

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

PERFIL DEL CAPÍTULO

Características biográficas

Habilidad

Personalidad

Aprendizaje

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1** Definir las características biográficas clave
- 2** Identificar dos tipos de habilidad
- 3** Explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo
- 4** Describir el impacto de la relación entre el tipo de trabajo y la personalidad sobre el rendimiento laboral
- 5** Resumir cómo las teorías del aprendizaje apuntan conocimientos sobre el cambio en el comportamiento
- 6** Distinguir cuatro programas de refuerzo
- 7** Esclarecer el papel del castigo en el aprendizaje.

El peor consejo que
puede dar a la gente
es: "sé tú mismo"

—T. Masson

CUANDO sus amigos y colegas describen la personalidad del presidente de la corporación Chrysler, Robert A Lutz, utilizan adjetivos como *brillante, asertiva y atrevida*.¹ Lutz proporciona una ilustración excelente de la manera en que la personalidad de un individuo moldea el comportamiento de éste

Robert Lutz nació en Zurich, en 1932. Se mudó a la ciudad de Nueva York siendo niño, cuando transfirieron a su padre, un banquero. Se volvió ciudadano estadounidense a la edad de 11 años. Debido a que continuamente se mudaba a otra ciudad, no terminó la preparatoria sino hasta que cumplió los 22 años. Pero no dejó que el pasto creciera bajo sus pies. Durante sus años de adolescente aprendió a hablar francés, alemán e italiano, tan bien como el inglés.

Fascinado desde temprana edad con las motocicletas, automóviles y aviones —de hecho, cualquier cosa que fuera veloz— se enroló al cuerpo de marina con la intención de convertirse en piloto de combate. Durante cinco años piloteó jets. Luego voló con las reservas de la marina mientras continuaba su educación. A la edad de 30 años, tenía un título universitario y una maestría en administración de la Universidad de California en Berkeley.

En 1963, Lutz empezó a trabajar en General Motors como planeador de producto. En sus ocho años en GM, fue ascendiendo poco a poco hasta convertirse en director de ventas y mercadotecnia de la unidad Opel de GM en Alemania. Luego pasó tres años en Munich como vicepresidente ejecutivo de ventas y mercadotecnia de la BMW. De ahí, se fue a las operaciones europeas de la Ford, donde rápidamente ascendió por los escalafones para llegar a dirigir la Ford de Europa. A los 50 años, volvió a Estados Unidos como vicepresidente ejecutivo de las operaciones internacionales de Ford. En 1986, cuando tenía 54 años, fue contratado por la Chrysler como presidente y director de operaciones.

Lutz personifica la imagen de Chrysler como el fabricante de automóviles de Detroit más audaz y determinante. Su brillante y fuerte personalidad tal vez le costó la presidencia, debido a sus conflictos con su jefe anterior. Pero sus opiniones bruscas y su método audaz de gerencia hicieron que se destacara y se le atribuyera ampliamente el éxito actual de Chrysler. Reordenó al personal de ingeniería en equipos flexibles, interfuncionales y campeones, con un estilo atrevido, equiparable al rendimiento deportivo de los modelos como el sedán Dodge Intrepid y la pickup Ram. Su éxito en la reorganización de los grupos de desarrollo de producto de la compañía hizo posible



desarrollar carrros más rápidamente y a un costo más bajo que su competencia, y ha estimulado la creatividad del personal para desarrollar vehículos de mejor vista y de mejor rendimiento

Ni la edad ni las responsabilidades han mermado el amor de Lutz por la velocidad. Además de poseer una flotilla de automóviles y

motocicletas de los más veloces, pilotea un helicóptero y un avión de su propiedad. Su juguete más reciente es el *jet* de combate L-39C Albatros, de fabricación checa. Los fines de semana, él y su esposa vuelan a través del cielo de Michigan a una velocidad aproximada de 600 millas por hora. ♦

Las características de asertividad y búsqueda del riesgo de la personalidad de Robert Lutz existían desde mucho antes de que ingresara a la corporación Chrysler. Pero juegan un papel importante en moldear sus acciones. Claro, Robert Lutz no es único. *Todo* nuestro comportamiento de alguna manera toma forma a partir de nuestra personalidad y nuestras experiencias. En este capítulo veremos cuatro variables a nivel individual —características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje— y consideraremos su efecto en el rendimiento y la satisfacción del empleado.

Características biográficas

Como se discutió en el capítulo anterior, el propósito esencial de este libro es encontrar y analizar las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. La lista de dichas variables —como se muestra en la ilustración 1-8 de la página 28— es larga y contiene algunos conceptos complicados. Muchos de éstos —digamos, motivación o poder, y política o cultura organizacional— son difíciles de evaluar. Podría ser valioso, entonces, empezar por observar los factores que son fácilmente definibles e inmediatamente disponibles; datos que pueden obtenerse, en su mayor parte, simplemente de la información disponible en el archivo del empleado. ¿Qué factores serían éstos? Las características obvias serían la edad del empleado, el género, el estado civil y el tiempo de servicio en la organización. Por fortuna, se ha llevado a cabo una gran cantidad de investigación que ha analizado específicamente muchas de estas **características biográficas**.

características biográficas
Características personales — como la edad, el género y el estado civil — que son objetivos y cuya obtención es fácil mediante los registros de personal

Edad

Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década. ¿Por qué? Existen cuando menos tres razones. Primero, la creencia ampliamente divulgada de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad. Sin importar que sea verdad o que no lo sea, mucha gente lo cree y actúa conforme a ello. Segundo, la realidad es que la fuerza laboral está envejeciendo. Por ejemplo, los trabajadores de 55 años y más son el sector de mayor crecimiento de la fuerza de trabajo; entre 1990 y 2005, se espera que sus rangos salten a 43.7%.² La tercera razón es la legislación estadounidense reciente que, para todos los intentos y propósitos, prohíbe el retiro obligatorio. La mayoría de los trabajadores estadounidenses hoy en día no tiene que retirarse a la edad de 70 años.

¿Cuál es la percepción respecto de los trabajadores más viejos? La evidencia indica que los patrones tienen sentimientos encontrados.³ Ven ciertas cualidades positivas que los trabajadores más viejos aportan a su trabajo: en especial, la experiencia, el juicio, una acrisolada ética y un compromiso con la calidad. Pero también se percibe a los trabajadores de mayor edad como carentes de flexibilidad y con una resistencia a la nueva tecnología. Y en un tiempo en el que las organizaciones buscan con tenacidad individuos que sean adaptables y abiertos al cambio, la negatividad asociada con la edad claramente obstruye la contratación inicial de trabajadores de edad avan-



En McDonald's se considera que los trabajadores de edad avanzada están dispuestos a aceptar nuevas responsabilidades, son pacientes, disciplinados y buenos modelos para sus empleados jóvenes. A través de su programa McMaster (McVeteranos), recluta, entrena y desarrolla gente de más de 55 años. Los estudios indican que, en general, los trabajadores de edad avanzada son más estables y (contrario a la creencia popular) no son menos productivos que sus compañeros de trabajo más jóvenes.

zada e incrementa la probabilidad de que se les despidan con el adelgazamiento. Ahora revisemos la evidencia: ¿Qué efecto tiene realmente la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción?

Mientras más viejo te vuelvas, menos probable es que renuncies a tu trabajo. Esta conclusión está basada en estudios sobre la relación edad-rotación.⁴ Claro, no debería ser demasiado sorprendente. Conforme los trabajadores se vuelven viejos, van teniendo menos oportunidades de trabajo. Además, es menos probable que renuncien los trabajadores de mayor edad que los jóvenes, ya que la larga inamovilidad de aquéllos tiende a proporcionarles sueldos más altos, prolongadas vacaciones pagadas y beneficios de pensión más atractivos.

Es tentador asumir que la edad está inversamente relacionada con el ausentismo. Después de todo, si es menos probable que los trabajadores de más edad renuncien, ¿no demostraría también esto una mayor constancia en la asistencia al trabajo? ¡No necesariamente! La mayoría de los estudios muestra una relación inversa, pero un análisis más de cerca pone de manifiesto que la relación edad-ausentismo está, en parte, en función de si la ausencia es evitable o inevitable.⁵ En general, los empleados de más edad tienen tasas más bajas de ausentismo evitable que los empleados jóvenes. Sin embargo, presentan tasas más altas de ausentismo inevitable, probablemente debido a la salud más precaria asociada con el envejecimiento y al periodo de recuperación más largo que los trabajadores mayores necesitan cuando se enferman.

¿Cómo afecta la edad la productividad? Existe la creencia ampliamente difundida de que la productividad declina con la edad. Se asume con frecuencia que las habilidades de un individuo —particularmente la velocidad, la agilidad, la fortaleza y la coordinación— disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado del trabajo y la carencia de estimulación intelectual contribuyen a una productividad menor. La evidencia, sin embargo, contradice esa creencia y esas suposiciones. Por ejemplo, durante un periodo de tres años, una enorme cadena de hardware contrató, en una de sus tiendas, solamente empleados de más de 50 años y comparó sus resultados con las otras cinco tiendas, cuyos empleados eran jóvenes. La tienda que utilizó personal de más de 50 años fue significativamente más productiva (medida en términos de ventas generadas contra los costos de personal) que dos de las otras, y se mantuvo al mismo nivel que las otras tres.⁶ Una revisión amplia de la investigación encontró que la edad y el rendimiento en el trabajo no tenían relación.⁷ Además, ese hallazgo parece ser verdad para casi todos los tipos de trabajos, ya sean profesionales o no profesionales. La conclusión natural es que las demandas de la mayoría de los trabajos, incluso aquellos que exigen requerimientos de labor manual, no llega a ser

tan extremista como para que cualquier incapacidad física debida a la edad tenga un impacto en la productividad; o como para que, si existe algún decaimiento por la edad, éste se compense con las ganancias debidas a la experiencia

Nuestro interés final es la relación entre la edad y la insatisfacción en el trabajo. En este tema la evidencia se encuentra mezclada. La mayoría de los estudios indica una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, cuando menos hasta los 60 años.⁸ Otros estudios, sin embargo, han encontrado una relación en forma de U.⁹ Diversas explicaciones pueden aclarar estos resultados, la más plausible es que estos estudios están entremezclando los empleados profesionistas y los no profesionistas. Cuando estos dos tipos se separan, la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionistas conforme envejecen, mientras que cae entre los no profesionistas en edad media y luego se incrementa otra vez en los últimos años.

Género

Pocos temas propician más debates, concepciones erróneas y opiniones sin más fundamento que el relativo a si las mujeres se desempeñan tan bien en los trabajos como el hombre. En esta sección, revisaremos la investigación sobre el tema.

La evidencia sugiere que la mejor forma de empezar es reconociendo que entre los hombres y las mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afectan su *desempeño en el trabajo*. Hay, por ejemplo, diferencias no consistentes masculinas-femeninas en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje.¹⁰ Los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y probablemente tengan más expectativas de éxito que las mujeres, pero esas diferencias son minúsculas. Dados los significativos cambios que han tomado lugar en los últimos 25 años en términos de las crecientes tasas de participación femenina en la fuerza laboral y el re-

planteamiento de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos, usted debería operar con base en la premisa de que no existe diferencia significativa en la productividad del trabajo entre los hombres y las mujeres. De igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo.¹¹

Un tema que parece diferir entre los géneros, en especial si el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia por ciertos horarios de trabajo.¹² Las madres que trabajan es más probable que prefieran un trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles de trabajo y la teleconmutación,* a fin de hacer compatible su trabajo con sus responsabilidades familiares.

¿Pero qué hay acerca de las tasas de ausentismo y rotación? ¿Son las mujeres menos estables como empleadas que los hombres? Primero, sobre la pregunta de la rotación, la evidencia está mezclada.¹³ Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación; otros no han encontrado diferencia. Parece que no hay suficiente información para llegar a conclusiones significativas. La investigación sobre ausentismo, sin embargo, es una historia diferente. Las pruebas indican en forma consistente que las mujeres tienen tasas más altas de ausentismo que los hombres.¹⁴ La explicación más lógica del hallazgo es que la investigación se llevó a cabo en Estados Unidos y la cultura de ese país ha encargado a la mujer las responsabilidades de la casa y la familia. Cuando un niño se enferma o si es necesario que alguien se quede en casa para esperar al fontanero, ha sido la mujer quien tradicionalmente ha faltado al trabajo. Sin embargo, esta investigación está unida al tiempo, sin duda alguna.¹⁵ El papel histórico de la mujer como encargada del cuidado de los niños y como proveedora secundaria ha cambiado de manera definitiva, desde la década de los setenta y, en nuestros días, una gran proporción de hombres está tan interesada en el cuidado y en los problemas asociados con la educación de los niños como las mujeres.

◆ Existen pocas, si es que hay, diferencias entre los hombres y las mujeres que afectan su rendimiento en el trabajo

* Trabajar a distancia manteniendo comunicación constante por red o vía electrónica (nota del editor)

Estado civil

No hay suficientes estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación indica en forma consistente que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.¹⁶

El matrimonio impone responsabilidades mayores que podrían hacer que un trabajo estable fuera más valioso e importante. Pero la pregunta sobre la causa no se ha respondido. Podría muy bien ser que los empleados conscientes y satisfechos muy probablemente sean los casados. Otra derivación de este tema es que la investigación no ha estudiado otros estados civiles además del soltero y el casado. ¿El ser divorciado o viudo tiene un impacto en el desempeño y la satisfacción del empleado? ¿Qué hay acerca de las parejas que viven juntas sin estar casadas? Éstas son preguntas que necesitan una investigación.

Antigüedad

La última característica biográfica que analizaremos es la antigüedad. Con excepción del tema de las diferencias masculinas y femeninas, probablemente no existe otro tema con tantos malentendidos y especulaciones que el impacto de la antigüedad en el rendimiento en el trabajo.

Se han llevado a cabo revisiones extensas de la relación antigüedad-productividad.¹⁷ Si definimos la antigüedad como el tiempo que se haya trabajado en un empleo en particular, podemos decir que la mayor parte de la evidencia reciente demuestra una relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo. Así, el ejercicio de un trabajo, expresado como experiencia laboral, parece ser un buen pronosticador de la productividad del empleado.

