lo usual es hacer la cita para una parte del día, más que para una hora precisa. La importancia que los sauditas conceden a la cortesía y la hospitalidad puede causar demoras que impiden apegarse a un programa estricto.	El único requisito en el código de vestimenta es absoluto recato. Para el hombre, esto significa cubrirse totalmente del ombligo a la rodilla. En público, las mujeres tienen que cubrirse totalmente; excepto rostro, manos y pies, con <i>abaya</i> (túnica negra estándar) y mascarada.	Solo para los amigos más íntimos. Para los sauditas, recibir un obsequio de un conocido es tan incómodo que podría considerarse como ofensivo.	Las tarjetas de visita son comunes, pero no esenciales. Si se usan, lo normal es que estén en inglés y árabe en el mismo lado, para no dar la impresión de que una de las lenguas es considerada menos importante porque está en el reverso de la misma tarjeta.

FUENTE: Adaptado de la información obtenida de guías culturales de negocios consultadas en línea en <http://www.executiveplanet.com>.



En las culturas en que la distancia al poder es reducida, es muy probable que los gerentes consulten a los empleados y trabajen con ellos para lograr resultados armoniosos.

Evasión de la incertidumbre

En las culturas en que es notable la **evasión de la incertidumbre**, se preocupan por la seguridad y la tendencia es a evitar los conflictos. En dichas culturas, las personas tienden a buscar consenso a fin de moderar la amenaza de la incertidumbre inherente a la vida. Las culturas en que es bajo el nivel de evasión de la incertidumbre toleran mejor la ambigüedad, las personas están más dispuestas a arriesgarse y se sienten más cómodas con las diferencias individuales; los conflictos

se consideran constructivos, y la gente acepta puntos de vista opuestos. Así, noruegos y australianos valoran la movilidad laboral porque su evasión de la incertidumbre es baja; Japón e Italia se caracterizan por su marcada evasión de la incertidumbre y no sorprende que en su cultura destaque la estabilidad profesional.

Masculinidad frente a feminidad

En culturas caracterizadas por la **masculinidad** tradicional, se valora la asertividad y el materialismo. Se piensa que los hombres deben ser asertivos, duros y decididos; y

las mujeres, maternales, modestas y tiernas.¹⁹ En esta perspectiva, el dinero y las posesiones son muy importantes, y es el desempeño lo que cuenta. Los logros son admirables. En las culturas caracterizadas por la **feminidad** tradicional, se subrayan las relaciones y la preocupación por los demás. Se espera que hombres y mujeres adopten roles tanto asertivos como maternales. La calidad de vida es muy importante, con énfasis en las personas y el entorno.

Orientación temporal

Las culturas también difieren en cuanto a la **orientación temporal**. Los valores de una cultura pueden orientarse hacia el futuro (orientación de largo plazo) o hacia el pasado y presente (orientación de corto plazo).²⁰ En China, cuya orientación es de largo plazo, se da importancia a valores como el ahorro y persistencia, que apuntan al futuro, pero la orientación de los rusos es en general de corto plazo y valoran sobre todo el respeto por la tradición (pasado) y el cumplimiento de las obligaciones sociales (presente).

Desarrollo de la sensibilidad intercultural

En el entorno multicultural de hoy, es imperativo que las organizaciones ayuden a sus empleados a reconocer y entender las diferencias culturales, y una forma de lograrlo es mediante la capacitación en sensibilidad cultural. El programa de sensibilidad cultural de IBM, o Portafolio de Ciudadanos Globales, consiste en cuentas de gasto flexibles que los empleados pueden utilizar para realzar su capacitación y, a la vez, beneficiar a la compañía.²¹ Otra forma de desarrollar la sensibilidad es recurriendo a fuerzas de tareas o equipos interculturales. El GE Medical Systems Group (GEMS), con base en Milwaukee, tiene 19000 empleados en todo el mundo y ha desarrollado un vehículo para que los gerentes de las tres regiones (América, Europa y Asia) trabajen juntos en diferentes proyectos de negocio. Su Programa de Liderazgo Global integra varios grupos de trabajo constituidos por gerentes de varias regiones que trabajan juntos en proyectos importantes, como la integración de los empleados de todo el mundo, para incrementar el sentido de pertenencia en la organización internacional de GEMS.²² Como las diferencias culturales no dejan de cambiar, es importante que los gerentes tengan conocimientos actualizados sobre tendencias culturales pertinentes.

La globalización de los negocios afecta a todas y cada una de las partes de la organización, pero sobre todo a la adminis-

evasión de la incertidumbre

Grado al que una cultura tolera la ambigüedad y la incertidumbre.

masculinidad

Orientación cultural en la cual se valora la asertividad y el materialismo.

feminidad

Orientación cultural en la cual se valoran las relaciones y la preocupación por los demás.

orientación temporal

Los valores de una cultura se orientan hacia el futuro (orientación de largo plazo) o hacia el pasado y el presente (orientación de corto plazo).

¿Y LA CULTURA QUÉ?



HOFSTEDE encontró que Estados Unidos es la nación más individualista que ha estudiado y la ubica entre los países con reducida distancia al poder, además de que su nivel de evasión de la incertidumbre apunta a que la tolera. Estados Unidos también es una cultura masculina con orientación de corto plazo. Estos valores han conformado la teoría de la administración estadounidense, de modo que el trabajo de Hofstede hace dudar

de la aplicabilidad universal de las teorías de la administración estadounidenses. Como estas dimensiones son muy variables, las prácticas de administración deben ajustarse para incluir las diferencias culturales. Los gerentes de las organizaciones transnacionales deben aprender todo lo que puedan sobre otras culturas para guiar en forma efectiva las organizaciones con diferencias culturales.

tración de los recursos humanos. Los gerentes respectivos deben adoptar una perspectiva global en cuanto a planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos, así como a compensación, capacitación y desarrollo. Esto significa que necesitan conocimientos prácticos sobre los sistemas jurídicos de los diferentes países, y sobre economía, cultura y costumbres globales. Los gerentes de RH no solo preparan a los trabajadores estadounidenses para vivir fuera de su país, también ayudan a los empleados extranjeros a interactuar con la cultura estadounidense. La administración global de recursos humanos es un área compleja, clave para el éxito de las organizaciones en el mercado global.

RESULTADO DEL APRENDIZAJE 3

Diversidad de la fuerza laboral

Las diferencias culturales contribuyen en gran medida a la diversidad de la fuerza laboral, pero también otras formas de diversidad son importantes. La **diversidad** engloba todo tipo de diferencias individuales, entre otras, cultura, género, edad, capacidad, religión, personalidad, estatus social y orientación sexual. La atención creciente que se ha prestado a la diversidad en los últimos años se debe en mucho a los cambios demográficos de los trabajadores. Los gerentes sienten que lidiar con la diversidad es muy importante por dos razones: primero, tienen que motivar a grupos de trabajadores diferentes; y segundo, tienen que comunicarse con empleados con valores y habilidades lingüísticas diferentes.

Son varias las tendencias demográficas que influyen en una organización. Hacia el 2020, la fuerza laboral tendrá más diferencias culturales, será más femenina y más anciana que nunca, de modo que los cambios demográficos y la diversidad de la fuerza laboral son desafíos cruciales para el estudio y el manejo del comportamiento de las organizaciones.²³ Las teorías sobre la motivación, liderazgo y comportamiento grupal que se basan en la investigación de una fuerza laboral de composición única podrían no ser aplicables a una fuerza laboral de composición muy diferente.²⁴ Esto podría ser especialmente problemático si las diferencias étnicas, de género o religiosas apuntan a conflictos entre líderes y seguidores en una organización. Hay otro factor de la diversidad que implica a las personas discapacitadas, pues la legislación reciente y las nuevas tecnologías han ayudado mucho a que se integren a la fuerza laboral. Así, aprender a trabajar juntos con criterio abierto es una habilidad cada vez más importante. Alcon Laboratories, compañía internacional de propiedad suiza, establecida en Fort Worth, cuya misión es mejorar y preservar la vista, es ejemplo del tipo de organización que ofrece capacitación para la diversidad, a modo de ayudar a los empleados a trabajar juntos.

Diversidad étnica

La globalización de los negocios no es la única fuerza que impulsa la diversidad cultural y étnica del lugar de trabajo. Los cambios demográficos internos también afectan la diversidad cultural de las organizaciones. Para el 2020, las minorías representarán más de la mitad de las personas que ingresen a la fuerza laboral estadounidense. No obstante, hispanos-afroestadounidenses se dedican mayoritariamente a ocupaciones declinantes, lo cual limita sus oportunidades. Además, tienden a vivir en unas cuantas ciudades grandes que enfrentan graves problemas económicos y

©Yuri Arcurs/Dreamstime



diversidad

Todo tipo de diferencias entre individuos, entre otras, cultura, género, edad, capacidad, religión, personalidad, estatus social y orientación sexual.



sulta en retos y riesgos. El reto es aprovechar la riqueza que conllevan las diferencias en la diversidad cultural. El riesgo es que prejuicios y estereotipos impidan a gerentes y empleados hacer sinergias que beneficien a la organización. La diversidad de la fuerza laboral fue un factor importante de innovación que llevó al auge de punto-com en Silicon Valley, muestra de que los beneficios de una fuerza laboral diversificada hacen que sea importante la buena administración de estos retos y riesgos.²⁶

Diversidad de género

El número de mujeres en la fuerza laboral se incrementó de 31.5 millones en 1970 a 65 millones en el 2008. Dicho incremento en el número de empleadas representa casi 60% del crecimiento general de la fuerza laboral estadounidense en ese periodo. En el 2007, las mujeres constituían más de 46% de la fuerza laboral.²⁷ En el 2009, 70% de quienes se integraron a un lugar de trabajo fueron mujeres o personas de color.