La investigación sobre la relación entre la antigüedad y el ausentismo es muy vehemente. Los estudios demuestran que la antigüedad está negativamente relacionada con el ausentismo. De hecho, en términos tanto de la frecuencia de faltas como del número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la única variable explicativa importante.¹⁹

La antigüedad en un trabajo es también una variable poderosa al explicar la rotación. "Consistentemente se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación y se ha sugerido como uno de los mejores pronosticadores de la rotación."²⁰ Además, en congruencia con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor pronosticador del comportamiento futuro,²¹ la evidencia indica que la antigüedad que un empleado tuvo en su trabajo anterior pronostica de manera casi siempre acertada la rotación futura de éste.²²

La evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva.²³ De hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratados por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

Habilidad

Contrario a lo que se nos enseñó en la primaria, no todos fuimos creados igual. La mayoría de nosotros está a la izquierda de la media de alguna curva normal de habilidad. Sin importar qué tan motivado se encuentre, no es probable que usted pueda actuar tan bien como Meryl Streep, correr tan rápido como Michael Johnson, escribir historias de terror igual que Stephen King o cantar tan bien como Whitney Houston. Claro, el solo hecho de no ser iguales en habilidades no implica que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros. Lo

◆ Contrario a lo que se nos enseñó en la primaria, no todos fuimos creados igual

que queremos dar a entender es que todos tienen fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que los hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros al realizar ciertas tareas o actividades.²⁴ Desde el punto de vista de la administración, el asunto no es si la gente difiere en términos de sus habilidades. ¡Porque sí difieren! La cuestión es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que poseen y aplicar ese conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

habilidad

Lo capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo

¿Qué significa *habilidad*? Como usamos el término, la **habilidad** se refiere a la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real de lo que uno puede hacer. El conjunto de habilidades de un individuo en esencia se conforma de dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

Habilidades intelectuales

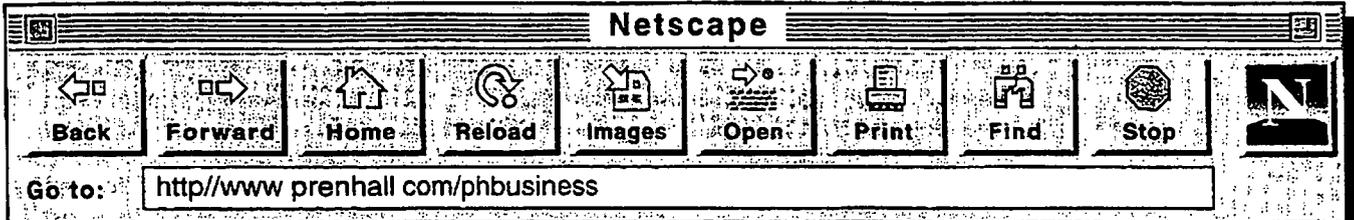
habilidades intelectuales

Son aquellas requeridas para realizar actividades mentales

Las **habilidades intelectuales** son aquellas necesarias para realizar actividades mentales. Los *tests* de coeficiente de inteligencia (IQ), por ejemplo, están diseñados para cerciorarse de las habilidades generales intelectuales de un individuo. También lo son los *tests* de admisión más conocidos a las universidades estadounidenses, como el SAT y el ACT, al igual que los *tests* de admisión para el posgrado en negocios (GMAT), leyes (LSAT) y medicina (MCAT). Las siete dimensiones más frecuentemente citadas que componen las habilidades intelectuales son la aptitud numérica, la comprensión verbal, la velocidad perceptual, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria.²⁵ La ilustración 2-1 describe estas dimensiones.

Ilustración 2-1 Dimensiones de la actividad intelectual

Dimensión	Descripción	Ejemplos de puesto
Aptitud numérica	Habilidad para la velocidad y la precisión aritmética	Contador calcula los impuestos sobre ventas en una serie de artículos
Comprensión verbal	Habilidad para entender lo que se lee o se escucha y la relación entre las palabras	Gerente de planta sigue políticas corporativas
Velocidad perceptual	Habilidad de identificar las similitudes y diferencias visuales rápidamente y con precisión	Investigador de causas de incendio identifica pistas para apoyar un cargo de incendiario
Razonamiento inductivo	Habilidad de identificar la secuencia lógica en un problema y luego resolverlo	Investigador de mercado pronostica la demanda de un producto en el siguiente periodo
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor escoge entre dos sugerencias diferentes ofrecidas por los empleados
Visualización espacial	Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio	Decorador de interiores rediseña oficinas u otros espacios
Memoria	Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas	Agente de ventas recuerda los nombres de los clientes



El CO en las noticias

La evidencia de la curva de campana

Indudablemente, fue el libro de ciencia social de mayor controversia publicado durante la primera mitad de la década de los noventa *The Bell Curve* (La curva de campana) escrito por Richard Herrnstein y Charles Murray, publicado por The Free Press en 1994 presenta evidencia de que el IQ, no la educación o la oportunidad, es el factor clave en la determinación del lugar que logra una persona en la escala social estadounidense. Lo que molestó a la mayoría de los revisores, científicos, políticos y periodistas fue la aseveración de los autores de que las desigualdades económicas entre los grupos raciales estaban relacionadas con diferencias en los niveles promedio de IQ entre las razas. Pero nosotros estamos interesados sólo en el segmento de su trabajo que se relaciona con el tema del IQ y el desempeño del trabajo.

Herrnstein y Murray empezaron haciendo seis declaraciones que categorizaron como "más allá de la disputa técnica significativa" (1) Hay una suerte de factor general de la habilidad cognoscitiva en el cual los seres humanos difieren; (2) todos los tests estandarizados de aptitud

académica o de logro miden este factor general en algún grado, pero los tests expresamente diseñados para estos propósitos lo miden con más precisión; (3) Las calificaciones de IQ empatan más estrechamente todo lo que la gente quiere decir cuando usa la palabra *inteligente* o *listo* en el lenguaje ordinario; (4) las calificaciones del IQ son estables; sin embargo, no son perfectas, sobre todo en la vida de una persona; (5) los tests de IQ aplicados apropiadamente no están dirigidos contra los grupos sociales, económicos, étnicos o raciales; y (6) una porción sustancial de la habilidad cognoscitiva (no menos de 40% y no más de 80%) se hereda mediante los genes. Usando estos seis puntos como base, los autores entonces argumentaron vigorosamente que el IQ es un pronosticador poderoso del rendimiento en el trabajo. O, para usar sus términos, "un empleado listo es, en promedio, un empleado superior".

De acuerdo con Herrnstein y Murray, todos los trabajos requieren de la habilidad cognoscitiva. Este hecho es relativamente evidente por sí mismo en ocupaciones profesio-

nales como contabilidad o ingeniería. Pero también es cierto para trabajos de obreros de habilidad media, y se mantiene, aunque con debilidad, aun para trabajos manuales que no requieren alguna habilidad. Por ejemplo, ellos señalan que existen buenos y malos ayudantes de meseros en los restaurantes. Los realmente buenos usan la inteligencia para resolver problemas relacionados con el trabajo y dan soluciones. Pero al tiempo que el trabajo se vuelve más complejo, el IQ se vuelve más importante para determinar el rendimiento. Esta ventaja se mantiene con el tiempo. "El costo de contratar trabajadores menos inteligentes podría durar tanto como ellos se queden en el trabajo."

Estos puntos de vista son expresados por Herrnstein y Murray, quienes, por cierto, no son radicales. En la cúspide de la controversia alrededor de la publicación de *The Bell Curve*, 52 de los expertos más respetados en investigación sobre inteligencia reafirmaron las conclusiones de Herrnstein y Murray en el editorial del *Wall Street Journal* (13 de diciembre de 1994, p. A18).

¡Conéctese a la red!



Lo invitamos a que visite la página de Robbins en el sitio de Prentice Hall en la Web:

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

para el ejercicio de la World Wide Web de este capítulo

Los trabajos difieren en las exigencias de habilidades intelectuales que requieren los ocupantes de las partes. En general, mientras más exigencias de procesamiento de información existan en un trabajo, más habilidades verbales e inteligencia general serán necesarias para desarrollar el trabajo con éxito.²⁶ Claro, un IQ alto no es un prerrequisito para todos los trabajos. De hecho, en muchos trabajos —en los cuales el comportamiento del empleado es altamente rutinario y hay muy pocas oportunidades o no hay, para ejercer la discreción— un IQ alto podría no estar relacionado con el rendimiento. Por el otro lado, una revisión cuidadosa de la evidencia demuestra que los *tests* que valoran las habilidades verbales, numéricas, espaciales y de percepción son válidos para pronosticar la superioridad laboral en todos los niveles de trabajo.²⁷ Por tanto, los *tests* que miden dimensiones específicas de la inteligencia han resultado ser fuertes pronosticadores del rendimiento futuro en el trabajo.

El mayor dilema enfrentado por los empleadores que usan aplican de habilidad mental en la selección, promoción, entrenamiento y decisiones de personal similares, es que dichas pruebas tienen un impacto negativo en los grupos raciales y étnicos.²⁸ La evidencia indica que algunas calificaciones de los grupos minoritarios, en promedio, tienen una desviación estándar menor que los blancos en exámenes de habilidad verbal, numérica y espacial.

Habilidades físicas

habilidad física

Aquella que se requiere para hacer tareas que demandan vigor, destreza, fortaleza y características similares

En el mismo grado en que las habilidades intelectuales juegan un mayor papel en los trabajos complejos con requerimientos de procesamiento de información, las **habilidades físicas** específicas cobran más importancia para realizar exitosamente los trabajos de menor habilidad y más estandarizados. Por ejemplo, los trabajos en los cuales el éxito exige vigor, destreza, fortaleza o talentos similares, requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

La investigación sobre los requerimientos necesarios en cientos de trabajos ha hecho identificar nueve habilidades básicas en el rendimiento de las tareas físicas.²⁹ Éstas se describen en la ilustración 2-2. Los individuos difieren en el grado en el cual poseen cada una de estas habilidades. No es sorprendente, que exista también poca relación entre ellas. Una alta calificación en una no asegura una alta calificación en las demás. Es probable que el alto desempeño del empleado se logre cuando la gerencia haya descubierto con seguridad el grado en el cual un trabajo requiere de cada una de las nueve habilidades y entonces se asegure de que los empleados que ocupen ese puesto tengan tales habilidades.

Las habilidades y el ajuste al puesto

Nuestro interés radica en explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. En esta sección, hemos demostrado que los trabajos crean demandas distintas sobre la gente y ésta difiere en cuanto a las habilidades que poseen. El desempeño del empleado, por tanto, se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre las habilidades y el trabajo.

Las habilidades específicas intelectuales o físicas requeridas para un adecuado desempeño en el trabajo dependen de los requerimientos de habilidad del trabajo. Así, por ejemplo, los pilotos de las líneas aéreas necesitan fuertes habilidades de visualización espacial; los salvavidas de las playas necesitan tanto de habilidades de visualización espacial como de coordinación corporal; los ejecutivos *senior* necesitan habilidades verbales; los trabajadores dedicados a la construcción de altos edificios necesitan el equilibrio; y los periodistas con pobres habilidades de razonamiento podrían tener dificultades para llegar a los estándares mínimos de rendimiento en el trabajo.

- ◆ El desempeño del empleado se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre las habilidades y el trabajo

Ilustración 2-2 Nueve habilidades físicas básicas**Factores de fortaleza**

- | | | |
|---|----------------------|---|
| 1 | Fortaleza dinámica | Habilidad de ejercer fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo |
| 2 | Fortaleza del tronco | Habilidad de ejercer fuerza muscular usando el músculo del tronco (particularmente abdominal) |
| 3 | Fortaleza estática | Habilidad de ejercer la fuerza contra objetos externos |
| 4 | Fortaleza explosiva | Habilidad de gastar un máximo de energía en uno o en una serie de actos explosivos |

Factores de flexibilidad

- | | | |
|---|------------------------|---|
| 5 | Flexibilidad extendida | Habilidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible |
| 6 | Flexibilidad dinámica | Habilidad de hacer movimientos rápidos y de flexión repetida |

Otros factores

- | | | |
|---|-------------------------|---|
| 7 | Coordinación del cuerpo | Habilidad de coordinar acciones simultánea de partes diferentes del cuerpo |
| 8 | Equilibrio | Habilidad de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas desequilibradoras |
| 9 | Estamina | Habilidad para un esfuerzo máximo continuo requerido durante un tiempo prolongado |

Fuente: reimpreso con permiso de HRMagazine por la Society for Human Resource Management, Alexandria, VA

Al dirigir la atención sólo a las habilidades de los empleados o solamente a los requerimientos de habilidad del trabajo, se ignora el hecho de que el desempeño del empleado depende de la interacción de dos

¿Qué pronósticos podemos hacer cuando el ajuste es pobre? Como se aludió previamente, si los empleados carecen de las habilidades requeridas, es probable que fracasen. Si a usted lo contratan para manejar un procesador de palabras y no reúne los requerimientos básicos del manejo de teclado, su rendimiento va a ser pobre sin importar su actitud positiva o su alto nivel de motivación. Cuando la compatibilidad entre las habilidades y el trabajo está fuera de sincronía porque el empleado tiene habilidades que exceden por mucho los requerimientos del puesto, nuestros pronósticos serían muy diferentes. Es probable que el rendimiento del trabajo sea adecuado, pero existirían ineficiencias organizacionales y posibles descensos en la satisfacción del empleado. Dado que la paga tiende a reflejar el más alto nivel que el empleado posee, si las habilidades del empleado exceden por mucho aquéllas necesarias para hacer el trabajo, la gerencia estará pagando más de lo que necesita. Las habilidades que están significativamente por encima de las requeridas pueden también reducir la satisfacción laboral del empleado, cuando el deseo de éste de usar sus habilidades sea particularmente fuerte y se vea frustrado por las limitaciones del trabajo.

Personalidad

¿Por qué existen algunas personas silenciosas y pasivas, mientras otras son gritonas y agresivas? ¿Están mejor adaptados ciertos tipos de personalidad para ciertos tipos de trabajo? ¿Qué sabemos de las teorías de la personalidad que puede ayudarnos a

Los factores de coordinación del cuerpo, balance, vigor, fortaleza y flexibilidad son habilidades físicas requeridas para el desempeño del trabajo en Black Diamond Equipment, en Salt Lake City. La compañía de equipo para escalar en roca asegura las habilidades que se necesitan para ajustarse al puesto al contratar clientes —deportistas entusiastas que usan sus productos y tienen la pasión de escalar



explicar y predecir el comportamiento de gente como Robert Lutz de Chrysler, a quien describimos al principio de este capítulo? En esta sección trataremos de contestar tales preguntas

¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de personalidad, no queremos decir que una persona tiene carisma, o una actitud positiva hacia la vida, una cara sonriente o que parezca una finalista de la categoría “la más alegre y amigable” en los concursos de Señorita Estados Unidos. Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema sociológico de una persona. Más que observar todas las partes que conforman a un individuo, la personalidad busca algún todo agregado que es mayor que la suma de las partes.

La definición más frecuentemente aceptada de la personalidad es la propuesta por Gordon Allport hace más de 60 años. Para él, la personalidad es “la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”³⁰ Para nuestros propósitos, usted debería pensar en la **personalidad** como la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Más a menudo se describe en términos de tendencias medibles que la persona muestra.

personalidad
La suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros

Determinantes de la personalidad

Una de las primeras cuestiones en la investigación de la personalidad es si la personalidad de un individuo es resultado de la herencia o del ambiente. ¿Se determina en el nacimiento o es resultado de la interacción del individuo con su ambiente? Por supuesto, no hay una respuesta simple en negro y blanco. La personalidad parece ser un resultado de ambas influencias. Además, hoy en día reconocemos un tercer factor: la situación. Por tanto, ahora se considera que la personalidad adulta generalmente

De los conceptos a las habilidades

Autoconocimiento: ¿se conoce a usted mismo?

Un caricaturista famoso asistió una vez a una fiesta con algunos amigos. Alguien le pidió que dibujara la caricatura de todos los presentes, lo cual procedió a hacer con unos cuantos trazos habilidosos de su lápiz. Cuando los dibujos se pasaron alrededor para que los invitados los identificaran, todo mundo reconoció las de las otras personas, pero difícilmente alguien reconoció la caricatura de él mismo.³¹

Muchos de nosotros somos como la gente de esa fiesta. En

realidad no nos conocemos. Pero usted puede ampliar su autoconocimiento. Y cuando lo haga, entenderá mejor sus fortalezas personales, debilidades y cómo los otros le perciben. También logrará conocimientos del porqué otros le responden como lo hacen.

Un importante componente para obtener un autoentendimiento es encontrar cómo califica usted en características clave de personalidad. Más tarde, en nuestra discusión sobre personalidad, revisaremos seis

de los principales atributos de la personalidad: *locus* o lugar de control, maquiavelismo, autoestima, automonitoreo, toma de riesgos y tipo de personalidad A. Incluido con la revisión habrá una serie de cuestionarios de autoconocimiento que se han diseñado para medir estas características de personalidad. Individualmente, los cuestionarios le darán conocimiento sobre cómo califica en cada atributo. En suma, le ayudarán a entender mejor quién es usted.

está formada tanto por la herencia como por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

HERENCIA La herencia se refiere a aquellos factores que se determinaron en la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición de músculos y reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que por lo general se considera que están, ya sea completa o sustancialmente, influenciadas por quienes fueron sus padres. Esto es, por su arreglo biológico, sociológico y psicológico inherente. El método de la herencia sostiene que la explicación última de la personalidad del individuo es la estructura molecular de los genes, localizados en los cromosomas.

Tres corrientes diferentes de investigación conceden cierta credibilidad al argumento de que la herencia juega una parte importante en la determinación de la personalidad. La primera atiende el apuntalamiento genético del comportamiento humano y el temperamento entre los niños pequeños. La segunda dirige el estudio a los gemelos que son separados al nacer. La tercera examina la consistencia en la satisfacción en el trabajo a través del tiempo y a lo largo de determinadas situaciones.

Estudios recientes de niños jóvenes prestan bastante apoyo al poder de la herencia.³² La evidencia demuestra que las características como la timidez, el temor y la ansiedad son causados probablemente por características genéticas heredadas. Este hallazgo sugiere que algunas características de la personalidad podrían crearse dentro del mismo código genético que afecta factores como la altura y el color de los cabellos.

Los investigadores han estudiado más de 100 grupos de gemelos idénticos que fueron separados al nacer y que crecieron aparte.³³ Si la herencia jugó una pequeña parte o no intervino en determinar la personalidad, usted podría esperar encontrar pocas similitudes entre los gemelos separados. Pero los investigadores encontraron mucho en común. Para casi toda característica de comportamiento, una parte significativa de la variación entre los gemelos resultó estar asociada con los factores genéticos. Por ejemplo, un grupo de gemelos que habían estado separados durante 39 años y habían crecido en lugares situados a 45 millas uno del otro, se encontró que manejaban sendos automóviles del mismo modelo y color, fumaban cigarrillos de la misma marca, poseían perros de la misma raza y tomaban vacaciones en una playa de la comunidad a 1,500 millas de distancia, con tres calles de distancia entre uno y otro lugar de descanso. Los investigadores encontraron que la genética da cuenta de cerca de 50% de las diferencias de personalidad y de más de 30% de la variación en intereses ocupacionales y de descanso.

Más apoyo a la importancia de la herencia puede encontrarse en estudios sobre la satisfacción en el trabajo individual. La investigación ha descubierto unos fenómenos interesantes: la satisfacción en el trabajo individual es marcadamente más estable con el tiempo. Aun cuando los patrones u ocupaciones cambiaran, la satisfacción en el trabajo permanece relativamente estable durante la vida de uno.³⁴ Este resultado es consistente con el que usted esperaría si la satisfacción estuviera determinada por algo inherente en la persona, más que por factores ambientales externos.

Si las características de la personalidad estuvieran *completamente* dictadas por la herencia, estarían determinadas desde el nacimiento y ninguna experiencia podría alterarlas. Si usted fuera relajado y feliz como un niño, por ejemplo, sería resultado de sus genes, y no sería posible para usted cambiar esas características. Pero las características de la personalidad no son completamente dictadas por la herencia.

AMBIENTE Entre los factores que ejercen presiones en la formación de la personalidad, están la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de nuestra familia y los grupos sociales y otras influencias que experimentamos. El ambiente al que somos expuestos juega un papel sustancial en el moldeamiento de la personalidad.

Por ejemplo, la cultura establece las normas, las actitudes y los valores que pasan de una generación a otra y crea consistencias con el tiempo. Una ideología que se nutre con intensidad en una cultura podría influenciar moderadamente en otra. Por ejemplo, los estadounidenses han tenido los temas de la industriiosidad, el éxito, la competencia, la independencia y la ética de trabajo de los protestantes, constantemente implantados a través de los libros, el sistema escolar, la familia y los amigos. Los estadounidenses, como resultado de ello, tienden a ser ambiciosos y empeñosos en relación con los individuos que crecieron en culturas que han enfatizado el llevarse bien con los demás, la cooperación y la prioridad de la familia sobre el trabajo y la carrera.

Una cuidadosa consideración de los argumentos que favorecen tanto la herencia o el ambiente como el determinante principal de la personalidad fuerza la conclusión de que ambos son importantes. La herencia establece los parámetros o los límites exteriores, pero el potencial completo de un individuo será determinado por cuán bien él o ella se ajuste a las demandas y requerimientos del trabajo.

SITUACIÓN Un tercer factor, la situación, influye en los efectos de la herencia y el ambiente en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente estable y consistente, cambia en situaciones diferentes. Las distintas



El ambiente cultural en el cual la gente crece, juega un papel importante en moldear la personalidad. En la India, los niños aprenden desde temprana edad los valores del duro trabajo, la frugalidad y la cercanía de la familia. Esta foto de la familia Harilela muestra la importancia que los hindúes dan a los lazos familiares cercanos. Los seis hermanos Harilela poseen propiedades y hoteles en toda Asia. No sólo los hermanos trabajan juntos, sino sus seis familias y la de la hermana casada también viven en una misma mansión de Hong Kong.

demandas de diversas situaciones competen a cuatro aspectos diferentes de la personalidad. No deberíamos, por tanto, observar los patrones de personalidad en forma aislada.³⁵

Parece lógico suponer que las situaciones influirán en la personalidad del individuo, pero un plan de clasificación claro que nos mostrara el impacto de varios tipos de situaciones se ha eludido hasta ahora. "Aparentemente todavía no estamos cerca de desarrollar un sistema para clarificar situaciones que pudieran estudiarse de manera sistemática."³⁶ Sin embargo, sabemos que ciertas situaciones tienen mayor influencia en la personalidad.

Lo que es taxonómicamente de interés es que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen sobre el comportamiento. Algunas situaciones —por ejemplo, la iglesia, una entrevista de empleo— restringen muchos comportamientos; otras situaciones —por ejemplo, un día de campo en un parque público— restringen relativamente pocos.³⁷

Además, aunque ciertas generalizaciones pueden hacerse acerca de la personalidad, hay diferencias individuales significativas. Como veremos, el estudio de las diferencias individuales ha llegado a tener mayor énfasis en la investigación sobre la personalidad, la cual buscó originalmente patrones más generales, universales.

Características de la personalidad

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad constituyeron intentos de identificar y nombrar las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. Las características comunes incluyen la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad y la falta de confianza. Aquellas características, cuando se exhiben en un gran número de situaciones se llaman **características de la personalidad**.³⁸ Mientras más consistente sea y más frecuentemente ocurra la característica en diversas situaciones, más importante será la característica al describir al individuo.

características de la personalidad
Las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo.

Ilustración 2-3

Fuente: PEANUTS reimpresso con permiso de United Features Syndicate, Inc



PRINCIPIOS DE LA BÚSQUEDA DE CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS Se han obstruido los esfuerzos por aislar las características, pues existen demasiadas. En un estudio, se identificaron 17,953 características individuales.³⁹ Es virtualmente imposible predecir el comportamiento cuando debe tomarse en cuenta tal número de características. Como resultado, la atención se ha dirigido hacia la reducción de estos miles a un número más manejable.

Un investigador aisló 171 características pero concluyó que fueron superficiales y carentes del poder descriptivo.⁴⁰ Lo que él buscó fue un grupo reducido de características que identificarían patrones básicos. El resultado fue la identificación de 16 factores de personalidad, los cuales llamó *características fuente* o *primarias*. Estas se muestran en la ilustración 2-4. Se encontró que estas 16 características son fuentes generalmente firmes y constantes del comportamiento, por lo que permiten el pronóstico del comportamiento de un individuo en situaciones específicas sopeando las características para su relevancia situacional.

indicador de tipo Myers-Briggs
Un examen de personalidad que une cuatro características y clasifica a la gente en uno de los 16 tipos de personalidad.

INDICADOR DE TIPO MYERS-BRIGGS Uno de los marcos de trabajo más ampliamente utilizados se denomina **indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI)**, por sus siglas en inglés.⁴¹ Es esencialmente un examen de personalidad de 100 interrogantes que pregunta a la gente cómo se siente o actúa en situaciones particulares.

Con base en las respuestas que los individuos dan, son clasificados como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), racionales o pasionales (T o F) y perceptivos o juiciosos (P o J). Estas clasificaciones se combinan dentro de 16 tipos de personalidad (Estos tipos son diferentes de las 16 características primarias de la ilustración 2-4). Para ilustrar esto, tomemos diversos ejemplos. Los INTJ son visionarios. Usualmente tienen mentes originales y un gran empuje para sus ideas propias y propósitos. Se caracterizan como escépticos, críticos, independientes, determinados y a menudo testarudos. Los ESTJ son organizadores. Son realistas, lógicos, analíticos, decisivos y tienen una mente natural para el negocio y la mecánica. Les gusta organizar y dirigir actividades. El tipo ENTP es conceptualizador. Es innovador, individualista, versátil y se siente atraído por las ideas empresariales. Esta persona tiende a tener muchos recursos para solucionar problemas de reto, pero podría poner muy poca atención a las tareas rutinarias. Un libro reciente que contenía el perfil de 13 personas de negocios contemporáneas que crearon firmas súper exitosas, incluidas Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft, Price Club y Sony halló que los 13 eran pensadores racionales (NT).⁴² Este resultado es particularmente interesante, ya que los racionales intuitivos representan sólo cerca de 5% de la población.

Más de 2 millones de personas al año toman el MBTI en Estados Unidos. Las organizaciones que usan el MBTI incluyen a Apple Computer, AT&T, Citicorp, Exxon, GE, 3M Co., además de muchos hospitales, instituciones educativas y aun las fuerzas armadas de Estados Unidos.

Ilustración 2-4 16 características primarias

1	Reservado	versus	Extrovertido
2	Menos inteligente	versus	Más inteligente
3	Afectado por sentimiento	versus	Estable emocionalmente
4	Sumiso	versus	Dominante
5	Serio	versus	Alegre y afortunado
6	Egoísta	versus	Consciente
7	Tímido	versus	Aventurado
8	Realista	versus	Sensitivo
9	Confiado	versus	Suspicious
10	Práctico	versus	Imaginativo
11	Directo	versus	Juicioso
12	Seguro de sí mismo	versus	Aprehensivo
13	Conservador	versus	Experimentado
14	Dependiente del grupo	versus	Autosuficiente
15	Sin control	versus	Controlado
16	Relajado	versus	Tenso

Irónicamente, no existe una evidencia sólida de que el MBTI sea una medida válida de la personalidad. Pero la carencia de evidencia no parece desalentar su uso en un amplio rango de organizaciones.

EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES El MBTI podría carecer de una evidencia válida, pero no puede decirse lo mismo para el modelo de los cinco factores de la personalidad —típicamente conocido como el de “los cinco más importantes”⁴³. En años recientes, un cuerpo impresionante de investigación apoya la noción de que las cinco dimensiones básicas de la personalidad fundamentan a todas las demás. Los cinco grandes factores son:

- ◆ **Extroversión.** Esta dimensión captura el nivel de comodidad de uno con las relaciones. Los extrovertidos (que califican alto en extroversión) tienden a ser amigables, sociables y pasan gran parte de su tiempo manteniendo y disfrutando grandes números de relaciones. Los introvertidos tienden a ser reservados y a tener pocas relaciones, están más a gusto con la soledad de lo que la mayoría de la gente lo está.
- ◆ **Afabilidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo a diferir de los otros. La gente altamente afable valora más la armonía que lo que dice o su manera de pensar. Cooperan y confían en los demás. La gente que califica bajo en afabilidad se enfoca más en sus propias necesidades que en las de los demás.
- ◆ **Escrupulosidad.** Esta dimensión se refiere al número de metas en las cuales una persona se enfoca. Una persona con una alta escrupulosidad persigue menos metas, con vehemencia, y tiende a ser responsable, persistente, confiable y orientada al logro. Aquellos que califican bajo en esta dimensión tienden a distraerse más fácilmente, persiguen muchas metas y son más hedonistas.
- ◆ **Estabilidad emocional.** Esta dimensión se enfoca en la habilidad de una persona de soportar la tensión. La gente con una estabilidad emocional positiva tiende a caracterizarse como calmada, entusiasta y segura. Aquellas personas con calificaciones negativas tienden a ser nerviosas, depresivas e inseguras.

extroversión

Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es sociable, comunicativo y asertivo.

afabilidad

Una dimensión de la personalidad que describe a una persona de buena naturaleza, cooperativo y digno de confianza.

escrupulosidad

Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente orientado al logro.

estabilidad emocional

Dimensión de la personalidad que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, segura (positiva) versus una persona tenso, nervioso, deprimida e inseguro (negativo).

apertura a la experiencia

Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de la imaginación, la sensibilidad artística y el intelectualismo

- ◆ **Apertura a la experiencia.** La dimensión final se dirige a los rangos personales de interés. La gente extremadamente abierta se siente fascinada por la novedad y la innovación. Tiende a ser imaginativa, sensitiva a lo artístico e intelectual. Quienes están en el extremo opuesto de la categoría de la apertura parecen más convencionales y encuentran comodidad en lo familiar.