Las mujeres están mejor preparadas que antes para contribuir con las organizaciones, pues representan 49% de los doctorados, 60% de las maestrías y 58% de las licenciaturas.²⁸ Pero su participación en la autoridad y compensaciones no se ha incrementado en la misma medida que su formación y participación en la fuerza laboral. No solo ha sido poco el incremento reciente en el número de directoras ejecutivas, también se ha reducido la cifra de las posicionadas para ocupar puestos elevados. La mitad de la fuerza laboral masculina ocupa puestos directivos, respecto de solo una cuarta parte de las mujeres que trabajan en las organizaciones.²⁹ La excepción a la regla es American Express. Calificada como una de las principales compañías para mujeres en el 2007 por la revista *Pink*, no solo asigna a mujeres a los puestos importantes, sino que las capacita para que avancen.³⁰ Sin embargo, el ingreso semanal promedio aún equivale a 81% del de sus contrapartes masculinas,³¹ además de que sus beneficios son menores.

El **techo de cristal** es una barrera invisible que impide que las mujeres vayan más allá de determinado nivel en las organizaciones. En Estados Unidos ha sido raro encontrar mujeres en puestos superiores a los mandos medios.³² Si bien recientemente se estancó el crecimiento de oportunidades para que las mujeres lleguen a ocupar puestos ejecutivos, la situación está mejorando en la sala de consejo. En un estudio no se encontraron incrementos sustanciales en el número de miembros de sexo femenino en los consejos corporativos entre 1996 y el 2002, pero sí en el 2007.³³ El máximo techo de cristal podrían ser las

elevados índices de criminalidad. Es poco probable que los trabajadores de las minorías estén preparados dada la posibilidad de que su formación escolar y su capacitación en el trabajo no hayan sido satisfactorias, lo cual puede ponerlos en desventaja en las organizaciones, pero no tiene que ser así. Por ejemplo, Coca-Cola ha avanzado mucho en cuanto a diversidad vigilando sus sistemas de recursos humanos, y empresas como Motorola ya aceptan y cubren estas necesidades enfocándose en la capacitación de habilidades básicas.²⁵

En suma, la globalización de los negocios y las tendencias demográficas cambiantes presentan a las organizaciones una fuerza laboral con diversidad cultural que re-

techo de cristal

Barrera invisible que impide que las mujeres rebasen ciertos niveles en las organizaciones.

Dato rápido

Hoy en Estados Unidos 10.4 millones de negocios son propiedad de mujeres, dan empleo a más de 12.8 millones de personas y generan 1.9 billones de dólares en ventas.

FUENTE: «Top Facts about Women-Owned Businesses», Center for Women's Business Research, <http://www.cfwbr.org/facts/index.php>, consultado el 26 de junio del 2008.

¿PUEDEN LAS MUJERES TRABAJAR Y TENER UNA VIDA?

Cómo equilibrar el trabajo y otros compromisos esenciales, por ejemplo, la familia y el crecimiento personal, es un aspecto muy importante en la mente de las mujeres y de las empresas para las que trabajan. La mujer occidental ha adoptado el rol de proveedor y a menudo sigue siendo responsable del manejo del hogar, el cuidado de los hijos y, en ocasiones, de los padres ancianos.

Por sus múltiples roles, las mujeres suelen tener conflictos en el trabajo y en el hogar. Luchan por manejar la logística, evitar el burnout y encontrar buenos mentores, además de buscar tiempo para ellas. En Estados Unidos y en el exterior, empresas y gobierno están dando mayor énfasis a sistemas de apoyo y estructuras alternativas de tra-

bajo para ayudar a las mujeres a equilibrar su vida, y los inversionistas buscan cada vez con más frecuencia compañías que ofrezcan flexibilidad y apoyo. Los horarios de trabajo flexibles gracias a la tecnología, los programas de atención de menores y ancianos y los programas de fomento a la salud en el lugar de trabajo ayudan a las mujeres que trabajan a controlar el estrés de su vida.

FUENTES: D. L. Nelson y M. A. Hitt, «Employed Women and Stress: Implications for Enhancing Women's Mental Health in the Workplace», en J. C. Quick, L. R. Murphy, y J. J. Hurrell, Jr., eds., *Stress and Well-Being at Work* (Washington, D. C.: American Psychological Association, 1992): 164–177; S. Riss, «This Is How She Does It», *Working Mother* (junio/julio del 2008): 19–23; E. McDargh, «Work-Life Balance Issues Loom Large across the Globe: Work-Life Balance Isn't Just Making News. It's Also Become a Criterion for Investment», *Arkansas Business* (12 de mayo del 2008).

sociedades de profesionales. Si bien las mujeres representan 30 % de los profesionales del área jurídica, son solo 17 % de las socias.³⁴

Pero el panorama del liderazgo de las mujeres está mejorando en el mundo. Por ejemplo, el número de líderes políticos de sexo femenino ha aumentado enormemente en las últimas décadas. En la década de 1970, había solo cinco; en la década de 1990, 21 llegaron al poder, y hoy en día, muchas mujeres dirigen compañías globales importantes. Nótese, sin embargo, que estas líderes de empresas globales no provienen sobre todo de Occidente. Por otra parte, un número importante de mujeres ha fundado negocios empresariales.

Eliminar los obstáculos que impiden el éxito de las mujeres representa un gran reto para las organizaciones. Si no ayudan al creciente número de empleadas a desarrollar su potencial, corren el riesgo de subutilizar el talento de la mitad de la fuerza laboral estadounidense. Por lo tanto, tiene sentido que las organizaciones desarrollen políticas de fomento a la equidad en sueldos y beneficios, apoyen programas de beneficios de especial interés para las mujeres y ofrezcan salarios iniciales iguales para puestos de igual valor. Las corporaciones que rompen el techo de cristal comparten diversas prácticas:

1. Los gerentes de nivel superior están a favor de la superación de la mujer.
2. Los líderes incorporan en sus programas de gestión de la diversidad prácticas que garanticen que las mujeres consideren atractiva la organización.³⁵
3. Las mujeres están representadas en comités permanentes relacionados con aspectos estratégicos del negocio y son candidatas a participar en los programas de formación de ejecutivos.
4. Hay sistemas para identificar a las mujeres con elevado potencial de crecimiento.³⁶

Compañías como IBM y Ernst & Young trabajan en pro de la diversidad no solo ofreciendo excelentes programas de avance y desarrollo de mujeres ejecutivas, también juzgan a los supervisores en función de su apoyo activo en dichas tareas.³⁷

Diversidad en edad

El envejecimiento de la fuerza laboral estadounidense es otra fuente de diversidad en el lugar de trabajo. La entrada a la edad madura de quienes forman parte de la generación *baby boom* (entre 1946 y 1964) contribuyó a elevar la media de edad en Estados Unidos, que era de 36 años en el 2000, seis años más que en cualquier otro momento de la historia. El número de estadounidenses de edad madura está aumentando muchísimo, en tanto que la cifra de trabajadores jóvenes y mayores (más de 65 años) se está reduciendo. En el 2010, 13 % de la población estuvo formado por mayores de 65 años, y hacia el 2030, 20 %.³⁸

Este cambio en el perfil laboral tiene profundas implicaciones para las organizaciones. La crisis laboral entre los trabajadores de edad madura se intensificará cuando las empresas traten de reducir la estructura organizacional y de eliminar los puestos de mandos medios. A menudo, los trabajadores de más edad están mejor pagados, y las empresas que emplean a un número importante de personas nacidas después de la segunda guerra mundial podrían pensar que estas escalas salariales representan una desventaja en términos de competitividad.³⁹ No obstante, el voluntariado remunerado puede ser una opción para las generaciones jóvenes.⁴⁰ Por el contrario, una fuerza laboral más experimentada, estable, confiable y saludable puede generar dividendos para las compañías. En un estudio reciente se observó que la diversidad en edad entre los empleados de empresas occidentales tuvo repercusiones positivas en las utilidades.⁴¹ Los miembros de la generación *baby boom* tienen buena capacitación y formación académica, y sus conocimientos representan definitivamente un activo para las organizaciones.

La mayor edad de la fuerza laboral está incrementando el contacto entre generaciones en el trabajo.⁴² Conforme las organizaciones se reducen, los trabajadores tradicionalmente segregados por las viejas jerarquías corporativas ahora trabajan juntos. Cuatro generaciones están cooperando: *la generación silenciosa* (personas nacidas entre 1930 y 1945), grupo reducido que incluye a la mayoría de los gerentes de alto nivel de las organizaciones; *la generación baby boom* (personas na-

RESULTADOS
DEL APRENDIZAJE

- 1 Explicar el modelo abc de una actitud.
- 2 Describir cómo se forman las actitudes.
- 3 Identificar fuentes de satisfacción y compromiso laboral.
- 4 Distinguir entre comportamiento de ciudadanía organizacional y conductas irregulares en el lugar de trabajo.
- 5 Identificar las características de la fuente, objetivo y mensaje que influyen en la persuasión.
- 6 Discutir la definición e importancia de las emociones en el trabajo.
- 7 Contrastar los efectos de las influencias individuales y organizacionales en el comportamiento ético.
- 8 Identificar los factores que influyen en el comportamiento ético.