Además de proporcionar un marco de personalidad unificado, la investigación sobre los cinco grandes factores de la personalidad también ha encontrado relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.⁴⁴ Un amplio espectro de ocupaciones se observaron en: profesionistas (incluyendo ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policías, gerentes, vendedores y empleados de capacitación media y capacitación completa. El desempeño en el trabajo se definió en términos de calificación de rendimiento, habilidad de entrenamiento (desempeño durante los programas de entrenamiento) e información del personal como el nivel de salario. Los resultados demostraron que la escrupulosidad pronosticó el rendimiento en el trabajo para todos los grupos ocupacionales. "La evidencia preponderante muestra que los individuos de los que se puede depender —que son confiables, cuidadosos, precisos, capaces de planear, organizados, asiduos, persistentes y orientados al logro— tienden a tener un rendimiento en el trabajo más alto en la mayoría si no es que en todas las ocupaciones."⁴⁵ Para las otras dimensiones de la personalidad, la pronosticabilidad dependió tanto de los criterios de rendimiento como del grupo ocupacional. Por ejemplo, la extroversión pronostica el rendimiento en puestos gerenciales y de ventas. Este hallazgo tiene sentido ya que estas ocupaciones involucran una interacción social alta. De igual forma, se encontró que la apertura a la experiencia es importante para pronosticar el aprovechamiento del entrenamiento, el cual, también, parece lógico. Lo que no estaba tan claro fue por qué la estabilidad emocional positiva no estaba relacionada con el desempeño en el trabajo. Intuitivamente, parecería que la gente calmada y segura se desempeñaría mejor en casi todos los trabajos que la gente nerviosa e insegura. Los investigadores sugirieron que la respuesta podría ser que sólo las personas que califican alto en estabilidad emocional mantienen sus trabajos. Así que el rango entre estas personas que se estudiaron, todas las cuales estaban empleadas, tendería a ser algo pequeño.

Los atributos de personalidad de mayor influencia para el CO

En esta sección, queremos evaluar con más cuidado los atributos de la personalidad que se encontraron como pronosticadores poderosos del comportamiento en las organizaciones. El primero está relacionado con dónde se percibe el lugar de control o *locus* de control en la vida de uno. Los otros son el maquiavelismo, la autoestima, el auto-monitoreo, la propensión a asumir riesgos y la personalidad de tipo A. En esta sección, introduciremos con brevedad estos atributos y resumiremos lo que sabemos acerca de la habilidad de éstos para explicar y predecir el comportamiento del empleado.

internos

Individuos que creen que controlan lo que les pasa

externos

Individuos que creen que lo que les pasa está controlado por fuerzas externas como la suerte y la oportunidad

locus de control o lugar de control

El grado en el cual las personas creen que son los arquitectos de su propio destino

LOCUS DE CONTROL O LUGAR DE CONTROL. Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino. Otras se perciben como peones del destino, creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad. El primer tipo, aquellos que creen que controlan su destino, se denominan **internos**; mientras que los últimos, aquellos que ven su vida como controlada por fuerzas exteriores, se han llamado **externos**.⁴⁶ La percepción que una persona tiene sobre la fuente de su destino se conoce como **locus de control**.

Una gran parte de las investigaciones que compara los internos con los externos ha demostrado en forma consistente que quien califica alto en externalidad está menos satisfecho con su trabajo, tiene tasas de ausentismo más altas, está más alieneado con el establecimiento del trabajo y menos involucrado en sus labores que los internos.⁴⁷

INCREMENTE EL CONOCIMIENTO SOBRE USTED MISMO: EVALÚE SU LOCUS DE CONTROL

Instrucciones: lea los siguientes enunciados e indique si usted está más de acuerdo con la opción A o con la B

A	B
1 Ganar mucho dinero es en gran medida cuestión de conseguir las oportunidades correctas	1 Los ascensos se ganan por medio del trabajo duro y la persistencia _____
2 He notado que existe una conexión directa entre lo duro que estudio y las calificaciones que obtengo	2 Muchas veces, las reacciones de los maestros me parecen azarosas _____
3 El número de divorcios indica que cada vez más y más personas no tratan de que sus matrimonios funcionen	3 El matrimonio es en gran medida un juego de azar _____
4 Es tonto pensar que uno puede cambiar realmente las actitudes básicas de una persona	4 Cuando estoy en lo correcto puedo convencer a los demás _____
5 Conseguir un ascenso es cuestión de ser más suerte que otra persona	5 En nuestra sociedad, el poder futuro que obtenga una persona depende de su habilidad _____
6 Si alguien sabe cómo tratar con la gente, puede dirigirla fácilmente	6 Tengo muy poca influencia en la manera en que la demás gente se comporta _____
7 Las calificaciones que obtengo son el resultado de mis propios esfuerzos, la suerte tiene muy poco o nada que ver con ello	7 A veces siento que muy poco tengo que ver con las calificaciones que obtengo _____
8 La gente como yo puede cambiar el curso de las relaciones mundiales si nos hacemos escuchar	8 Es solamente un deseo creer que uno puede influir en lo que ocurre en nuestra sociedad _____
9 Mucho de lo que me pasa es probablemente cuestión de casualidad	9 Soy el arquitecto de mi propio destino _____
10 Llevarse bien con la gente es una habilidad que debe practicarse	10 Es casi imposible imaginar cómo complacer a algunas personas _____

Fuente adaptado de J. B. Rotter, "External Control and Internal Control", *Psychology Today*, junio de 1971, p. 42. Copyright 1971 por la American Psychological Association. Adaptado con permiso.

Clave de calificación anótese 1 punto por cada una de las siguientes selecciones: 1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B y 10A. Las calificaciones pueden ser interpretadas como sigue:

- 8-10 = Alto locus de control interno
- 6-7 = Moderado locus de control interno
- 5 = Mezclado
- 3-4 = Moderado locus de control externo
- 1-2 = Alto locus de control externo

¿Por qué los externos son más insatisfechos? La respuesta es probablemente porque se perciben a sí mismos con poco control sobre aquellos resultados organizacionales que son importantes para ellos. Los internos, enfrentan la misma situación, atribuyen los resultados organizacionales a sus propias acciones. Si la situación no es atractiva, creen que no hay alguien más a quien culpar que no sean ellos mismos. También el insatisfecho interno es más probable que renuncie a un trabajo que no le satisface.

El impacto del locus de control sobre el ausentismo es interesante. Los internos creen que la salud está sustancialmente bajo su propio control a través de hábitos

adecuados, así que ellos pueden adoptar mayor responsabilidad de su salud y tener mejores hábitos. En consecuencia, sus incidencias de enfermedades, y por ende, de ausentismo, son menores.⁴⁸

No deberíamos esperar relación entre el *locus* de control y la rotación, ya que son fuerzas opuestas en el trabajo. "Por un lado, los internos tienden a tomar acción y, por tanto, se esperaba que renunciaran al trabajo con mayor facilidad. Por el otro lado, tienden a ser más exitosos en el trabajo y a estar más satisfechos, factores asociados con menor rotación individual."⁴⁹

La evidencia total indica que los internos generalmente se desempeñan mejor en sus trabajos, pero esa conclusión debería ser moderada para reflejar las diferencias en los trabajos. Los internos buscan más activamente la información antes de tomar una decisión, y se sienten más motivados por lograr y hacer un gran intento de controlar su ambiente. Los externos, sin embargo, son más obedientes y están más dispuestos a seguir instrucciones. Por consiguiente, los internos se desempeñan bien en tareas complejas —entre las que se incluye la mayoría de los trabajos gerenciales y profesionales— que requieren un avanzado procesamiento de información y aprendizaje. Además los internos, están más acordes con trabajos que requieren de iniciativa e independencia de acción. En contraste, los externos deberían desempeñarse bien en trabajos que estén bien estructurados, que sean rutinarios y en los cuales el éxito dependa en gran medida de seguir la dirección de otros.

maquiavelismo
Grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional, y cree que el fin justifica los medios.

MAQUIAVELISMO La característica de la personalidad del **maquiavelismo** tiene este nombre por Nicolás Maquiavelo, quien escribió en el siglo XVI sobre cómo ganar y usar el poder. Un individuo con un alto maquiavelismo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. Se guía por la idea de: "Si funciona, úsalo"; es consistente con una perspectiva de maquiavelismo alto.

Una gran cantidad de investigación ha sido dirigida hacia relacionar personalidades altas y bajas en rasgos maquiavélicos, para obtener ciertos resultados de comportamiento.⁵⁰ Los altos maquiavélicos manipulan más, ganan más y son menos persuadidos y persuaden más que los maquiavélicos bajos.⁵¹ Sin embargo estos resultados sobre el marcado maquiavelismo son moderados por los factores situacionales. Se ha encontrado que quienes califican alto en maquiavelismo alcanzan su plenitud (1) cuando interactúan cara a cara con otros, más que indirectamente, (2) cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y regulaciones; por tanto, permiten la actitud de improvisación; (3) cuando el involucramiento emocional con detalles irrelevantes para ganar distrae a los bajos en maquiavelismo.⁵²

¿Deberíamos concluir que los maquiavélicos altos son buenos empleados? Esta respuesta depende del tipo de trabajo y si se consideran las implicaciones éticas en la evaluación del rendimiento. En trabajos que requieren habilidades de negociación (tales como las relaciones laborales) o que ofrecen recompensas sustanciales por ganar (como comisión sobre ventas), los maquiavélicos altos serán productivos. Pero si el fin no puede justificar los medios, si existen estándares *absolutos* de comportamiento o si los tres factores situacionales del párrafo anterior no son evidentes, nuestra habilidad de pronosticar un rendimiento de maquiavelismo alto se verá severamente disminuida.

autoestima
El grado en el que el individuo se gusta o se disgusta a sí mismo.

AUTOESTIMA La gente difiere sobre el grado en que se gusta o se disgusta a sí misma. Esta característica se denomina **autoestima**.⁵³ La investigación acerca de la autoestima (AE) ofrece algunos conocimientos interesantes para el comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima está directamente relacionada con las expectativas del éxito. Los de alta autoestima creen que poseen la habilidad que necesitan para tener éxito en el trabajo.

Los individuos con una alta autoestima tomarán más riesgos en la selección de trabajo y probablemente escogerán trabajos no convencionales que la gente con baja autoestima.

INCREMENTE EL CONOCIMIENTO SOBRE USTED MISMO: ¿QUÉ TAN MAQUIAVÉLICO ES?

Instrucciones: para cada enunciado, encierre en un círculo la opción que más se asemeje a su actitud

Enunciados	Acuerdo			Desacuerdo	
	Mucho	Un poco	Neutral	Un poco	Mucho
1 La mejor manera de manejar a las personas es decirles lo que quieren escuchar	1	2	3	4	5
2 Cuando usted le pide a alguien que haga algo por usted, lo mejor es dar una razón verdadera y atractiva en lugar de razones de mayor peso	1	2	3	4	5
3 Cualquiera que confie completamente en alguien tendrá problemas	1	2	3	4	5
4 Es difícil avanzar sin tomar atajos por todos lados	1	2	3	4	5
5 Es seguro asumir que toda la gente tiene una característica inmoral que saldría a flote a la primera oportunidad	1	2	3	4	5
6 Uno debe tomar acción sólo cuando es moralmente correcto	1	2	3	4	5
7 La mayoría de la gente básicamente es buena y amable	1	2	3	4	5
8 No existe excusa para mentir a alguien	1	2	3	4	5
9 La mayoría de las personas olvida más fácilmente la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad	1	2	3	4	5
10 En general, la gente no trabajará duro a menos que se le fuerce a hacerlo	1	2	3	4	5

Fuente: R. Christie y F. L. Geis, *Studies in Machiavellianism* © Academic Press 1970 Reimpreso con permiso

Clave de calificación para obtener su calificación en maquiavelismo, sume el número que ha marcado en las preguntas 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Para las otras cuatro preguntas, ponga a la inversa los números que ha marcado: 5 se vuelve 1, 4 es 2, 2 es 4 y 1 es 5. Sumeme sus diez números para encontrar su calificación. Mientras más alta sea su calificación, más maquiavélico será usted. Entre la muestra aleatoria de los adultos estadounidenses, el promedio nacional fue 25.

El hallazgo más generalizable sobre la autoestima es que los bajos en autoestima son más susceptibles a la influencia externa que los altos en autoestima. Los individuos de AE baja son dependientes de recibir evaluaciones positivas de parte de quienes los rodean. Como resultado, probablemente buscarán la aprobación de los otros y estarán más predispuestos a conformarse con las creencias y comportamientos de aquellos que respetan, que tienen AE alta.

No es de sorprender que se haya descubierto que la autoestima también está relacionada con la satisfacción en el trabajo. Numerosos estudios confirman que los de AE altas están más satisfechos con sus trabajos que los de AE bajas.

AUTOMONITOREO Una característica de la personalidad que ha recibido recientemente mayor atención es el **automonitoreo**.⁵⁴ Se refiere a la habilidad individual de ajustar el comportamiento propio a factores situacionales externos.

automonitoreo

Característica de la personalidad que mide la habilidad de un individuo de ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos.

INCREMENTE EL CONOCIMIENTO SOBRE USTED MISMO: ¿CÓMO ESTÁ SU AUTOESTIMA?

Instrucciones: conteste cada una de las siguientes preguntas *honestamente*. Al principio de cada pregunta escriba 1, 2, 3, 4 o 5 dependiendo de cuál respuesta lo describe mejor

- 1 = Muy frecuentemente
- 2 = Muy seguido
- 3 = A veces
- 4 = De vez en cuando
- 5 = Prácticamente nunca

- _____ 1 ¿Qué tan a menudo tiene el sentimiento de que no hay nada que usted pueda hacer bien?
- _____ 2 Cuando habla frente a su grupo o con cualquier otro individuo de su edad, ¿qué tan frecuentemente se siente preocupado o temeroso?
- _____ 3 ¿Qué tan a menudo siente que se ha manejado bien en una reunión social?
- _____ 4 ¿Con qué frecuencia tiene el sentimiento de que puede hacer todo bien?
- _____ 5 ¿Con qué frecuencia se siente cómodo cuando empieza una conversación con gente que no conoce?
- _____ 6 ¿Qué tan a menudo está consciente de lo que es usted?
- _____ 7 ¿Cada cuando siente que usted es una persona exitosa?
- _____ 8 ¿Qué tan frecuentemente tiene problemas de timidez?
- _____ 9 ¿Qué tan a menudo se siente inferior con respecto a la mayoría de la gente que usted conoce?
- _____ 10 ¿Con qué frecuencia siente que usted es un individuo que no vale?
- _____ 11 ¿Qué tan a menudo se siente seguro de que el éxito en su futuro trabajo o carrera está asegurado?
- _____ 12 ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de usted cuando está entre extraños?
- _____ 13 ¿Con qué frecuencia se siente seguro de que algún día la gente lo buscará y lo respetará?
- _____ 14 En general, ¿qué tan a menudo se siente seguro de sus habilidades?
- _____ 15 ¿Qué tan frecuentemente se preocupa acerca de cuán bien se lleva con la demás gente?
- _____ 16 ¿Con qué frecuencia siente que no se gusta usted mismo?
- _____ 17 ¿Qué tan a menudo se siente tan desalentado con usted mismo que se pregunta si hay algo que valga la pena?
- _____ 18 ¿Qué tan frecuentemente se preocupa de si a la demás gente le gusta estar con usted?
- _____ 19 Cuando habla frente a su grupo o cualquier otro de su propia edad, ¿qué tan a menudo está contento con su desempeño?
- _____ 20 ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de usted mismo cuando participa en una discusión en clase?

Fuente: desarrollado por A. H. Eagly y adaptado de J. R. Robinson y P. R. Shaver, *Measures of Social Psychological Attitudes* (Mediciones de las actitudes sociológicas sociales) (Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, 1973, pp. 79-80). Con permiso.

Clave de calificación: sume su calificación de la columna izquierda para los siguientes números: 1, 2, 6, 8, 10, 15, 16, 17 y 18. Para los otros, invierta la calificación (por ejemplo: 5 se vuelve 1, 4 se vuelve 2). Mientras más alta sea su calificación, más alta será su autoestima.

Los individuos altos en automonitoreo muestran una adaptabilidad considerable en ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las pistas externas y pueden comportarse en distinta forma en diferentes situaciones; son capaces de presentar impresionantes contradicciones entre sus imágenes pública y privada. Los de bajo monitoreo no pueden disfrazarse de esta manera.

INCREMENTE EL CONOCIMIENTO SOBRE USTED MISMO: ¿CALIFICA USTED ALTO EN AUTOMITOREO?

Instrucciones: indique el grado en el cual usted piense que los siguientes enunciados son verdaderos o falsos circulando el número apropiado. Por ejemplo, si un enunciado es siempre verdad, circule el número cinco, junto a la afirmación

- 5 = Con certeza, siempre es verdad
- 4 = Generalmente es verdad
- 3 = Es cierto, pero hay excepciones
- 2 = Es falso, pero hay excepciones
- 1 = Generalmente es falso
- 0 = Con certeza, siempre es falso

1 En situaciones sociales, tengo la habilidad de modificar mi comportamiento si siento que debo cambiar algo	5	4	3	2	1	0
2 A menudo soy capaz de interpretar correctamente las verdaderas emociones de las personas, a través de sus ojos	5	4	3	2	1	0
3 Tengo la habilidad de controlar la manera de acercarme a la gente, dependiendo de la impresión que deseo causar	5	4	3	2	1	0
4 En las conversaciones, percibo incluso hasta el menor cambio en la expresión facial de la persona con quien platico	5	4	3	2	1	0
5 Mis poderes de intuición son muy buenos cuando se trata de entender las emociones y los motivos de los demás	5	4	3	2	1	0
6 Normalmente puedo darme cuenta de cuándo los demás consideran que una broma es de mal gusto, incluso cuando hayan creído haberse reído de manera convincente	5	4	3	2	1	0
7 Cuando siento que la imagen que estoy proyectando no está dando resultado, puedo cambiarla para que funcione	5	4	3	2	1	0
8 Por lo común me doy cuenta cuándo he dicho algo inapropiado leyendo los ojos de los escuchas	5	4	3	2	1	0
9 Tengo problemas para cambiar mi comportamiento con el objeto de adecuarlo a diferentes personas y a distintas situaciones	5	4	3	2	1	0
10 Puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer las exigencias de cualquier situación en la que me encuentre	5	4	3	2	1	0
11 Si alguien me miente, me doy cuenta al menos por la manera de expresarse de esa persona	5	4	3	2	1	0
12 Aun cuando podría ser una ventaja para mí, tengo dificultades para disimular algo que no siento	5	4	3	2	1	0
13 Una vez que sé lo que se requiere en una situación, me es fácil regular mis acciones para hacerlas acordes a los requerimientos	5	4	3	2	1	0

Fuente R D Lennox y R N Wolf, "Revision of the Self-Monitoring Scale", *Journal of Personality and Social Psychology*, junio de 1984, p 1361. Derechos reservados en 1984 por la American Psychological Association. Reimpreso con permiso.

Clave de calificación para obtener su puntaje, sume los números circulados, excepto los puntajes inversos de las preguntas 9 y 12. En éstas, un 5 circulado se convierte en 0, 4 en 1, y así sucesivamente. Las personas con alto monitoreo son aquellas que tienen un puntaje de por lo menos 53.

Tienden a mostrar sus verdaderas disposiciones y actitudes en toda situación. Por esta razón, existe una alta consistencia de comportamiento entre quiénes son y lo que hacen.

La investigación del automonitoreo está en sus inicios, así que los pronósticos deben restringirse. Sin embargo, la evidencia primaria sugiere que quienes califican

alto en automonitoreo tienden a poner una atención estrecha al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que los de bajo automonitoreo ⁵⁵ Además, los gerentes con un alto automonitoreo tienden a ser más movibles en su carrera y a recibir más ascensos (tanto internos como en otras organizaciones) ⁵⁶ También podríamos formular la hipótesis de que los altos en monitoreo serán más exitosos en puestos gerenciales en los cuales se requiere que los individuos desempeñen múltiples papeles, incluso contradictorios. El individuo con alto monitoreo es capaz de poner diferentes caras ante diferentes públicos.

TOMA DE RIESGOS La gente difiere en cuanto a su voluntad de aprovechar las oportunidades. Esta propensión a asumir o evitar el riesgo ha demostrado tener un impacto en el tiempo que lleva a los gerentes tomar una decisión y en la cantidad de información que requieren para hacerlo. Por ejemplo, 79 gerentes trabajaron en ejercicios simulados de personal en los que se requería que tomaran decisiones de contratación. ⁵⁷ Los gerentes que calificaron alto en la toma de riesgos tomaron decisiones más rápidas y usaron menos información para decidir que los gerentes con baja calificación en toma de riesgos. Es interesante que la precisión de la decisión haya sido la misma para ambos grupos.

INCREMENTE EL CONOCIMIENTO SOBRE USTED MISMO: ¿ES USTED UN TOMADOR DE RIESGOS?

Instrucciones: en cada una de las siguientes situaciones, se le pedirá que indique las probabilidades mínimas de éxito que usted demandaría antes de recomendar que se escoja una alternativa sobre otra. Trate de ponerse en la posición de asesor de la persona central en cada una de las situaciones.

1. Al señor B, un contador de 45 años, recientemente su doctor le informó que padece una afección cardíaca. Esta enfermedad será lo suficientemente seria para forzar al señor B a cambiar muchos de sus hábitos arraigados de por vida: reducir su carga de trabajo, cambiar drásticamente su dieta, dejar su esparcimiento favorito. El doctor le sugiere intentar una operación delicada que, en caso de ser exitosa, aliviaría completamente su condición del corazón. Pero el éxito no podría asegurarse y, de hecho, la operación podría ser fatal.

Imagine que usted está aconsejando al señor B. Abajo se listan varias probabilidades o puntos de que la operación sería un éxito. Verifique la menor probabilidad que usted consideraría aceptable para que se realice la operación.

- _____ Coloque una marca aquí si usted piensa que el señor B no debería someterse a la operación, sin importar las probabilidades.
- _____ Las probabilidades son 9 de 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 7 de 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 5 de 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 3 de 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 1 de 10 de que la operación sea un éxito.

2. El señor D es el capitán del equipo de fútbol de la universidad X. La universidad X está jugando contra su rival tradicional, la universidad Y, el partido final de la temporada. El juego está en sus últimos segundos y el equipo del señor D, universidad X, está atrás en el marcador. La universidad X tiene tiempo para hacer una jugada más. El capitán debe decidir si sería mejor terminar con un marcador de empate haciendo una jugada que sería casi seguro que se lograra, o por el otro lado, debería intentar una jugada más complicada y riesgosa que le daría la victoria si tuviera éxito o la derrota, en caso contrario.

Imagine que usted está aconsejando al señor D. Abajo están listadas diversas probabilidades o posibilidades de que la jugada arriesgada se logre. Marque la *probabilidad menor* que usted consideraría aceptable para que la jugada arriesgada se intentara.

(continúa)

_____ Coloque una marca aquí si usted piensa que el señor D no debería intentar la jugada arriesgada, sin importar las probabilidades

_____ Las probabilidades son 9 de 10 de que la jugada funcione

_____ Las probabilidades son 7 de 10 de que la jugada funcione

_____ Las probabilidades son 5 de 10 de que la jugada funcione

_____ Las probabilidades son 3 de 10 de que la jugada funcione

_____ Las probabilidades son 1 de 10 de que la jugada funcione

3 La señora K es una mujer exitosa de negocios que ha participado en numerosas actividades cívicas de considerable valor para la comunidad. Se le han acercado líderes de su partido político para nominarla como posible candidata al congreso en la siguiente elección. El partido es minoritario en el distrito, sin embargo ha ganado diversas elecciones en el pasado. La señora K quisiera tener el cargo político, pero hacerlo involucraría un serio sacrificio financiero, ya que el partido no tiene los fondos necesarios para la campaña. Ella tendría también que soportar los ataques de sus oponentes políticos en una dura campaña.

Imagine que está asesorando a la señora K. Abajo están listadas diversas probabilidades o posibilidades de que la señora K gane la elección en su distrito. Marque la *menor posibilidad* que usted consideraría aceptable para que valiera la pena que la señora K se postulara para el puesto político.

_____ Coloque una marca aquí si usted piensa que la señora K no debería postularse para el puesto político, sin importar las probabilidades

_____ Las probabilidades son 9 de 10 de que gane la elección

_____ Las probabilidades son 7 de 10 de que gane la elección

_____ Las probabilidades son 5 de 10 de que gane la elección

_____ Las probabilidades son 3 de 10 de que gane la elección

_____ Las probabilidades son 1 de 10 de que gane la elección

4 La señora L, una investigadora en física, de 30 años de edad, ha sido asignada por cinco años a un laboratorio de una gran universidad. Mientras ella contempla los siguientes cinco años, se da cuenta de que podría trabajar en un problema difícil de mucho tiempo que, de hallar una solución, resolvería temas básicos científicos en el campo. Ello le traería altos honores en el ámbito científico. Si no se encontrara una solución, sin embargo, la señora L tendría muy poco que mostrar de sus cinco años de laboratorio y sería difícil para ella conseguir un buen trabajo después. Por el otro lado, ella podría, como muchos de sus asociados profesionales están haciendo, trabajar en una serie de problemas de corto plazo para los cuales las soluciones serían más fáciles de encontrar, aunque de menor importancia científica.

Imagine que usted está aconsejando a la señora L. Abajo están listadas diversas probabilidades de que se encuentre solución al difícil problema de largo plazo que la señora L tiene en mente. Marque la *menor posibilidad* que usted consideraría aceptable para que valiera la pena que la señora L trabajara sobre el problema difícil de largo plazo.

_____ Las probabilidades son 9 de 10 de que resuelva el problema de largo plazo

_____ Las probabilidades son 7 de 10 de que resuelva el problema de largo plazo

_____ Las probabilidades son 5 de 10 de que resuelva el problema de largo plazo

_____ Las probabilidades son 3 de 10 de que resuelva el problema de largo plazo

_____ Las probabilidades son 1 de 10 de que resuelva el problema de largo plazo

_____ Coloque aquí una marca si usted piensa que la señora L no debería escoger el problema de largo plazo, sin importar las probabilidades

Fuente adaptado de N. Kogan y M. A. Wallach, *Risk Taking: A Study in Cognition and Personality* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1964), pp. 256-61.

Clave de calificación: estas situaciones se basaron en un extenso cuestionario. Sus resultados son una indicación de su orientación general hacia el riesgo, más que una medición precisa. Para calcular su calificación de riesgo, sume las probabilidades que usted está dispuesto a tomar y divida entre cuatro. Para cualquiera de las situaciones en las cuales no tomaría el riesgo, sin importar las probabilidades, dése un 10. Mientras más bajo sea el número, más predispuesto al riesgo es usted.

Aunque en general es correcto concluir que los gerentes en las organizaciones se oponen al riesgo,⁵⁸ existen diferencias individuales en esta dimensión.⁵⁹ Como resultado, tiene sentido reconocer estas diferencias y aun considerar alinear la propensión a la toma de riesgos con las exigencias específicas de un puesto. Por ejemplo, una propensión a la toma de riesgos podría llevar a un rendimiento más eficaz de un corredor de bolsa en una firma de corretaje, donde el tipo de trabajo demanda una toma de decisión rápida. En el otro extremo, una voluntad a tomar riesgos sería un mayor obstáculo para un contador que realizara actividades de auditoría. Este último puesto sería mejor ocupado por alguien con una propensión baja al riesgo.

PERSONALIDAD TIPO A ¿Conoce usted alguna persona que sea excesivamente competitiva y parezca siempre estar experimentando un sentimiento crónico de la urgencia del tiempo? Si es así, es bueno apostar que esta persona tiene una personalidad del tipo A. Un individuo con una **personalidad tipo A** está "agresivamente involucrado en una lucha crónica e incesante por lograr más y más en menos y menos tiempo, y si se requiere hacerlo, contra los esfuerzos de otras cosas u otras personas".⁶⁰ En la cultura estadounidense, tales características tienden a ser altamente apreciadas y positivamente asociadas con la ambición y la adquisición exitosa de bienes materiales.

personalidad tipo A

Involucramiento agresivo en una lucha crónica, incesante por lograr más y más en menos y menos tiempo y, si es necesario, contra los esfuerzos de otras cosas u otras personas

PERSONAS DEL TIPO A

1. están siempre moviéndose, caminando y comiendo rápidamente;
2. se sienten impacientes con la velocidad a la cual muchos eventos toman lugar;
3. tratan de pensar en dos o más cosas a la vez;
4. no están de acuerdo con el tiempo libre;
5. están obsesionados con los números, miden su éxito en términos de cuánto adquirirían de cada cosa

INCREMENTE EL CONOCIMIENTO SOBRE USTED MISMO: ¿ES DEL TIPO A?

Instrucciones: encierre el número de la escala de abajo que mejor caracterice su comportamiento para cada característica

1	Informal en las citas	1	2	3	4	5	6	7	8	Nunca tarde
2	No competitivo	1	2	3	4	5	6	7	8	Muy competitivo
3	Nunca se siente apresurado	1	2	3	4	5	6	7	8	Siempre se siente apresurado
4	Toma las cosas una a la vez	1	2	3	4	5	6	7	8	Trata muchas cosas a la vez
5	Lento al hacer cosas	1	2	3	4	5	6	7	8	Rápido (comer, caminar, etc.)
6	Expresa sus sentimientos	1	2	3	4	5	6	7	8	Reprime sus sentimientos
7	Muchos intereses	1	2	3	4	5	6	7	8	Pocos intereses fuera del trabajo

Fuente: adaptado de R. W. Bortner, "Short Rating Scale as a Potential Measure of Pattern A Behavior", *Journal of Chronic Diseases*, junio de 1969, pp. 87-91. Reproducido con permiso.