Actitudes, emociones y ética

©mypoetik/Shutterstock.com

« Podemos ser serviciales, pasivos u hostiles, dependiendo de nuestra actitud. »»

Actitudes

Una **actitud** es una tendencia psicológica que se expresa cuando evaluamos una entidad particular favoreciéndola o desfavoreciéndola, hasta cierto punto.¹ Como respondemos favorable o desfavorablemente ante muchos temas, ya sea compañeros de trabajo, nuestro propio aspecto o la política, mostramos actitudes hacia muchos asuntos. Las actitudes están estrechamente vinculadas con el comportamiento en general, de modo que son un factor importante del comportamiento organizacional. Los gerentes se quejan de los trabajadores con «mala actitud» y organizan pláticas de «adaptación de actitudes». El desempeño deficiente atribuido a una «mala actitud» a menudo se deriva de falta de motivación, retroalimentación mínima, falta de confianza en la gerencia u otros problemas. En el lado positivo, el reconocimiento y felicitaciones de colegas y supervisores pueden influir positivamente en las actitudes individuales y el desempeño en el trabajo.²

Así, los gerentes deben entender los antecedentes de las actitudes y sus consecuencias. También tienen que entender los diferentes componentes de las actitudes y saber cómo se forman, cuáles son las principales actitudes que influyen en el comportamiento en el trabajo y cómo utilizar la persuasión para modificarlas.

Modelo ABC

Un individuo no tiene una actitud hasta que no responde a una entidad (persona, objeto, situación o problema) en función de una base afectiva, conductual o cognitiva. Podemos descomponer las actitudes en tres componentes. Estos tres componentes forman lo que llamamos el *modelo ABC* de una actitud.³

El **afecto** es el componente emocional de una actitud. Se refiere a los sentimientos de un individuo sobre algo o alguien. Afirmaciones como «me gusta esto» o «prefiero aquello» reflejan el componente afectivo de una actitud. El afecto puede medirse con cuestionarios de autoinforme o con indicadores fisiológicos como la

actitud

Tendencia psicológica expresada mediante la evaluación de algo favoreciéndolo o desfavoreciéndolo hasta cierto punto.

afecto

Componente emocional de una actitud.

Al terminar este capítulo busque en la **página 72** las **herramientas de estudio**.

presión arterial, que muestra los cambios emocionales midiendo la agitación fisiológica.

El segundo componente es el *intento conductual* hacia un objeto o persona. En este caso, es importante observar que un intento conductual en realidad podría no llevar a un comportamiento en particular, pero con frecuencia es lo que sucede. Nuestras actitudes hacia las gerentes, por ejemplo, podrían inferirse observando la forma en que tratamos a una supervisora. Podemos ser serviciales, pasivos u hostiles, dependiendo de nuestra actitud. El componente conductual de una actitud se mide observando el comportamiento o preguntando a alguien sobre el comportamiento o intenciones.

El tercer componente de una actitud, la *cognición* (pensamiento), refleja las percepciones o creencias de una persona. Los elementos cognitivos son creencias de valoración que se miden mediante escalas de actitudes o investigando los pensamientos. La afirmación «creo que los trabajadores japoneses son diligentes» refleja el componente cognitivo de una actitud.

El modelo ABC muestra que debemos valorar los tres componentes para entender una actitud. Supongamos, por ejemplo, que usted desea evaluar las actitudes de sus empleados hacia los *horarios flexibles*. Usted quiere determinar cómo se sienten respecto de dicha política (afecto), si participarían (intento conductual) y qué piensan al respecto (cognición). Sin embargo, el método más común para medir el comportamiento es la escala de actitudes, que solo mide el componente cognitivo.

Disonancia cognitiva

Como seres racionales, las personas prefieren que haya consistencia (consonancia) entre sus actitudes y su comportamiento. Cualquier cosa que al-



©Milan Bruchter/Shutterstock

tere esta consistencia provoca tensión (disonancia), la cual motiva a los individuos a modificar sus actitudes o su comportamiento para mantener la consistencia. La **disonancia cognitiva** es la tensión producida por un conflicto entre actitudes y comportamiento.⁴

Supóngase, por ejemplo, que a un vendedor se le pide que venda televisores dañados al precio normal sin revelar los daños a los clientes. Sin embargo, esa persona piensa que no es ético, lo cual crea un conflicto entre su actitud (no es ético ocultar información a un cliente) y su comportamiento (vender televisores defectuosos sin informar al cliente al respecto). Como se siente incómoda con la disonancia, tratará de resolver el conflicto: puede cambiar su comportamiento negándose a vender los televisores defectuosos, o bien, racionalizar que los defectos son menores y que no daña al cliente que los desconoce. Son intentos del vendedor para tratar de restablecer el equilibrio entre su actitud y su comportamiento, de tal forma que elimina la tensión de la disonancia cognitiva.

Los gerentes necesitan entender la disonancia cognitiva porque a menudo los empleados se encuentran en situaciones en que sus actitudes no concuerdan con su comportamiento. Los empleados que muestran cambios repentinos en

©iStockphoto.com/Peter Beirman



Un vendedor que intenta vender un producto dañado sin reducir el precio podría experimentar disonancia cognitiva.

su comportamiento podrían estar intentando reducir la disonancia. Para algunos es tan incómodo el conflicto entre las actitudes firmes y el comportamiento exigido en el trabajo que se van de la organización para escapar de la disonancia.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE 2

Formación de la actitud

Las actitudes son aprendidas. Nuestra respuesta ante personas y problemas evoluciona con el paso del tiempo. La experiencia directa y el aprendizaje social son dos influencias importantes en las actitudes.

La *experiencia directa* influye fuertemente en las actitudes al respecto. ¿Cómo sabe usted que le gusta la biología o le disgustan las matemáticas? Probablemente se le formaron esas actitudes de la experiencia de estudiar esas materias. Se ha demostrado en investigaciones que las actitudes derivadas de la experiencia directa son sólidas, más confiables y resistentes al cambio que las formadas por medio de experiencias indirectas.⁵ Estas actitudes son poderosas por su disponibilidad; es fácil acceder a ellas y actúan sobre nuestros procesos cognitivos.⁶ Cuando las actitudes están al alcance podemos traerlas rápidamente a la conciencia.

En el **aprendizaje social**, la familia, los grupos de amigos, las organizaciones religiosas y la cultura dan forma, indirectamente, a las actitudes de un individuo.⁷ Los niños adoptan ciertas actitudes cuando sus padres refuerzan las actitudes que aprueban. Esto se hace evidente cuando niños muy pequeños expresan preferencias políticas similares a las de sus padres. Más tarde, la presión de los pares moldea las actitudes mediante la aceptación por el grupo de individuos que expresan actitudes populares y por medio de sanciones, como excluir del grupo a la persona que muestra actitudes impopulares. Gran parte del aprendizaje social proviene del *modelado*, en el cual las personas adquieren actitudes observando a los demás. Después de oír a otros que expresan su opinión o de observar su comportamiento que refleja una actitud, el observador la adopta.

La cultura también desempeña un rol definitivo en el desarrollo de las actitudes. Considere, por ejemplo, el contraste entre la actitud estadounidense y la europea ante las vacaciones y el ocio. En Estados Unidos, las vacaciones típicas son

de dos semanas, mientras que en Europa unas vacaciones largas son la norma. En ciertos países, *vacaciones* se traduce en un mes sin trabajar. La actitud europea es que la inversión en unas vacaciones largas es importante para la salud y el desempeño.

Actitudes y comportamiento

La correspondencia entre actitud y comportamiento ha preocupado a los conductistas organizacionales y psicólogos sociales desde hace tiempo. ¿Las actitudes pueden pronosticar conductas como no ir a trabajar o renunciar al trabajo? En ciertos estudios se sugiere que podría ser el caso, pues hay un vínculo estrecho entre actitudes y comportamiento, en tanto que a otros les parece que no están relacionados. Los investigadores también se enfocaron en cuándo una actitud pronostica un comportamiento y cuándo no. La correspondencia entre actitud y comportamiento depende de cinco aspectos: especificidad de la actitud, relevancia de la actitud, momento de la medición, factores de personalidad y limitantes sociales.

Un individuo posee tanto actitudes generales como específicas. Usted puede estar a favor del derecho de una mujer a la libertad reproductiva (actitud general) y preferir a candidatos políticos a favor del aborto (actitud específica) sin asistir a manifestaciones a favor del aborto ni hacer donaciones a los programas de Paternidad Planeada. Que usted no muestre esas conductas aparentemente debilita el vínculo entre su actitud y sus conductas, pero dada la opción entre un candidato que favorece el aborto y otro que lo rechaza, probablemente votaría por el que lo favorece. En este caso, su actitud parece pronosticar su comportamiento. Cuanto más específica la actitud, tanto más fuerte su vínculo con el comportamiento.⁸

Otro factor que influye en el vínculo entre actitud y comportamiento es la relevancia.⁹ Las actitudes dirigidas a una cuestión en que tenemos autointerés son muy pertinentes para nosotros, y nuestro comportamiento subsecuente coincidirá con la actitud expresada. Piense en una propuesta de incrementar el impuesto sobre la renta a quienes ganan 150 000 dólares o más. Si usted es estudiante, quizás esto no le parezca muy pertinente, pero a las personas que están en ese rango de ingresos les

aprendizaje social

Procesos de derivación de actitudes de familiares, grupos de amigos, organizaciones religiosas y cultura.

APRENDEMOS DE LA OBSERVACIÓN DE UN MODELO



PARA que un individuo aprenda de la observación de un modelo, deben tener lugar cuatro procesos:

1. El aprendiz debe enfocar su atención en el modelo.
2. El aprendiz debe retener lo observado del modelo. La retención se logra de dos formas básicas:
 - El aprendiz «se graba» lo observado por medio de un código verbal al respecto.
 - El aprendiz se forma una imagen mental de sí mismo comportándose como el modelo, fenómeno conocido como *ensayo simbólico*.
3. El aprendiz debe reproducir el comportamiento en la práctica.
4. El aprendiz debe estar motivado para aprender del modelo.