Clave de calificación: sume su calificación total sobre las siete preguntas. Ahora multiplique el total por 3. Un total de 120 o más indica que usted es un tipo A central. Las calificaciones debajo de 90 indican que usted es tipo B central. Las siguientes calificaciones le dan más especificaciones:

Puntos	Tipo de personalidad
120 o más	A+
106-119	A
100-105	A-
90-99	B+
Menos de 90	B

En contraste con el tipo de personalidad A, está el B, que es exactamente lo opuesto. Los tipos B están "raramente apresurados por el deseo de obtener un salvaje número de cosas o participar en una serie eternamente creciente de eventos en una cantidad de tiempo siempre decreciente" ⁶¹.

PERSONAS DEL TIPO B

- 1 nunca sufren de sentido de la urgencia del tiempo con su acompañante impaciencia,
- 2 no sienten la necesidad de mostrar o discutir ya sea sus logros o éxitos a menos que tal exposición sea demandada por la situación;
- 3 juegan por diversión, más que por exhibir su superioridad a cualquier costo;
4. pueden relajarse sin culpa

Los tipo A operan bajo niveles tensión que van de moderados a altos. Se sujetan ellos mismos a una presión de tiempo más o menos continua, se crean una vida de fechas límite. Estas características provocan algunos comportamientos específicos. Por ejemplo, los tipo A son trabajadores rápidos, ya que enfatizan la cantidad sobre la calidad. En puestos gerenciales, los tipo A demuestran su competitividad trabajando largas jornadas y, frecuentemente, toman decisiones ni brillantes ni mediocres, ya que las toman demasiado rápido; rara vez son creativos. Debido a su preocupación por la cantidad y la velocidad, se apoyan en experiencias pasadas cuando enfrentan problemas. No dedican el tiempo necesario a desarrollar soluciones particulares para nuevos problemas. Casi nunca varían sus respuestas a retos específicos en sus condiciones; además, su comportamiento es más fácil de predecir que el de los tipo B.

¿Son los tipos A o B más exitosos en las organizaciones? A pesar del duro trabajo del A, los tipo B son los que parecen llegar hasta arriba. Los grandes agentes de ventas son casi siempre tipo A; los ejecutivos *senior* son usualmente tipo B. ¿Por qué? La respuesta yace en la tendencia de los tipo A a negociar la calidad del esfuerzo por cantidad. Los ascensos en las organizaciones corporativas y profesionales se conceden "preferentemente a aquellos que son sabios en lugar de a los que son simplemente impetuosos; a aquellos que son discretos en lugar de a los que son hostiles, y a aquellos que son creativos en lugar de a los que son simplemente ágiles en la contienda" ⁶².

Personalidad y cultura nacional

Ciertamente no existen tipos de personalidad común para una nación dada. Usted puede, por ejemplo, encontrar altos y bajos tomadores de riesgos en casi cualquier cultura. Sin embargo, la cultura de un país debería influir en las características dominantes de la personalidad de su población. Construyamos este caso observando dos atributos de la personalidad —*el locus* de control y la personalidad tipo A.

Existe evidencia de que las culturas difieren en términos de la relación de la gente con su ambiente ⁶³. En algunas culturas, como aquéllas en América del Norte, la gente cree que puede dominar su ambiente. Las personas de otras sociedades, como la de los países del Medio Oriente, creen que la vida está esencialmente predestinada. Nótese el cercano paralelo en el *locus* de control interno y externo. Deberíamos esperar una proporción más grande de internos en la fuerza laboral estadounidense y canadiense que en la fuerza laboral saudita o iraní.

La prevalencia de las personalidades del tipo A serán influenciadas de alguna manera por la cultura en la cual la persona crece. Existen tipos A en todo país, pero habrá más en los países capitalistas, donde el logro y el éxito material están altamente valorados. Por ejemplo, se ha estimado que cerca de 50% de la población de Estados Unidos es tipo A ⁶⁴. Este porcentaje no debería ser demasiado sorprendente. Tanto Es-

tados Unidos como Canadá dan un gran énfasis a la administración del tiempo y a la eficiencia. Ambos países tienen culturas que acentúan los logros y la adquisición de dinero y bienes materiales. En culturas como la sueca y la francesa, donde el materialismo es menos respetado, pudiéramos predecir una proporción menor de personalidades tipo A.

Acoplamiento entre las personalidades y los trabajos

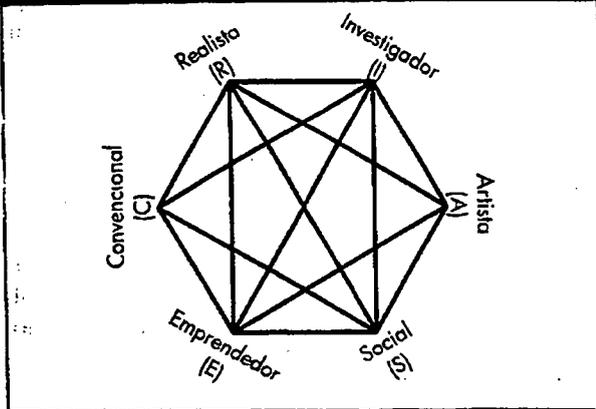
En la discusión sobre los atributos de la personalidad, nuestras conclusiones a menudo se calificaron para reconocer que los requerimientos del trabajo moderaban la relación entre la posesión de la característica de personalidad y el desempeño en el trabajo. Esta preocupación en el acoplamiento entre los requerimientos de trabajo y las características de la personalidad está mejor articulada en la **teoría de la compatibilidad entre la personalidad y el trabajo** de John Holland.⁶⁵ La teoría se basa en la noción del ajuste entre las características de la personalidad individual y su ambiente ocupacional. Holland identifica seis tipos de personalidad y propone que la satisfacción y la propensión a abandonar el trabajo depende del grado en el cual los individuos acoplan exitosamente su personalidad al ambiente ocupacional.

teoría de la compatibilidad entre la personalidad y el trabajo
Identifica seis tipos de personalidad y propone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación

Ilustración 2-5 Tipología de Holland de la personalidad y ocupaciones congruentes

Tipo	Características de la personalidad	Ocupaciones congruentes
<i>Realista</i> prefiere las actividades físicas que requieren de habilidad, fortaleza y coordinación	Tímido, genuino, persistente, estable, apegado, práctico	Mecánico, operador de una perforadora a presión, trabajador de una línea de ensamble, granjero
<i>Investigador</i> prefiere actividades que involucren el pensar, el organizar y el entender	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero
<i>Social</i> prefiere las actividades que involucran ayudar y desarrollar a otros	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
<i>Convencional</i> prefiere actividades reguladas por reglas, ordenadas y sin ambigüedades	Apegado, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero, oficinista
<i>Emprendedor</i> prefiere actividades verbales donde existan oportunidades que influyen en otros y logren poder	Seguro de sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, agente de bienes raíces, especialista de relaciones públicas, gerente de pequeños negocios
<i>Artista</i> prefieren actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Ilustración 2-6
Relaciones entre los tipos de personalidad ocupacional



Fuente: reimpreso con permiso especial del editor, Psychological Assessment Resources, Inc., de *Making Vocational Choices*, Copyright 1973, 1985, 1992 por Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados

Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene un ambiente ocupacional congruente. La ilustración 2-5 describe los seis tipos y sus características de personalidad y da ejemplos de ocupaciones congruentes.

Holland ha desarrollado un cuestionario de inventario de preferencia vocacional que contiene 160 títulos ocupacionales. Quienes los contestan indican cuáles de estas ocupaciones les gustan o les disgustan, y sus respuestas se utilizan para formar perfiles de personalidad. Usando este procedimiento, la investigación apoya fuertemente el diagrama hexagonal en la ilustración 2-6.⁶⁶ Esta figura muestra que entre más cercanos u orientados estén dos campos, más compatibles son. Las categorías adyacentes son un tanto similares, mientras que los opuestos en forma diagonal son altamente desiguales.

¿Qué significa todo esto? La teoría sostiene que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando la personalidad y la ocupación están en acuerdo. Los individuos sociables deberían estar en trabajos sociales, la gente convencional en trabajos convencionales y así sucesivamente.



La compañía Southwest Airlines utiliza la teoría de la compatibilidad entre la personalidad y el trabajo al contratar a sus empleados. Contrata tipos de personalidad sociable —amantes de la diversión, gente amigable que disfruta ayudando y entreteniendo a los clientes— como sobrecargos. Ocurrencias como una sobrecarga que aparece en el compartimento de carga, complacen a los clientes e incrementan la satisfacción del empleado en el trabajo, lo cual ayuda a hacer a Southwest la línea aérea de más ganancias de Estados Unidos.

Una persona realista en un trabajo realista está en una situación más congruente que alguien realista en un trabajo de investigación. Una persona realista en un trabajo social es la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo son que (1) parece haber diferencias intrínsecas en la personalidad entre los individuos; (2) existen diferentes tipos de trabajos, y (3) la gente en un ambiente de trabajo congruente con su tipos de personalidad debería estar más satisfecha y menos propensa a renunciar voluntariamente que la gente en trabajos incongruentes.

Aprendizaje

El último tema que introduciremos en este capítulo es el aprendizaje. Se incluye por la razón obvia de que casi todos los comportamientos complejos son aprendidos. Si queremos explicar y pronosticar el comportamiento, necesitamos entender cómo aprende la gente.

aprendizaje

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia

Una definición del aprendizaje

¿Qué es **aprendizaje**? La definición de un psicólogo es considerablemente más amplia que el punto de vista común de: "es lo que hicimos cuando fuimos a la escuela". En realidad cada uno de nosotros está continuamente asistiendo a "la escuela". El aprendizaje ocurre todo el tiempo. Una definición generalmente aceptada del aprendizaje es, por tanto, *cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia*. Irónicamente, podemos decir que los cambios en el comportamiento indican que se ha llevado a cabo un aprendizaje y que el aprendizaje es un cambio en el comportamiento.

Obviamente, la definición sugiere que nunca veremos "aprender" a alguien. Podemos ver los cambios que tienen lugar pero no el aprendizaje en sí mismo. El concepto es teórico y, en consecuencia, no se observa en forma directa.

Usted ha visto gente en el proceso de aprendizaje, que se comporta de formas particulares como resultado del aprendizaje y algunos de ustedes (de hecho, supongo que la mayoría) han "aprendido" en algún momento de su vida. En otras palabras, inferimos que el aprendizaje ha tomado lugar si un individuo se comporta, reacciona, responde como resultado de la experiencia de una manera diferente de aquélla en la que él se comportaba.⁶⁷

Nuestra definición tiene varios componentes que merecen clarificación. Primero el aprendizaje involucra el cambio. El cambio podría ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. La gente puede aprender comportamientos tanto desfavorables —mantener prejuicios o restringir su producción, por ejemplo— como favorables. Segundo, el cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales podrían ser sólo reflexivos y fracasar al representar cualquier aprendizaje. Por tanto, el requerimiento de que el aprendizaje debe ser relativamente permanente controla los cambios conductuales causados por la fatiga o las adaptaciones temporales. Tercero, nuestra definición está relacionada con el comportamiento. El aprendizaje ocurre cuando existe un cambio en las acciones. Un cambio en el proceso de pensamiento del individuo o actitudes, si no se acompaña por algún cambio en el comportamiento, no sería aprendizaje. Finalmente, se necesita alguna forma de experiencia para aprender. La experiencia podría adquirirse directamente a través de la observación o la práctica, o podría adquirirse en forma indirecta, a través de la lectura. El examen crucial todavía permanece: ¿esta experiencia dio como resultado un cambio relativamente permanente en el comportamiento? Si la respuesta es sí, podemos decir que el aprendizaje ha ocurrido.

◆ El aprendizaje involucra cambio

Teorías sobre el aprendizaje

¿Cómo podemos aprender? Se han formulado tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento. Éstos son el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

CONDICIONAMIENTO CLÁSICO El **condicionamiento clásico** se desarrolló con experimentos a principios del siglo, por el psicólogo Iván Pavlov, para enseñar a perros a salivar en respuesta al sonido de una campana.⁶⁸ Un procedimiento quirúrgico simple permitió a Pavlov medir con cuidado la cantidad de saliva secretada por un perro. Cuando Pavlov le presentaba al perro una pieza de carne, el perro mostraba un incremento en la salivación. Cuando Pavlov sostenía la carne y simplemente sonaba la campana, el perro no salivaba. Entonces Pavlov procedió a unir la carne y el sonido de la campana. Después de escuchar repetidamente la campana antes de recibir la comida, el perro empezó a salivar tan pronto como la campana sonaba. Después de un tiempo, el perro salivaría simplemente al sonido de la campana, aun cuando no se ofreciera comida. En efecto, el perro había aprendido a responder —esto es, a salivar— a la campana. Revisemos este experimento para introducir los conceptos clave del condicionamiento clásico.

La carne fue un *estímulo incondicionado*; invariablemente causaba que el perro reaccionara de manera específica. La reacción que tuvo lugar siempre que el estímulo incondicionado ocurriera se llamó *respuesta incondicionada* (o el notable incremento en la salivación, en este caso). Aunque fue originalmente neutral, después de que la campana fue relacionada con la carne (un estímulo incondicionado), con el tiempo produjo una respuesta al presentarla por sí sola. El último concepto clave es la *res-*

condicionamiento clásico

Un tipo de condicionamiento en el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirían tal respuesta.

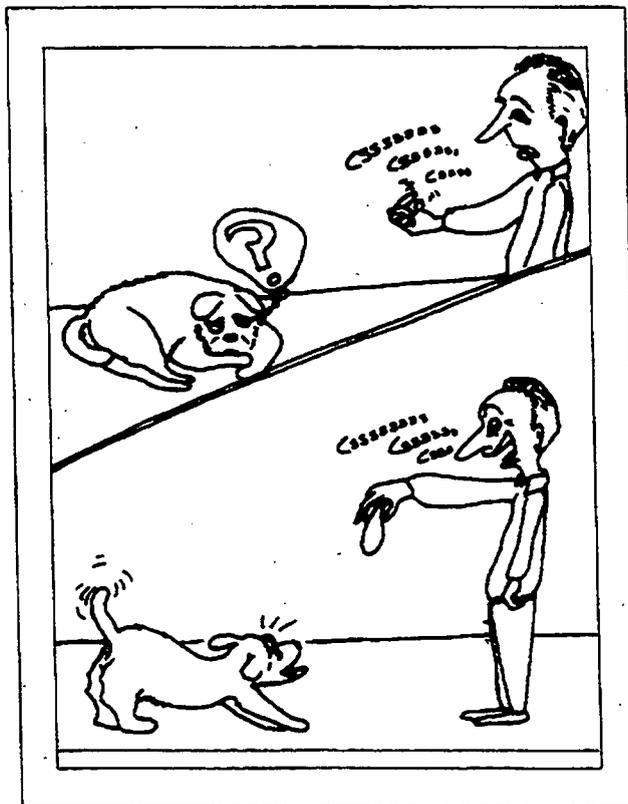


Ilustración 2-7

puesta condicionada Ésta describe el comportamiento del perro; salivaba en reacción a la campana sola

Usando estos conceptos, podemos resumir el condicionamiento clásico. En esencia, el aprender una respuesta condicionada involucra construir una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado. Cuando ese estímulo, uno de influencia y el otro neutral, se une, el neutral se convierte en un estímulo condicionado y, por tanto, toma las propiedades del estímulo incondicionado.

El condicionamiento clásico puede usarse para explicar por qué los villancicos navideños a menudo traen recuerdos agradables de la niñez; las canciones están asociadas con el espíritu festivo de Navidad y evocan recuerdos afectuosos y sentimientos de euforia. En una organización, también vemos operar el condicionamiento clásico. Por ejemplo, en una planta de manufactura, cada vez que los más importantes ejecutivos de la oficina matriz programaban hacer una visita a la planta, la gerencia ordenaba limpiar las oficinas administrativas y lavar los vidrios. Esto se realizó durante años. Con el tiempo, los empleados mejorarían su comportamiento y se mirarían limpios y propios siempre que las ventanas estuvieran limpias —aun en aquellas ocasiones cuando la limpieza no estuviera ligada con la visita de los altos oficiales. La gente había aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con una visita de la oficina matriz.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo pasa y reaccionamos de una manera específica. Se evoca en respuesta un evento específico, identificable. Como tal, puede explicar los comportamientos reflejos simples. Pero la mayoría del comportamiento —en particular el comportamiento complejo de los individuos en las organizaciones— es emitido más que evocado. Es voluntario más que reflejo. Por ejemplo, los empleados escogen llegar a tiempo al trabajo, le piden a sus jefes que los ayuden en problemas o “flojean” cuando nadie está mirando. El aprendizaje de sus comportamientos se entiende mejor al observar el condicionamiento operante.

condicionamiento operante

Un tipo de condicionamiento en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo

CONDICIONAMIENTO OPERANTE El **condicionamiento operante** sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que quiere o evitar algo que no desea. El condicionamiento operante es voluntario o aprendido en contraste con el reflejo o no aprendido. La tendencia a repetir tal comportamiento está influenciada por el refuerzo o la carencia de refuerzo, traídos por las consecuencias del comportamiento. El refuerzo, por tanto, fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita.

Lo que Pavlov hizo para el condicionamiento clásico, el psicólogo de Harvard, B. F. Skinner, lo hizo para el condicionamiento operante.⁶⁹ Tomando como base el trabajo anterior en el campo, la investigación de Skinner expandió extensivamente nuestro conocimiento del condicionamiento operante. Aun sus críticos más duros, que representan un grupo considerable, admiten que sus conceptos operantes funcionan.

Se asume que el comportamiento está determinado desde fuera —esto es, aprendido más que desde dentro— reflejo o no aprendido. Skinner sostuvo que crear consecuencias placenteras para seguir formas específicas de comportamiento incrementaría la frecuencia de ese comportamiento. La gente se comprometería probablemente más en comportamientos deseables si se les reforzaba positivamente al hacerlo. Las recompensas son más efectivas si siguen inmediatamente a la respuesta deseada. Además, el comportamiento que no es recompensado, o que es castigado, es menos probable que se repita.

◆ El refuerzo fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que sea repetido

Usted ve ilustraciones de condicionamiento operante en todo lugar. Por ejemplo, cualquier situación en la cual se anuncia en forma explícita o se sugiera de manera implícita que los refuerzos son contingentes respecto de alguna acción de su parte involucran el uso del aprendizaje operante. Su profesor afirma que si usted quie-

re una calificación alta en el curso, debe contestar correctamente el examen. Un agente de ventas por comisión que quiera ganar un gran ingreso encuentra que hacerlo es contingente respecto de generar ventas altas en su territorio. Por supuesto, la unión también puede funcionar para enseñar al individuo a comprometerse en comportamientos que vayan contra los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si usted trabaja tiempo extra durante la siguiente temporada alta de tres semanas, será compensado por ello en su siguiente evaluación de rendimiento. Sin embargo, cuando el tiempo de su evaluación llega, encuentra que no se le da un refuerzo positivo por su trabajo de tiempo extra. La siguiente vez que su jefe le pida que trabaje tiempo extra, ¿qué hará usted? ¡Lo más seguro es que no lo haga! Su comportamiento puede ser explicado por el condicionamiento operante: si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la probabilidad de que se repita.

APRENDIZAJE SOCIAL. Los individuos también aprenden al observar lo que pasa con otra gente y al escuchar acerca de algo, así como también por experiencias directas. Así, por ejemplo, mucho de lo que hemos aprendido proviene de los modelos de observación —padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes y otros. Este enfoque que hemos aprendido a través tanto de la observación y experiencia directa se ha llamado **teoría del aprendizaje social**.⁷⁰

Aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante —esto es, asume que el comportamiento es una función de las consecuencias— también admite la existencia del aprendizaje por observación y la importancia de la percepción en el aprendizaje. La gente responde la manera en que ellos perciben y definen las consecuencias no a las consecuencias objetivas en sí mismas.

La influencia de los modelos es central para el punto de vista del aprendizaje social. Cuatro procesos se han encontrado al determinar la influencia que un modelo tendrá sobre un individuo. Como mostraremos más tarde en este capítulo, la inclusión de los siguientes procesos por parte de la gerencia, cuando se establecen programas de entrenamiento para el empleado, mejorarán en forma significativa la posibilidad de que los programas sean exitosos.

1. *Procesos de atención.* Las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. Tendemos a estar más influidos por modelos que son atractivos, repetidamente disponibles, importantes para nosotros o similares a nosotros en nuestra estimación.
2. *Procesos de retención.* La influencia de modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, después de que éste ya no esté disponible.
3. *Procesos de reproducción motora.* Después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento al observar el modelo, el observar debe convertirse en el hacer. Este proceso entonces demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades moldeadas.
4. *Procesos de reforzamiento.* Los individuos estarán motivados a mostrar el comportamiento moldeado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, tendrán mejor aprendizaje y se realizarán más a menudo.

teoría del aprendizaje social
La gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa.

Moldeamiento: una herramienta gerencial

Ya que el aprendizaje tiene lugar en el trabajo, como también antes de él, los gerentes estarán interesados en cómo pueden enseñar a sus empleados a comportarse en

moldeamiento de la conducta o el comportamiento

Reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que lleva a un individuo más cerca de la respuesta deseada

formas que beneficien más a la organización. Cuando tratamos de moldear a los individuos guiando su aprendizaje en pasos graduales, estamos **moldeando la conducta o el comportamiento**.

Considere la situación en la cual el comportamiento de un empleado es significativamente distinto del que busca la gerencia. Si la gerencia recompensa al individuo solamente cuando muestra respuestas deseables, podrá haber muy poco reforzamiento. En tal caso, el moldeamiento ofrece un método lógico para lograr el comportamiento deseado.

Moldeamos el comportamiento al reforzar en forma sistemática cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada. Si un empleado que a lo largo de cierto tiempo ha llegado media hora tarde al trabajo, comienza a llegar sólo 20 minutos tarde, podemos reforzar ese progreso. El reforzamiento incrementaría en la medida en que las respuestas se aproximaran al comportamiento deseado.

MÉTODOS DE MOLDEAMIENTO DEL COMPORTAMIENTO Existen cuatro formas en las cuales se moldea el comportamiento: el reforzamiento positivo y negativo, el castigo y la extinción.

Hacer seguir una respuesta con algo placentero se llama *reforzamiento positivo*. Esto describiría, por ejemplo, al jefe que premia a un empleado por un trabajo bien hecho. Seguir una respuesta con la terminación o el retiro de algo no placentero se llama *reforzamiento negativo*. Suponga que su profesor hace una pregunta y usted no sabe la respuesta, si busca en sus notas de clase, es probable que no mencione su nombre. Éste es un reforzamiento negativo ya que ha aprendido que buscar con afán en sus notas previene que el instructor le pregunte. El *castigo* está causando una condición no placentera en un intento por eliminar un comportamiento no deseable. Dar a un empleado una suspensión de dos días del trabajo sin paga por asistir en estado de ebriedad, es un ejemplo de castigo. Eliminar cualquier reforzamiento que mantiene un comportamiento se llama *extinción*. Cuando el comportamiento no es reforzado, tiende gradualmente a extinguirse. Los instructores del colegio que desean desalentar a los estudiantes a hacer preguntas en la clase pueden eliminar este comportamiento en sus estudiantes ignorando a los que levantan la mano. El levantar la mano se volverá extinto cuando invariablemente se encuentre con la ausencia del reforzamiento.

Tanto el reforzamiento positivo como el negativo dan como resultado un aprendizaje. Fortalecen una respuesta e incrementan la probabilidad de la repetición. En las ilustraciones anteriores, fortalecen la exaltación e incrementan el comportamiento de hacer un buen trabajo ya que se desea la exaltación. El comportamiento de "parecer ocupado" es de igual manera fortalecido e incrementado al terminar la consecuencia no deseable de ser llamado por el maestro. Tanto el castigo como la extinción, sin embargo, debilitan el comportamiento y tienden a disminuir la subsecuente frecuencia.

El reforzamiento, ya sea positivo o negativo, tiene una marca impresionante como herramienta de moldeamiento. Nuestro interés, por tanto, es un reforzamiento más que un castigo o extinción. Una revisión de los hallazgos de la investigación sobre el impacto del reforzamiento en el comportamiento en las organizaciones concluyó que

1. Algún tipo de reforzamiento es necesario para producir un cambio en el comportamiento
2. Algunos tipos de recompensas son más eficaces que otras en las organizaciones
3. La velocidad con la cual el aprendizaje tiene lugar y la permanencia de sus efectos será determinada por el tiempo de reforzamiento.⁷¹

El punto 3 es extremadamente importante y merece una considerable explicación.

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO Los dos principales tipos de programas de reforzamiento son los *continuos* y los *intermitentes*. Un programa de **reforzamiento continuo** refuerza el comportamiento deseado cada vez que se muestra. Tome, por ejemplo, el caso de que alguien históricamente ha tenido problema para llegar a tiempo al trabajo. Cada vez que llegue a tiempo su jefe podría hacer un cumplido sobre su comportamiento deseable. En un programa intermitente, por el otro lado, no todo momento de comportamiento deseable es reforzado, pero se da el reforzamiento con la frecuencia suficiente para hacer que valga la pena que se repita. Éste último programa puede compararse con los trabajos de una máquina tragamonedas, en la cual la gente continúa jugando aun cuando sabe que está ajustada para darle ingresos considerados a la casa de juego. Los pagos intermitentes ocurren lo suficientemente seguidos para reforzar el comportamiento de introducir monedas y jalar la palanca. La evidencia indica que la forma de reforzamiento intermitente o variada tiende a oponer más resistencia a la extinción de la que se encuentra en la forma continua.⁷²

Un **reforzamiento intermitente** puede ser el cociente o un tipo de intervalo. Los *programas de cociente* dependen del número de respuestas que dé el sujeto. El individuo es reforzado después de dar cierto número de tipos específicos de comportamiento. Los *programas de intervalo* dependen del tiempo que ha pasado desde la última vez del reforzamiento. Con programas de intervalo, el individuo es reforzado sobre el primer comportamiento apropiado, después de que ha transcurrido un tiempo en particular. Un reforzamiento también puede ser clasificado como fijo o variable. Las técnicas intermitentes de administrar las recompensas pueden, por tanto, colocarse en cuatro categorías, como se muestra en la ilustración 2-8.

Cuando las recompensas están espaciadas en intervalos de tiempo uniformes, el programa de reforzamiento es del tipo de **intervalo fijo**. La variable crítica es el tiempo y se mantiene constante. Éste es el programa predominante para casi todos los trabajadores asalariados de Estados Unidos. Cuando usted tiene su cheque de paga sobre una base semanal, quincenal, mensual u otra base de tiempo, usted es recompensado basado según un programa de reforzamiento de intervalo fijo.

Si las recompensas se distribuyen en el tiempo de tal forma que los reforzamientos son impredecibles, el programa es del tipo de **intervalo variable**. Cuando un profesor avisa a su grupo que habrá exámenes sorpresa cortos durante el periodo (el número exacto es desconocido para los estudiantes) y que contarán para 20% de la calificación del periodo, está usando un programa de intervalo variable. De igual manera, una serie de visitas aleatorias no anunciadas a las oficinas de la compañía por parte del personal de auditoría de la corporación es un ejemplo de un programa de intervalo variable.

En un programa de **cociente fijo**, después de un número fijo o constante de respuestas dadas, se inicia la recompensa. Por ejemplo, un plan de incentivos de razón de piezas es un programa de cociente fijo; el empleado recibe una recompensa basada en el número de piezas de trabajo generadas. Si la razón de piezas para un colocador de cierres en una fábrica de vestidos es de \$5.00 la docena, el reforzamiento (dinero, en este caso) está fijo al número de cierres cocidos en la ropa. Por cada docena cosida, el colocador gana otros \$5.00.

reforzamiento continuo

Un comportamiento deseado es reforzado cada vez que se muestra

reforzamiento intermitente

Un comportamiento deseado es reforzado con la suficiente frecuencia para hacer que valga la pena que se repita pero no siempre que se exhiba

programa de intervalo fijo

Las recompensas son espaciadas a intervalos de tiempo uniformes

programa de intervalo variable

Las recompensas se distribuyen en el tiempo así que los reforzamientos no son predecibles

programa de cociente fijo

Las recompensas se inician después de un número fijo o constante de respuestas

Ilustración 2-8
Programas de reforzamiento

	Intervalo	Cociente
Fijo	Intervalo fijo	Cociente fijo
Variable	Intervalo variable	Cociente variable

programa de cociente variable
La recompensa varía con relación al comportamiento del individuo

Cuando la recompensa varía en relación con el comportamiento del individuo, se dice que él está reforzado con un programa de **cociente variable**. Los vendedores por comisión son ejemplos de individuos en tal programa de reforzamiento. En algunas ocasiones, ellos podrán hacer la venta después de sólo dos llamadas a un cliente potencial. En otras ocasiones, necesitarán hacer 20 o más llamadas para asegurar la venta. La recompensa, entonces, es variable con relación al número de llamadas exitosas que la gente de ventas hace. La ilustración 2-9 muestra las cuatro categorías de los programas intermitentes.