[Empleados contentos, ventas extraordinarias]

Trabajar en un centro de atención telefónico podría no ser su idea del trabajo soñado, pero para los representantes en línea de la zapatería Zappos.com sigue siendo un puesto codiciado. Desde los blogueros hasta los almacenistas, los empleados de Zappos en general informan de una satisfacción en el trabajo muy por encima del promedio. Entre los principales valores de la compañía está un impulso por «divertirse y alocarse», que culmina en desfiles por las oficinas, fiestas en pijama y «horas felices». Los empleados tienen acceso a servicios médicos y dentales totalmente pagados, alimentos y bebidas sin costo, horarios de trabajo flexibles y en la oficina principal de Henderson, Nevada, una habitación para dormir la siesta. Cuando los empleados consultan al «coach de vida» que está de planta en la empresa, se sientan en un trono de terciopelo rojo. Tony Hsieh, director ejecutivo de Zappos, piensa que un entorno de trabajo productivo empieza con una cultura corporativa positiva y atención al bienestar de los empleados: los trabajadores no pueden ofrecer excelente servicio al cliente si están insatisfechos con su trabajo. Después de una capacitación de cuatro semanas, a los nuevos empleados de Zappos se les ofrecen 2000 dólares para renunciar. Esta política ayuda a garantizar que haya cohesión cultural ofreciendo una salida aceptable para quienes no pueden asimilar la cultura de la compañía. Menos de 3% acepta el ofrecimiento. Hay pruebas de que la estrategia de Zappos que pone primero al empleado está dando resultado. El 75% de las compras son de clientes frecuentes, y desde que se fundó en 1999, la compañía ha crecido y ahora es la zapatería en línea más grande. En el 2008, el ingreso bruto de Zappos fue de más de mil millones de dólares, y en el 2009 fue adquirida por el minorista en línea Amazon.com por 940 millones de dólares en inventario y efectivo. Con la venta, los empleados de Zappos recibieron de forma independiente 40 millones de dólares en efectivo y unidades de inventario restringidas. Con el continuo liderazgo de Hsieh y su modelo de negocio en que los empleados son primero, Zappos está dispuesto a seguir creciendo bajo la bandera de Amazon.

FUENTES: M. Borden, «#20 Zappos», *Fast Company* (11 de febrero del 2009), http://www.fastcompany.com/fast50_09/profile/list/zappos; J. O'Brien, «Zappos Knows How to Kick It», *Fortune* (2 de febrero del 2009), 55–58; N. Wingfield, «Amazon Opens Wallet, Buys Zappos», *The Wall Street Journal* (23 de julio del 2009), <http://online.wsj.com/article/SB124829443610573361.html>, consultado el 29 de julio del 2009.

podría parecer muy pertinente. Su actitud respecto del asunto podría ser un buen pronóstico de la forma en que votarían respecto de ese incremento de impuestos.

El momento de la medición es otro factor que influye en la correspondencia entre actitud y comportamiento. Cuanto menos tiempo transcurra entre que se mide la actitud y el comportamiento observado, tanto más sólida es la relación. Por ejemplo, las encuestas de preferencia de voto realizadas próximas de una elección son más precisas que las primeras.

Ciertos factores de personalidad también influyen en el vínculo entre actitud y comportamiento. Una disposición de la personalidad que influye en la consistencia entre uno y otro es la *autovigilancia*. Recuérdese las características de la personalidad del capítulo 3 que quien se autovigila poco confía en sus estados internos al tomar decisiones sobre el comportamiento, mientras que quien se autovigila mucho es más receptivo a las claves situacionales. Por lo tanto, quien se autovigila poco muestra mayor correspondencia entre sus actitudes y su comportamiento.¹⁰ Quien se vigila mucho podría mostrar escasa correspondencia entre sus actitudes y comportamiento porque se comporta según las señales de otros y las del entorno.

Por último, las *limitantes sociales* afectan la relación entre actitudes y comportamiento.¹¹ El contexto social proporciona información sobre actitudes y

conductas aceptables.¹² Los nuevos empleados de una organización están expuestos a las actitudes de su grupo de trabajo.¹³ Un recién llegado de Arabia Saudita podría mostrar una actitud negativa hacia las gerentes porque esta actitud prevalece en su cultura nativa. Sin embargo, se percata de que los miembros de su grupo de trabajo responden positivamente ante su supervisora. Por lo tanto, su propio comportamiento puede ser de acatamiento por las limitantes sociales, aun cuando no coincida con su sistema de actitud y creencias culturales.

Actitudes en el trabajo

Las actitudes en el trabajo son importantes porque, directa o indirectamente, influyen en el comportamiento laboral. Entre lo que influye negativamente en la actitud laboral de los empleados des-

tacan las tareas demandantes sobre las cuales tienen poco control.¹⁴ En un estudio dedicado a la forma de evitar la rotación de enfermeras se encontró que el compromiso con la carrera era uno de los factores, pero en las actitudes de las enfermeras influía mucho que tuvieran, o no, flexibilidad en sus horarios, pudieran disponer de suficiente tiempo libre y tuvieran la oportunidad de aprender nuevas habilidades y de ascender en los puestos. Un factor importante era la tensión entre la atención del paciente y las utilidades del hospital. En este estudio, las enfermeras dijeron que sentían el llamado a influir en la vida de sus pacientes, pero en ocasiones les preocupaba no poder ofrecerles los cuidados y atención adecuados debido a intereses encontrados.¹⁵ A diferencia de la situación de las enfermeras de tal estudio, en otro se encontró que bastaba un clima psicológico positivo para generar actitudes positivas y buen desempeño en diversos trabajos.¹⁶

RESULTADO DEL APRENDIZAJE 3

Satisfacción en el trabajo

La **satisfacción en el trabajo** es un estado emocional placentero o positivo que resulta del aprecio del propio trabajo o de la experiencia laboral.¹⁷ Se le ha tratado como actitud general y como satisfacción con cinco dimensiones específicas del trabajo: el sueldo, el propio trabajo, las oportunidades de ascenso, la supervisión y los compañeros de trabajo.¹⁸

satisfacción en el trabajo

Estado emocional placentero o positivo que resulta del aprecio del propio trabajo o de la experiencia laboral.

YAHOO! ARRUINADO



CUANDO varios analistas del sector empezaron a especular respecto de que Yahoo! podría estar en riesgo de ser absorbida si la compañía no recortaba costos o se deshacía de activos, la moral de los empleados se fue a pique. La baja moral precipitó un éxodo en masa de gerentes experimentados, incluidos ejecutivos e ingenieros de alto nivel, que se llevó consigo años de experiencia y práctica. Para empeorar las cosas, la toma de decisio-

nes era lenta por una arraigada estructura organizacional burocrática, y los empleados se quejaron de la falta de pasión de Terry Semel, su director ejecutivo, quien acabó por quedarse sin empleo dada la gravedad de los problemas de Yahoo!

FUENTES: R. D. Hof, «Even Yahoo! Gets the Blues». *Business Week* (2007): 37; M. Helft, «Can She Turn Yahoo into, Well, Google?». *The New York Times* (1 de julio del 2007), <http://www.nytimes.com>, consultado el 2 de julio del 2008.

Un individuo puede adoptar actitudes diferentes respecto de diversos aspectos de un trabajo. Por ejemplo, a un empleado pueden gustarle sus responsabilidades laborales, pero no estar satisfecho con las oportunidades de ascenso. Las características del individuo también influyen en la satisfacción en el trabajo.¹⁹ Quienes tienen afectividad negativa son más propensos a la insatisfacción laboral. Tareas retadoras, valiosas recompensas, oportunidades de ascenso, supervisión competente y compañeros de trabajo serviciales son dimensiones del trabajo que suelen provocar satisfacción. Pero tal vez le sorprenda que el sueldo se relaciona apenas de forma marginal con la satisfacción en el trabajo, pues los individuos bien pagados están solo ligeramente más satisfechos con su trabajo que los que reciben menos.²⁰

Hay varias formas de medir la satisfacción en el trabajo. Una de las más utilizadas proviene del *Índice Descriptivo de Puestos (IDP)*. Con este índice se miden facetas específicas de satisfacción pidiendo al empleado que responda «sí», «no» o «no puedo decidir» a una serie de afirmaciones que describen su trabajo. Otra popular forma de medir es el *Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (CSM)*.²¹ En este cuestionario también se pide a los empleados que respondan a afirmaciones sobre su trabajo mediante una escala de cinco puntos que va de muy insatisfecho a muy satisfecho.

Gerentes y empleados creen que los empleados felices o satisfechos con el trabajo son más productivos. La mayoría de nosotros se siente más satisfecho de lo normal cuando cree que su desempeño es mejor que lo normal.²² Pero la investigación entre satisfacción en el trabajo y desempeño ha demostrado ser más compleja. Si la satisfacción en el trabajo siempre mejoró el desempeño,

entonces el trabajo del gerente solo sería tener contentos a los empleados. Y si bien este podría ser el caso para ciertos individuos, se ha visto en investigaciones que para la mayoría la satisfacción en el trabajo es solo una de varias causas de buen desempeño. Otros opinan que el buen desempeño causa satisfacción, pero algunos con gran desempeño no están satisfechos con su trabajo. Es importante considerar todas las posibles variables al analizar la satisfacción en el trabajo.²³

La falta de una relación clara entre satisfacción y desempeño puede explicarse por el rol interviniendo de las recompensas. Los empleados que reciben recompensas valiosas se sienten más satisfechos. Además, los que reciben recompensas



©Andres/ Shutterstock



Gerentes y empleados piensan que los empleados satisfechos son más productivos en el trabajo.

vinculadas con el desempeño (a mejor desempeño, mayor recompensa) tienden a desempeñarse mejor. Así, las recompensas influyen tanto en la satisfacción como en el desempeño. La

clave para influir en satisfacción y desempeño mediante recompensas es que son los empleados los que valoran las recompensas y se vinculan directamente con el desempeño.

comportamiento de ciudadanía organizacional (cco)

Comportamiento que va más allá del llamado del deber.

RESULTADO DEL APRENDIZAJE 4

Ciudadanía organizacional y conductas irregulares en el lugar de trabajo

La satisfacción en el trabajo fomenta el **comportamiento de ciudadanía organizacional (cco)**, que va más allá del

llamado del deber. Es más probable que los empleados satisfechos ayuden a sus compañeros de trabajo, hagan comentarios positivos sobre la compañía y se abstengan de quejarse cuando las cosas en el trabajo no van bien.²⁴ Ir más allá del llamado del deber es especialmente importante para las organizaciones que trabajan con equipos, pues los equipos de empleados dependen de la ayuda mutua extra para que las tareas se lleven a cabo.

Los trabajadores satisfechos probablemente estarán dispuestos a devolver algo a la organización, es decir, adoptar el cco porque quieren corresponder por sus experiencias positivas.²⁵ A menudo, los empleados llegan a sentir que sus cco no obtienen

[Con ayuda de la ética]

Johnson & Johnson, fabricante de Tylenol, Band-Aids, Splenda y Listerine, es la quinta empresa más valiosa y la sexta más redituable de las *Fortune* 500. Más allá de esa impresionante lista de marcas populares, el éxito de mercado de Johnson & Johnson puede atribuirse a la estricta observancia del credo de la compañía (recuerde la figura 2.3). Si bien muchas empresas alardean de sus códigos o declaraciones de ética, pocas realmente se apoyan en ellos para regir su comportamiento. Sin embargo, Johnson & Johnson se apega a los principios y responsabilidades éticas explicadas en su credo.

En 1982, un puñado de cápsulas de Tylenol Extra Fuerte resultó envenenado con cianuro y esto dio lugar a siete muertes. Si bien el delito nunca se resolvió, la respuesta inmediata de Johnson & Johnson, incluida la retirada del producto del mercado nacional, fue muy elogiada por los medios. En el 2007, Johnson & Johnson se entregó a la sec por posibles violaciones a la ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. Estas hábiles medidas, basadas en los principios del credo, se pregonan como momentos máximos de la historia de las relaciones públicas.

Bill Weldon, director ejecutivo de Johnson & Johnson, viaja por el mundo para hablar con los empleados que ocuparán puestos de liderazgo sobre la aplicación adecuada del credo en decisiones ejecutivas y lo hace usando una rodilla artificial de alta tecnología construida por el grupo de dispositivos médicos de Johnson & Johnson. Estos diálogos abiertos ayudan a los líderes de la compañía a mantener en mente el credo, al mismo tiempo que juzgan y dirigen a los trabajadores. El secreto del éxito de Johnson & Johnson no es solo el credo de la compañía, es la aplicación de los inalterables principios del credo en las decisiones cotidianas.

FUENTE: G. Colvin y J. Shambora, "J&J: Secrets of Success", *Fortune* (4 de mayo del 2009), 117-119.

reconocimiento porque ocurren fuera de los confines de las responsabilidades laborales normales, pero de hecho influyen en las evaluaciones del desempeño. Los empleados que ayudan a otros, sugieren innovaciones y desarrollan sus habilidades recibiendo calificaciones más altas por su desempeño.²⁶

Los CCO pueden dirigirse a diferentes facetas de una organización determinadas según las actitudes individuales. Por ejemplo, el afecto tiende a dirigir los CCO a otras personas, pero la cognición los dirige a la organización.²⁷

Los individuos que se identifican mucho con la organización probablemente muestren CCO.²⁸ Quienes muestran autovigilancia elevada o basan su comportamiento en claves situacionales es probable que también muestren CCO.²⁹ En un estudio se encontró que era más probable que trabajadores individuales mostraran CCO siendo esa la norma entre otros miembros del equipo. Por lo tanto, el impacto de los CCO de un trabajador puede difundirse por todo el departamento.³⁰

Algunos investigadores han encontrado un estrecho vínculo entre satisfacción en el trabajo y desempeño organizacional, si bien, como ya se dijo, la relación entre ambos factores es más compleja de lo que podría pensarse. No obstante, en general, las empresas con trabajadores satisfechos muestran mejor desempeño que cuando están insatisfechos.³¹ Esto podría deberse a los elementos más intangibles del desempeño, como los CCO, que contribuyen a la efectividad organizacional, pero no necesariamente se captan al medir el desempeño laboral individual.

La satisfacción en el trabajo conecta con otros resultados importantes. Los trabajadores insatisfechos probablemente dejan trabajo sin hacer y renuncian a su empleo, y esto eleva el costo de la rotación, además de que informan de más problemas psicológicos y médicos, a diferencia de los satisfechos.³²

Un factor que lleva a insatisfacción en el trabajo es el desfase entre los valores de un individuo y los valores de la organización, o la falta de *adaptación entre persona y organización*. Las personas que sienten que sus valores no embonan con los

de la organización experimentan insatisfacción laboral y, a la larga, la dejan.³³

Como en todas las actitudes, la cultura influye en la satisfacción en el trabajo. En un estudio reciente sobre los índices de satisfacción en el trabajo en 49 países se encontró un estrecho vínculo entre las características del trabajo y la satisfacción laboral en países con ingresos más elevados, mayor individualismo y menor distancia de poder que en países con ingresos más bajos, menor individualismo (mayor colectivismo) y mayor distancia de poder.³⁴ Como los empleados de diferentes culturas podrían diferir en cuanto a expectativas laborales, tal vez no haya una receta única para incrementar la satisfacción en el trabajo de una fuerza laboral multicultural. En investigaciones se encontró que en el sector hotelero y restaurantero de China, las prácticas de recursos humanos de alto desempeño, como ascensos desde el interior, asignaciones de trabajo flexibles, evaluaciones orientadas a resultados de largo plazo y seguridad en el trabajo fomentaban los CCO orientados al servicio, conductas que, a su vez, se relacionaban con menor rotación y mayor productividad en el ámbito organizacional.³⁵

Cuando los empleados están insatisfechos con su trabajo, es más probable que muestren **conductas irregulares en el lugar de trabajo (CILT)**, que se define como cualquier comportamiento voluntario, impulsado por actitudes y contraproducente, que viola las normas organizacionales y perjudica hasta cierto punto el funcionamiento organizacional. Entre otros, son ejemplos de tal comportamiento los chismes entre compañeros de trabajo, sabotear los proyectos de otros y robar a la compañía o a los colegas.³⁶ Los eventos negativos en el mundo de los negocios, como recortes e inseguridad tecnológica en general, se consideran como la

conductas irregulares en el lugar de trabajo (CILT)

Cualquier comportamiento voluntario y contraproducente que viola las normas organizacionales y daña de alguna manera el funcionamiento organizacional.

[Irregularidades en Galleon]

La presión para involucrarse en prácticas de negocios poco éticas era intensa en Galleon Group, fondo de cobertura donde los accionistas eran presionados para obtener información interna de manera ilegal sobre el desempeño de una compañía para sacar ventaja en la compra y venta de acciones. Por ejemplo, según la Securities and Exchange Commission (SEC, Comisión de Depósitos e Intercambios de EU), Galleon le pagó a un analista de una empresa de inversiones de San Francisco, quien ilegalmente les dijo, antes de que se generaran declaraciones públicas, cuáles serían las ganancias trimestrales de Google. En una ocasión, cuando las ganancias de Google disminuyeron inesperadamente, Galleon acertó la acción, es decir, apostó a que bajaría el precio de las acciones de Google y ganó nueve millones de dólares con la transacción. Las agresivas metas de inversión de Galleon llevaron a sus altos ejecutivos y accionistas a reprender, castigar y despedir a los analistas que no podían generar información privilegiada. Un ex analista de Galleon dijo: «Saca ventaja o estás fuera».

FUENTES: G. Zuckerman, D. Clark, y S. Pulliam, «Colleagues Finger Billionaire—Galleon Founder Pushed Hard for Stock-Trading Tips»; «Get an Edge or You're Gone», *The Wall Street Journal* (19 de octubre del 2009), A1. Hasta ahora, diecinueve de los veintiséis acusados relacionados con el escándalo de Galleon sobre información privilegiada se han declarado culpables; S. Pulliam y M. Rothfield, «Plea Deals Ramp up Pressure in Galleon», *The Wall Street Journal* (27 de enero del 2011), C1.



©Stockphoto.com/g_studio

causa de los incrementos de irregularidades en el lugar de trabajo. Los despidos, por ejemplo, podrían inspirar actitudes negativas en los empleados, hacerlos sentir enojo y hostilidad respecto de la organización y tomar venganza. Aun cuando un empleado conserve su trabajo, si cree que el procedimiento utilizado para determinar los despidos es injusto, tratará de vengarse del gerente.³⁷ La injusticia percibida en el trabajo es una causa importante de irregularidades, sabotaje y contraataque. Los gerentes deben evitar y manejar el CILT para evitar que afecte el desempeño, y una forma de hacerlo es fomentar las actitudes positivas entre los empleados.

Compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo

La fuerza de la identificación individual con una organización se conoce como **compromiso organizacional**. Hay tres tipos de compromiso organizacional: afectivo, de permanencia y normativo. El **compromiso afectivo** es la intención de un empleado de quedarse en una organización por el intenso deseo de hacerlo. El

compromiso afectivo implica lealtad y una profunda preocupación por el bienestar de la organización basado en tres factores: creer en los objetivos y los valores de la organización, disposición para esforzarse en pro de la organización y deseo de seguir siendo miembro de la organización.³⁸

El **compromiso de permanencia** es la tendencia de un empleado a quedarse en una organización porque no puede darse el lujo de irse.³⁹ En ocasiones, los empleados piensan que perderán gran parte de su

compromiso organizacional

Cualidades de la identificación de un individuo con una organización.

compromiso afectivo

Compromiso organizacional basado en el deseo de un individuo de permanecer en una organización.

compromiso de permanencia

Compromiso organizacional basado en que un individuo no puede permitirse marcharse.

compromiso normativo

Compromiso organizacional basado en la obligación percibida por un individuo de permanecer en una organización.

« Los compromisos afectivos y normativos están relacionados con bajos índices de ausentismo, trabajo de mayor calidad, incremento en la productividad y en el desempeño general. »»

inversión en tiempo, esfuerzo y beneficios si se van. El **compromiso normativo** es una obligación percibida de quedarse con la organización. Los individuos que sienten un compromiso normativo se quedan en la organización porque creen que deben hacerlo.⁴⁰

Ciertas condiciones organizacionales, como la participación en la toma de decisiones y seguridad en el trabajo, alientan el compromiso, igual que ciertas características del trabajo, como autonomía, responsabilidad, rol claro y trabajo interesante.⁴¹ Los compromisos afectivos y normativos se relacionan con índices más bajos de ausentismo, trabajo de gran calidad, mayor productividad y mejor desempeño general.⁴² Los gerentes deben fomentar el compromiso afectivo en particular porque los individuos comprometidos hacen un esfuerzo mayor al desempeñar sus tareas y es menos probable que dejen la organización.⁴³

Los gerentes pueden incrementar el compromiso afectivo comunicando su aprecio por la contribución de los empleados y su preocupación por el bienestar de estos.⁴⁴ El compromiso afectivo también se incrementa cuando la organización y los empleados comparten los mismos valores y cuando la organización pone énfasis en valores como la integridad moral, justicia, creatividad y apertura.⁴⁵ Las experiencias negativas en el trabajo, como percibir discriminación por edad, disminuyen el compromiso afectivo.⁴⁶

ÉTICA EN NORTEL



Los visitantes del sitio web de Nortel en <http://www.nortel.com/corporate/community/ethics/guide.html> pueden descargar un amplio documento que lleva por título «Code of Business Conduct» (Código de conducta para los negocios), en el que se establece estándares éticos muy específicos en temas que van de los sobornos y cobros de comisiones a vales de gastos y copiado ilegal de software. Por ejemplo, la mayoría de las personas de negocios cree que es incorrecto aceptar sobornos u otros regalos de una compañía que busca hacer negocio con uno. Por lo tanto, una de las normas éticas de Nortel es «Ofrecer o recibir, directa o indirectamente, cualquier regalo o entretenimiento que puede ser percibido

como influencia indebida en una interacción de negocios, viola nuestro compromiso de mantener objetividad y transparencia en nuestras relaciones». Y solo para estar seguros de que no hay confusión respecto de lo que constituye un regalo, el código lo señala explícitamente: «Cierta tipo de obsequios no puede ser entregado a personas que hagan negocios o intenten hacer negocio con Nortel, ni recibidos: efectivo, certificados de regalo o cualquier otro equivalente de efectivo; acciones, opciones sobre acciones ni "acciones de amigos y familiares"; descuentos no disponibles para el público en general».

FUENTE: «Code of Business Conduct», (2009), p.13, <http://www.nortel.com/corporate/community/ethics/collateral/nn104800-110309.pdf>.

Persuasión y cambio de actitud

Ya pasaron los días de la administración por medio del mando y control, en la cual los empleados hacían nada más lo que los ejecutivos decían. Por el contrario, los gerentes modernos deben tender a cambiar las actitudes del empleado, de modo que deben ser hábiles en el arte de la persuasión.⁴⁷ Mediante la persuasión, un individuo (fuente) trata de cambiar la actitud de otra persona (objetivo) respecto de algún asunto (mensaje). Ciertas características de la fuente, objetivo y mensaje influyen en el proceso de persuasión.

Características de la fuente

Son tres las principales características de la fuente que influyen en la persuasión: experiencia práctica, confiabilidad y atractivo.⁴⁸ Una fuente percibida como experta es particularmente persuasiva. Los testimonios, por ejemplo, constituyen la tercera técnica más eficaz de publicidad, después de la responsabilidad corporativa y el atractivo emocional. Los avales de un producto son eficaces cuando se les percibe como confiables, atractivos o similares al consumidor, o cuando representan una imagen que el consumidor desearía adoptar.⁴⁹

Características del objetivo

Es más probable que los individuos con baja autoestima cambien sus actitudes en respuesta a la persuasión, que las personas con autoestima alta. Los individuos que adoptan actitudes muy extremas son más resistentes a la persuasión, y las personas que están de buen humor son más fáciles de convencer.⁵⁰ No hay duda de que los individuos difieren ampliamente en su respuesta a la persuasión. Los gerentes deben reconocer estas diferencias y darse cuenta de que sus intentos por cambiar actitudes podrían no ser universalmente aceptados.

Características del mensaje

Suponga que desea persuadir a sus empleados de que una política impopular es un cambio positivo. ¿Debe presentar un lado del asunto o los dos? Dado que la inclinación de sus empleados respecto de la política ya es negativa, usted tendrá más éxito en el cambio de actitudes si presenta ambos lados, a modo de mostrar apoyo por uno de los aspectos del asunto al mismo tiempo que reconoce que el otro también existe. Además, refutar el otro lado, más que omitirlo, hace más difícil que los objetivos mantengan sus actitudes negativas.

La persuasión es una habilidad delicada. Los intentos deliberadamente obvios por cambiar actitudes pueden llevar las actitudes de los empleados en sentido opuesto, y es más probable que esto ocurra cuando el objetivo de la comunicación persuasiva siente que su libertad está amenazada.⁵¹ Es menos probable que enfoques menos amenazadores provoquen reacciones negativas. El tono emocional del mensaje también es

importante. Los mensajes enmarcados con la misma emoción que siente el receptor son más persuasivos.⁵²

Vías cognitivas a la persuasión

Las características de fuente, objetivo y mensaje se ponderan de distinta forma en las dos vías cognitivas a la persuasión, la central y la periférica, según se muestra en el *modelo de persuasión de probabilidad* de elaboración de la figura 4.1, en la página siguiente.⁵³ Las vías se distinguen por la magnitud de la elaboración, o el escrutinio, que el objetivo está motivado a dedicar al mensaje.

La *vía central* a la persuasión implica un procesamiento cognitivo directo del contenido del mensaje. En esta vía, los individuos piensan con gran cuidado los aspectos pertinentes para su persona. El escucha puede asentir con la cabeza ante argumentos sólidos y negar con la cabeza cuando son débiles.⁵⁴ En esta vía se necesitan argumentos lógicos y convincentes para cambiar actitudes.

En la *vía periférica* a la persuasión, el individuo no está motivado para prestar mucha atención al contenido del mensaje porque está distraído o porque, para él, el mensaje no tiene importancia. Más bien lo convencen características como la experiencia práctica, la confiabilidad y el atractivo de quien trata de convencer. El individuo podría también ser convencido por estadísticas, número de argumentos presentados o el método de presentación, ninguno relacionado con el contenido del mensaje en sí.

Este modelo de la probabilidad de elaboración muestra que es importante el nivel de implicación del objetivo en el asunto. Esa implicación también determina qué vía hacia la persuasión será más eficaz. En algunos casos, el cambio de actitud se da por ambas vías: central y periférica. Para cubrir todas las bases, los gerentes deben estructurar con sumo cuidado el contenido de su mensaje, desarrollar sus propios atributos de persuasión eficaz y elegir un método de presentación que atraiga a la audiencia.⁵⁵



FIGURA 4.1 Modelo de probabilidad de elaboración



FUENTE: Adaptado de R. E. Petty y J. T. Cacioppo, «The Elaboration Likelihood Model of Persuasion», en L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 19 (Nueva York: Academic Press, 1986), 123–205.

RESULTADO DEL APRENDIZAJE 6

Emociones y estados de ánimo en el trabajo

Las **emociones** son sentimientos discretos y de relativamente corta duración cuya causa es específica y conocida. Una emoción como el enojo, por ejemplo, puede ser provocada por la descortesía de un colega. O uno puede sentirse feliz porque le dieron un ascenso. Los estados de ánimo, por otra parte, suelen clasificarse como positivos o negativos, y los conforman varias emociones; en general son más duraderos y no tienen una causa específica. En las teorías tradicionales de la administración no era particularmente importante el estudio de los efectos de los estados de ánimo y emociones de los empleados porque se pensaba que eran perjudiciales para la toma de decisiones en el trabajo. Las ideas sobre la administración giraban en torno a la idea estereotipada de que el empleado ideal controlaba sus emociones y se comportaba de forma totalmente racional, desapasionada. Se ha demostrado que las emociones y la cognición están interrelacionadas y que ambas son normales en el funcionamiento humano y la toma de decisiones.⁵⁶

emociones

Estados mentales que incluyen sentimientos, cambios psicológicos e inclinación a actuar.

Emociones

Las emociones (como enojo, alegría, orgullo, hostilidad) son reacciones intensas y de corta duración ante un evento. En el trabajo, los empleados tienen que afrontar a diario eventos positivos y eventos negativos, y estos eventos, a su vez, llevan a emociones. Cuando un evento laboral es positivo y se cumplen los objetivos, los empleados experimentan emociones positivas, pero cuando en el trabajo los eventos se perciben como negativos, en realidad, podría suceder lo opuesto.⁵⁷ Las emociones, a su vez, impactan tanto la actitud como los comportamientos en el trabajo.⁵⁸

Los eventos que amenazan o frustran el logro de objetivos provocan emociones negativas, que después ponen en riesgo la satisfacción y el compromiso laborales. Las emociones positivas resultan en mejor funcionamiento cognitivo, mejor salud física y psicológica y mejores mecanismos de afrontamiento.⁵⁹ Los individuos difieren en su capacidad de experimentar emociones tanto positivas (por ej., felicidad, orgullo) como negativas (p. ej., enojo, miedo, culpa).⁶⁰ Las personas que experimentan emociones positivas tienden a hacerlo repetidamente⁶¹ y son más exitosas en diferentes aspectos de la vida e informan de que están muy satisfechas con su vida. Por otra parte, las emociones negativas llevan a conductas de afrontamiento poco saludables y reducen el funcionamiento cardiovascular y la salud física.⁶²

©iStockphoto.com/Paul IJsenboom



Estados de ánimo

Los estados de ánimo son sentimientos más duraderos que las emociones y no tienen una causa obvia. Los estados de ánimo están un nivel arriba de las emociones porque los conforman varias emociones. Los individuos que experimentan un estado de ánimo muy positivo en el trabajo, se muestran emocionados, entusiastas y vivaces, pero cuando el estado de ánimo no es tan positivo, se sienten desganados e indolentes. Los individuos cuyo estado de ánimo es negativo, en el trabajo se sienten angustiados, hostiles o nerviosos; pero si el estado de ánimo es menos negativo, están tranquilos y relajados.⁶³

Los estados de ánimo pueden ser particularmente importantes en el trabajo porque llevan a un mejor desempeño laboral y CCO y reducen las irregularidades.⁶⁴ Los estados de ánimo negativos provocan más intenciones de rotación y mayor ausentismo.⁶⁵ Es interesante saber que los estados de ánimo negativos también incrementan el comportamiento altruista y mejoran el estado de ánimo de los individuos altruistas.

Contagio emocional en el trabajo

Las emociones tienen una influencia de mayor alcance en el lugar de trabajo que el comportamiento. Impulsan la toma de decisiones de los empleados e incluso se utilizan como herramienta de manipulación para lograr los resultados deseados de conflictos y negociaciones.⁶⁶ La influencia de la emoción en el trabajo se difunde por **contagio emocional**, proceso dinámico mediante el cual se transfieren emociones de una persona a otra por canales no verbales, de forma consciente o inconsciente.

En el trabajo tienen que manejarse las emociones porque se difunden con mucha facilidad. El contagio emocional ocurre sobre todo por medio de claves no verbales y de la tendencia humana básica de imitar las expresiones faciales de los demás, así como el lenguaje corporal, los patrones de habla, los tonos de voz y hasta las emociones. El contagio afecta cualquier tarea que implique interacción interpersonal. Las emociones positivas que navegan por un grupo de trabajo por contagio emocional resultan en cooperación y desempeño de tareas.⁶⁷ Lo opuesto sucede cuando las emociones negativas acaban con la moral y el desempeño.

Cuando las organizaciones y sus empleados experimentan cambios o pérdidas importantes, quizá luchen para recuperarse. Los buenos líderes pueden ayudar a sanar y reconstruir la moral del empleado

mostrándose compasivos.⁶⁸ Las organizaciones tienen que ofrecer a los empleados un lugar de trabajo cómodo donde compartir su mutuo dolor y su trauma. Los líderes comprensivos y dispuestos a compartir sus emociones con los empleados pueden resolver estos problemas.

Inteligencia emocional

La *inteligencia emocional (IE)* es la capacidad para reconocer y manejar emociones, propias y de los demás. La IE está conformada por diferentes capacidades: percibir, comprender, facilitar y regular las emociones.⁶⁹ Este tipo de inteligencia se considera como una capacidad importante para muchos tipos de trabajo y como aspecto fundamental de liderazgo (para más información, véase el capítulo 12). Aparentemente facilita de forma secuencial el desempeño en el trabajo. La capacidad de percibir emociones permite entenderlas mejor, lo que a su vez, incrementa la regulación de las emociones. Ser capaz de regular las propias emociones ayuda, a su vez, a mostrar las emociones adecuadas en el lugar de trabajo y permite desempeñar mejor las tareas.⁷⁰ La inteligencia emocional ayuda a evitar el secuestro emocional, en el cual el cerebro emocional huye con el cerebro racional. El arrebato y la huida del aviador de Steven Slater, asistente de vuelo de Jet Blue, es un ejemplo de secuestro emocional bien documentado. Si esas pérdidas de control son frecuentes o tan extremas, ¿pueden costarle la carrera!

Si bien con frecuencia se recurre a medidas de autoinforme para medir la IE, no siempre son exactas, pues las personas no siempre tienen una buena perspectiva de su propia capacidad. Otra forma de medir la IE es un instrumento de medición basado en la capacidad, y similar a un test de CI mediante el cual se intenta probar la verdadera capacidad de un individuo en cada una de las cuatro categorías de IE, en lugar de pedirle que valore sus propias capacidades.

Trabajo emocional

Es obvio que los estados de ánimo y emociones impactan en forma importante en empleados y organizaciones. Los estados de ánimo y las emociones positivas provocan resultados positivos, particularmente en trabajos con mucha relación interpersonal, como representantes de atención al cliente, asistentes de vuelo y, a menudo, profesores, de quienes se espera

contagio emocional

Proceso dinámico mediante el cual las emociones de una persona se transfieren a otra, ya sea consciente o inconscientemente, por medio de canales no verbales.



que expresen emociones positivas y repriman el enojo o la hostilidad que pudieran sentir. El *trabajo emocional* es el que hacen los empleados para controlar sus sentimientos y la expresión de sus emociones en el lugar de trabajo; es un tipo de regulación emocional.⁷¹

A menudo, las organizaciones tienen reglas específicas sobre la expresión de las emociones llamadas *reglas de expresión*. Hay dos tipos principales de trabajo emocional que se aplican para cumplir con estas reglas de expresión: actuación profunda y actuación superficial. La *actuación profunda* implica tratar de sentir la emoción que uno expresa; imaginarse una hermosa montaña o recordar algo agradable. La *actuación superficial* es fingir una emoción para cumplir con las reglas de expresión. La actuación superficial causa disonancia emocional: una discrepancia entre la emoción que se experimenta y la que se expresa. Además, provoca resultados negativos, como burnout, mal humor y conductas de retracción. En general, la actuación profunda parece tener consecuencias positivas y se ha relacionado con estados de ánimo positivos en el trabajo, así como servicios al cliente de alta calidad y menor burnout.⁷²

RESULTADO DEL APRENDIZAJE 7

Comportamiento ético

La ética es el estudio de los valores morales y el comportamiento moral. El **comportamiento ético** implica actuar en forma coherente con los valores personales y los valores que normalmente prevalecen en la organización y la sociedad.⁷³ Prestar atención a los aspectos éticos es benéfico para las compañías. En los primeros años de la década de 1990, James Burke, entonces director ejecutivo de Johnson & Johnson, elaboró una lista de empresas comprometidas con la ética. En el grupo estaban Johnson & Johnson, Coca-Cola, Gerber, Kodak, 3M y Pitney Bowes. En un estudio re-

ciente se observó que, en un lapso de cuarenta años, el valor de mercado de estas organizaciones creció a un ritmo anual de 11.3%, respecto de 6.2% de las industrias de Dow Jones en general.⁷⁴ Hacer lo correcto puede tener efectos positivos en el desempeño de una organización.⁷⁵

El comportamiento ético en las empresas también puede producir beneficios prácticos, sobre todo atraer nuevos talentos. Las empresas con mejor reputación atraen más solicitantes y se forma un grupo para contratación más amplio, además de que las evidencias sugieren que las empresas reputadas pueden optar por candidatos de mayor calidad.⁷⁶ Por ejemplo, el sólido sistema de valores de Timberland ayuda a la compañía a atraer y reclutar a los mejores talentos y a conservar su reputación con los inversionistas.

Las empresas resultan perjudicadas si no manejan en forma ética las situaciones. A los empleados despedidos o liquidados les preocupa mucho la calidad del trato que reciben. Si se explica sinceramente la razón del despido y se cuida la dignidad del empleado, se reduce la probabilidad de que demande a la empresa. En un estudio se observó que menos de 1% de los empleados que sentía que la empresa era sincera inició una demanda, a diferencia de más de 17% de quienes sintieron que era menos que sincera.⁷⁷ Por el contrario, las acciones éticas pueden ser una bendición para las empresas. Kevin Rudd, ex primer ministro de Australia, se disculpó públicamente del mal trato del gobierno nacional hacia los aborígenes. Incluso antes de que se hablara de compensación financiera, esta medida creó confianza y esperanza entre los australianos de todas las razas.⁷⁸

[Lavado verde]

A medida que crece la popularidad del ambientalismo, crecen también los productos o servicios verdes. Las compañías entusiasmadas con aprovechar los beneficios de las recientes tendencias de compra están cambiando a prácticas de negocio sustentables y fabricando más productos con bases ambientales más sólidas. Sin embargo, la imagen pública verde de algunas compañías no coincide del todo con sus acciones. El *lavado verde* se refiere a la práctica de establecer una imagen falsa o engañosa de respeto por el medio ambiente para vender productos, tranquilizar a los críticos y reguladores, y atraer talento e inversionistas. En los primeros años de la década de 1990, por presiones de mercado y regulaciones pendientes, MobilChemical produjo una bolsa plástica de basura que contenía almidón y la promocionó como biodegradable. En realidad, era solo *foto*degradable, que significa poco cuando la mayoría de las bolsas plásticas de basura terminan enterradas en rellenos sanitarios. Mobil enfrentó demandas de siete estados y la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio de EU). Aunque la compañía negó ser culpable, dada la falta de un significado estándar a nivel nacional del término biodegradable, tuvo que pagar 150 000 dólares por daños. En un estudio del 2009 se concluyó que el lavado verde va en aumento y predomina en el mercado de productos para niños, cosméticos y de limpieza. En las tres industrias se utilizan etiquetas y publicidad ambiguas para engañar a los consumidores sobre el verdadero impacto ambiental de los productos.

FUENTE: M. Whellams y C. MacDonald, «What Is Greenwashing, and Why Is It a Problem?», *Business Ethics*, <http://www.businessethics.ca/greenwashing/>, consultado el 2 de julio del 2008; «Mobil: Develop National Degradability Standard», *Discount Store News* (2 de julio de 1990), <http://infotrac-college.thomsonlearning.com>, consultado el 2 de julio del 2008; «Mobil Settles on Hefty Bags», *The New York Times* (28 de junio de 1991), <http://infotrac-college.thomsonlearning.com>, consultado el 2 de julio del 2008; «The Seven Sins of Greenwashing—Greenwashing Report 2009», TerraChoice Environmental Marketing Inc., <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2009>, consultado el 27 de julio del 2009.

comportamiento ético

Actuar de manera consistente con los valores personales y los valores que aplican generalmente las organizaciones y la sociedad.

Factores que influyen en el comportamiento ético

Son dos los conjuntos de factores que influyen en el comportamiento ético: características individuales y factores organizacionales.⁸³ En esta sección se analizarán las influencias individuales en el comportamiento ético. La toma ética de decisiones implica tres cualidades individuales:⁸⁴

El comportamiento no ético de los empleados puede afectar a individuos y grupos de trabajo, incluso a la organización, de modo que las organizaciones dependen de que las personas actúen en forma ética. Por ello, más y más empresas están empezando a vigilar el uso que los empleados hacen de internet, y si bien algunos se quejan de que esta vigilancia viola su privacidad, los tribunales tienden a no estar de acuerdo y argumentan que las empresas tienen derecho a vigilar el uso que hacen los empleados del equipo y programas de cómputo de la empresa.

A Michael Smyth lo despidieron de su trabajo en Pillsbury Company después de que los empleados leyeron comentarios provocativos que hizo a su supervisor en varios correos electrónicos. Smyth demandó por despido injustificado y afirmó que la empresa había violado su derecho a la privacidad después de decir a los empleados que su correo electrónico sería confidencial. A pesar de estas promesas, los tribunales decidieron que Smyth no tenía expectativas razonables de privacidad al usar el equipo de la empresa. Además, dijeron, el derecho de Smyth a la privacidad pesaba menos que la necesidad de la empresa de hacer negocios en forma profesional. Solamente en futuros casos los tribunales aclararán cuándo la vigilancia de una empresa por posibles conductas no éticas viola su propio código de ética.⁷⁹ Sin embargo, el intenso entorno de los negocios de nuestros días no hace más que incrementar la necesidad de sólidos programas de ética.

A menudo, los gerentes luchan por alinear el ideal de comportamiento ético con la realidad de las prácticas de negocio cotidianas. Traicionar la confianza del público es muy costoso. Cuando Mattel retiró el mercado 20.5 millones de juguetes fabricados en China por su contenido de plomo, su imagen pública se resintió mucho y la empresa intentó reparar el daño mediante una campaña publicitaria nacional.⁸⁰ Las empresas pueden sufrir reducciones en sus ingresos y desaceleración del crecimiento de las ventas hasta por cinco años cuando se les acusa de ilegalidad en el comportamiento corporativo.⁸¹

Los individuos enfrentan problemas éticos complejos en el trabajo. En una revisión de una semana de *The Wall Street Journal*, se encontraron más de 60 artículos dedicados a problemas éticos en los negocios.⁸² Pocos de estos problemas son claros; dependen de aspectos específicos de la situación y su interpretación obedece a las características de los individuos que los analizan. Por ejemplo, la mentira. Muchas personas de negocios dicen mentiras piadosas. ¿Es aceptable? La percepción de lo que es un comportamiento ético y uno no ético en las organizaciones varía entre los individuos.



1. Competencia para identificar los aspectos éticos y valorar las consecuencias de cursos de acción alternativos.
2. Confianza en uno mismo para pedir otras opiniones al respecto y decidir lo correcto en función de la situación específica.
3. Dureza: disposición para tomar decisiones cuando no se puede saber todo lo que se necesita saber y cuando no se ha establecido una solución inequívoca para el problema ético.

¿Qué características individuales conllevan estas cualidades? Según nuestro modelo, son sistemas de valores, locus de control, maquiavelismo y desarrollo moral cognitivo, que se ilustran en la figura 4.2, además de las influencias organizacionales, que analizaremos en el resto del libro.

Valores

Diferentes valores generan diferentes conductas éticas. Los **valores** son creencias perdurables de que una forma de comportamiento específico o un estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o contrario de comportamiento o estado final de existencia.⁸⁵ Esta definición la propuso Rokeach, uno de los primeros estudiosos de los valores humanos. Conforme crecen y maduran las personas, aprenden valores, si bien estos pueden cambiar conforme el individuo desarrolla un sentido del yo. Culturas, sociedades y organizaciones dan forma a los valores. Los padres y otros modelos de roles respetados influyen en el desarrollo de los valores guiando respecto de lo correcto e incorrecto. Como con la creencia general sobre lo correcto e incorrecto, los valores constituyen la base del comportamiento ético. Aunque los valores varían ampliamente entre individuos, los utilizamos para evaluar nuestro desempeño y el de los demás.

Valores instrumentales y terminales Rokeach distinguió dos tipos de valores: instrumentales y terminales. Los **valores instrumentales** conforman las

conductas aceptables aplicables al logro de algún objetivo o estado final. Los valores instrumentales identificados por Rokeach incluyen ambición, honestidad, autosuficiencia y valor. Los **valores terminales** influyen en los objetivos por lograr o los estados finales de la existencia. Entre los valores terminales, Rokeach identificó amor, placer, respeto por uno mismo y libertad. Los valores instrumentales y terminales trabajan en concierto proporcionando al individuo objetivos por los cuales luchar, y formas aceptables para lograrlos.

Las clasificaciones estadounidenses de los valores instrumentales y terminales se han mantenido notablemente estables a lo largo del tiempo.⁸⁶ Los valores instrumentales mejor clasificados fueron honestidad, ambición, responsabilidad, perdón, criterio abierto y valor. Los valores terminales mejor clasificados fueron paz mundial, seguridad familiar, libertad, felicidad, respeto por uno mismo y sabiduría.

La edad también influye en los valores. Los valores de los *baby boom* contrastan con los de la generación *baby buster*, que ahora empieza a integrarse a la fuerza laboral. Esta generación valora la vida en familia y tener tiempo fuera del trabajo; además, quiere equilibrio entre las vidas laboral y familiar. Esto contrasta con el sistema de valores más impulsado por el trabajo y orientado a este de los *baby boom*. Sus sucesores, la generación X y la Y, son notablemente diferentes. La generación X valora la confianza en uno mismo, el individualismo y el equilibrio entre las vidas familiar y laboral, en tanto que la generación Y, la libertad de horario y adopta el enfoque de «trabajar para vivir», más que «vivir para trabajar» de los *baby boom*.⁸⁷

Valores laborales Los valores laborales influyen en la percepción individual de lo que es correcto e incorrecto en el trabajo.⁸⁸ Cuatro de los valores laborales son logro, preocupación por los demás, honestidad y equidad.⁸⁹ Logro es

valores

Creencias duraderas de que un modo específico de comportamiento o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de comportamiento o estado final de existencia opuesto o contrario.

valores instrumentales

Valores que forman las conductas aceptables que pueden ser usadas para alcanzar un objetivo o estado final.

valores terminales

Valores que influyen en los objetivos por alcanzar o estados finales de existencia.

FIGURA 4.2 Modelo de comportamiento ético individual y organizacional



©Cengage Learning 2013

SU RETROALIMENTACIÓN SU LIBRO

Nunca dejamos de investigar. La retroalimentación continua de nuestros lectores garantiza que le sigamos el paso a sus necesidades cambiantes.



Lea y estudie en línea con nuestros complementos digitales

LIBRO ELECTRÓNICO • CUESTIONARIOS • CASOS Y EJERCICIOS • FLASHCARDS • AUTOEVALUACIONES • VIDEOS • ¡Y MÁS!

PÓNGASE EN LÍNEA

Ingrese con el código de acceso en <http://latam.cengage.com/4ltr/corg/>



ISBN-13: 978-6075190099
ISBN-10: 6075190090



9 786075 190099



Únase a CORG en Internet | www.cengage.com/4ltrpress | South-Western — www.cengage.com