Ilustración 2-9
Programas intermitentes de reforzamiento

Programa de intervalo fijo: los empleados reciben un cheque semanal

ABC and Company Inc.
1123 Main Street
Bridgetown NY 11554

16 de enero de 1997 01256

Páguese a la orden de Jill Smith \$ 546.00

Quinientos cuarenta y seis y 00/100 dólares

Main Street National Bank
Bridgetown NY 11554

Memo Semana 1

01: 345765-9865432:: 2435769: 56

Reforzamiento (▲) el recibir el cheque

Programa de intervalo variable: exámenes breves aleatorios en clase

Examen breve

Una barrera para la comunicación efectiva es

a. Retroalimentación
b. Percepción selectiva
c. Codificación

3. Darle sentido a lo que escuchamos es

a. Traducir
b. Escuchar
c. Oír

5. Convertir un mensaje a una forma simbólica es

a. Codificar
b. Decodificar
c. Enviar

Clase 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Reforzador (▲) son los puntos agregados recibidos por estar en clase en el día del examen

Programa de cociente fijo: el plan de tasa de piezas para los colocadores de cierres

Cierres colocados 12 24 36 48 60 72 84

Reforzador (▲) es la ganancia de \$5.00

Programa de cociente variable: personal de ventas por comisión

Número de llamadas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Reforzador (▲) es realizar una venta

LOS PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO Y EL COMPORTAMIENTO Los programas de reforzamiento continuo pueden llevar a la satisfacción total temprana y en este programa, el comportamiento tiende a debilitarse rápidamente cuando los reforzadores se restringen. Sin embargo, los reforzadores continuos son apropiados para las respuestas de reciente emisión, inestables o de frecuencia baja. En contraste, los reforzadores intermitentes imposibilitan la temprana satisfacción total ya que no siguen a cada respuesta. Son apropiados para respuestas estables o de frecuencia alta.

En general, los programas de variables tienden a llevar a un rendimiento mayor que los programas fijos. Por ejemplo, como se notó antes, la mayoría de los empleados en las organizaciones recibe su paga de acuerdo con programas de intervalo fijo. Pero tal programa no une claramente el rendimiento y las recompensas. La recompensa se da por el tiempo que se pasó en el trabajo, más que por una respuesta específica (rendimiento). En contraste, los programas de intervalo variable generan altas tasas de respuesta y un comportamiento más estable y consistente, debido a una alta correlación entre el rendimiento y la recompensa, y a la incertidumbre involucrada —el empleado tiende a estar más alerta, ya que existe un factor sorpresa.

Algunas aplicaciones organizacionales específicas

Hemos aludido a un número de situaciones en las cuales la teoría del aprendizaje podría ser de ayuda para los gerentes. En esta sección, observaremos brevemente seis aplicaciones específicas: usar loterías para reducir el ausentismo, sustituir la paga de enfermedad por la paga de bienestar, disciplinar empleados problemáticos, desarrollar programas eficaces de entrenamiento para el empleado, crear programas de tutoría para los nuevos empleados y aplicar la teoría del aprendizaje a la dirección de uno mismo.

USO DE LOTERÍAS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO La gerencia puede usar la teoría del aprendizaje para diseñar programas que reduzcan el ausentismo. Por ejemplo, New York Life Insurance Co (una compañía de seguros) creó una lotería para recompensar a los empleados por su asistencia.⁷³ Cada cuatrimestre, los nombres de todos los empleados de la oficina central que no han tenido ausencias se colocan dentro de un cilindro. En un cuatrimestre típico, cerca de 4,000 de los 7,500 empleados de la compañía tienen sus nombres en el cilindro. Los primeros 10 nombres que se sacan ganan un bono de \$200, los siguientes 20 ganan un bono de \$100 y 70 más reciben un día libre pagado. Al final del año, se organiza otra lotería para aquellos con una asistencia perfecta de 12 meses. Se entregan 12 premios; dos empleados reciben bonos de \$1,000 y 10 más ganan cinco días libres con paga.

Esta lotería sigue un programa de cociente variable. Una marca de asistencia buena incrementa la probabilidad del empleado de ganar, sin embargo tener una asistencia perfecta no asegura que un empleado sea recompensado ganando uno de los premios. Consistente con la investigación sobre los programas de reforzamiento, esta lotería dio como resultado tasas bajas de ausencia. En sus primeros diez meses de operación, por ejemplo, el ausentismo fue 21% más bajo que en el periodo comparable del año anterior.

PAGA POR BIENESTAR VERSUS PAGA POR ENFERMEDAD La mayoría de las organizaciones proporciona a sus empleados asalariados ausencia pagada por enfermedad como parte del programa de prestaciones del empleado. Pero, irónicamente, las organizaciones con programas de ausencia por enfermedad con paga experimentan casi el doble de ausentismo que las organizaciones sin tales programas.⁷⁴

◆ Los programas de ausencia por enfermedad refuerzan un comportamiento equivocado

La realidad es que los programas de ausencia por enfermedad refuerzan el comportamiento equivocado factor al trabajo. Cuando los empleados reciben 10 días pagados al año por enfermedad, es raro el empleado que no se asegura de usarlos todos, sin importar si está o no está enfermo. Las organizaciones deberían recomendar la asistencia, no la inasistencia.

Como caso de análisis, una organización del Medio Oeste implementó un programa de pago por bienestar que da a los empleados que no tienen ausencias en cualquier periodo de cuatro semanas, y paga la ausencia por enfermedad sólo después de las ocho horas de inasistencia.⁷⁵ La evaluación del programa de pago por bienestar encontró que éste produjo mayores ahorros a la organización, redujo el ausentismo, incrementó la productividad y mejoró la satisfacción del empleado.

La revista *Forbes* usó el mismo método para reducir sus costos de cuidado de salud.⁷⁶ Recompensó a los empleados que estuvieron saludables y que no presentaron reclamaciones médicas pagándoles la diferencia entre \$500 y sus reclamos médicos, luego dobló la cantidad. Así, si alguien no hacía reclamaciones en un año dado, recibiría \$1,000 ($\500×2). Al recompensar a los empleados por una buena salud, *Forbes* redujo sus reclamaciones de gastos médicos mayores y dentales en más de 30 por ciento.

DISCIPLINA AL EMPLEADO Todo gerente tendrá, alguna vez, que tratar con un empleado que bebe alcohol en el trabajo, es insubordinado, roba propiedad de la compañía, llega constantemente tarde al trabajo o se involucra en comportamientos problemáticos similares. Los gerentes responderán con acciones disciplinarias como reprimendas orales, advertencias escritas y suspensiones temporales. Pero nuestro conocimiento acerca del efecto del castigo sobre el comportamiento indica que el uso de la disciplina contiene costos. Podrá proporcionar sólo una solución de corto plazo y tendrá efectos laterales serios.

El disciplinar a los empleados por comportamientos indeseables sólo les dice lo que *no* deben hacer. No les comunica los comportamientos alternativos que se prefieren. El resultado es que esta forma de castigo lleva frecuentemente a una supresión de corto plazo del comportamiento indeseable en lugar de su eliminación. El uso continuo del castigo, más que un reforzamiento positivo, también tiende a producir un temor hacia el gerente. Como agente de castigo, el gerente llega a asociarse en la mente del empleado, con las consecuencias adversas. Los empleados responden escondiéndose de sus jefes. En consecuencia, el uso del castigo puede minar las relaciones gerente-empleado.

La disciplina tiene un lugar en las organizaciones. En la práctica, tiende a ser popular debido a su habilidad de producir rápidos resultados en el corto plazo. Además, los gerentes son reforzados al usar la disciplina ya que produce un cambio inmediato en la conducta del empleado. Las sugerencias ofrecidas en el recuadro cajón "De los conceptos a las habilidades" pueden ayudarle a implementar más efectivamente una acción disciplinaria.

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO La mayoría de las organizaciones tiene algún tipo de programa sistemático de entrenamiento. Más específicamente, las corporaciones estadounidenses con 100 o más empleados gastaron \$52.2 mil millones en un año reciente en entrenamiento formal para 47.3 millones de trabajadores.⁷⁷ ¿Pueden estas organizaciones inferir algo de nuestra discusión del aprendizaje para mejorar la eficacia de sus programas de entrenamiento? Ciertamente.

La teoría del aprendizaje social ofrece tal guía. Nos dice que el entrenamiento debería ofrecer un modelo para atraer la atención del aprendiz; proporcionar propiedades motivacionales; ayudar al aprendiz a alejar un poco lo que ha aprendido para usarlo después; proporcionar oportunidades para practicar nuevos comportamientos; ofrecer recompensas positivas por los logros; y, si el entrenamiento ha tenido lugar fuera del trabajo, permitir al aprendiz alguna oportunidad de transferir al trabajo lo que ha aprendido.

De los conceptos a las habilidades

Habilidades para disciplinar eficazmente

La esencia de la disciplina eficaz puede resumirse mediante los siguientes ocho comportamientos⁷⁸

1. Responder inmediatamente

Mientras más rápida una acción disciplinaria siga a una ofensa, más probable es que el empleado asocie la disciplina con la ofensa, más que con usted como el administrador de la acción disciplinaria. Es mejor empezar el proceso de disciplina tan pronto como sea posible después de que se detecte la violación.

2. Hacer una advertencia

Usted tiene la obligación de advertir antes de iniciar una acción disciplinaria. Esto significa que el empleado debe estar consciente de las reglas de la organización y aceptar sus estándares de comportamiento. La acción disciplinaria es probable que sea interpretada por los empleados como justa cuando ellos hayan recibido una clara advertencia de que una violación determinada llevará a la acción disciplinaria y cuando sepan cuál será ésta.

3. Enunciar específicamente el problema

Dé la fecha, la hora, el lugar, los individuos involucrados y cualesquiera circunstancias mitigadoras que circunscriban la violación. Esté seguro de definir la

violación en términos exactos en lugar de sólo recitar las regulaciones de la compañía o los términos de un contrato sindical. No es la violación de las reglas *per se* lo que usted quiere como tema de interés. Es el efecto que la violación de la regla tiene en el rendimiento de la unidad de trabajo. Explique por qué el comportamiento no puede continuar, mostrando cómo afecta el rendimiento del trabajo del empleado, la eficacia de la unidad y la de los colegas.

4. Permitir que el empleado explique su punto de vista. Sin importar qué hechos haya descubierto usted, el proceso demanda que dé al empleado una oportunidad de explicar su parecer. Desde la perspectiva del trabajador, ¿qué pasó? ¿Por qué pasó? ¿Cuál fue su percepción de las reglas, normas y circunstancias?

5. Mantener la discusión impersonal. Las penalidades deberían estar conectadas con una violación determinada, no con la personalidad del infractor individual. Esto es, la disciplina debería estar dirigida a lo que el empleado ha hecho, no al empleado.

6. Ser consistente. Un trato justo de los empleados demanda que la acción disciplinaria

sea consistente. Si usted penaliza las violaciones de la regla de una manera inconsistente, las reglas perderán su impacto, la moral declinará y los empleados probablemente cuestionarán su competencia. La consistencia, sin embargo, no necesita tener como resultado un trato igualitario para todos; hacerlo, ignoraría las circunstancias mitigadoras. Pero es suya la responsabilidad de justificar claramente las acciones disciplinarias que podrían parecer inconsistentes a los empleados.

7. Tomar una acción progresiva

Escoja un castigo que sea apropiado al delito. Los castigos deberían ser progresivamente fuertes si, o cuando, una ofensa se repite. Típicamente, la acción disciplinaria progresiva empieza con una advertencia verbal y luego procede a una reprimenda escrita, una suspensión, una democión o reducción de salario y por último, en los casos más serios, el despido.

8. Obtener un acuerdo sobre el cambio

La disciplina debería incluir la guía y dirección para corregir el problema. Permita al empleado enunciar lo que planea hacer en el futuro para asegurar que la violación no se repita.

CREACIÓN DE PROGRAMAS DE MENTORÍA Es raro el gerente *senior* que, a inicios de su carrera, no haya tenido un mentor mayor que él, más experimentado, de alto nivel en la organización. Este mentor tomó al protegido bajo su ala y le proporcionó consejo y guía sobre cómo sobrevivir y salir adelante en la organización. La mentoría, claro, no está limitada a los rangos gerenciales.

3M utiliza la teoría del aprendizaje en el diseño de programas de entrenamiento fuera del trabajo. Los empleados de la planta de productos médicos y quirúrgicos de 3M visitan las salas de operaciones de los hospitales locales para observar cómo los doctores y las enfermeras usan las cintas quirúrgicas, preparan soluciones y otros productos que los empleados fabrican. De esta interacción con los clientes, los empleados aprenden cuán importante es su trabajo en la entrega de productos de alta calidad que satisfagan por completo a sus clientes.



Los programas sindicales de aprendices, por ejemplo, hacen lo mismo al preparar a los individuos para que avancen del grado de aprendiz sin habilidad a maestro calificado. Un joven aprendiz de electricidad trabaja con un electricista experimentado durante varios años para desarrollar una gama completa de habilidades necesarias para ejecutar con eficacia su trabajo.

Un programa eficaz de mentoría se construye con base en conceptos de modelamiento tomados de la teoría del aprendizaje social. En otras palabras, el impacto del mentor proviene no sólo de lo que él o ella explícitamente le dice a su protegido. Los mentores son modelos a seguir. Los protegidos aprenden a transmitir las actitudes y los comportamientos que la organización desea, emulando las características y acciones de sus mentores. Observan y luego imitan. Los gerentes de alto nivel que están interesados en el desarrollo de empleados que se ajusten dentro de la organización y en la preparación de talento joven gerencial para grandes responsabilidades, deberían poner especial atención a quienes toman el papel de mentores. La creación de programas formales de mentoría —en los cuales los individuos jóvenes son oficialmente asignados a un mentor— permite a los ejecutivos *senior* dirigir el proceso e incrementar la probabilidad de que los protegidos serán moldeados de la forma que la alta gerencia

autodirección

Técnicas de aprendizaje que permiten a los individuos dirigir su propio comportamiento, de tal modo que es menos necesario el control de la gerencia externa.

AUTODIRECCIÓN Las aplicaciones organizacionales de los conceptos de aprendizaje no están restringidos a dirigir el comportamiento de otros. Estos conceptos también se usan para permitir a los individuos dirigir su propio comportamiento y, al hacerlo, reducir la necesidad de control gerencial. A esto se llama **autodirección**.⁷⁹

La autodirección requiere un individuo que manipule en forma deliberada el estímulo, los procesos internos y las respuestas para lograr resultados personales de comportamiento. Los procesos básicos implican observar el comportamiento de uno mismo, compararlo con un estándar y recompensarse así mismo si el comportamiento satisface el estándar.

Así, pues, ¿cómo podría aplicarse la autodirección? Aquí hay una ilustración. Un grupo de obreros del gobierno recibió ocho horas de entrenamiento, en el cual

aprendieron habilidades de autodirección.⁸⁰ Luego vieron cómo las habilidades podrían usarse para mejorar la asistencia al trabajo. Se les instruyó sobre cómo establecer metas específicas para la asistencia al trabajo, tanto de corto como de largo plazos. Aprendieron a hacer un contrato con ellos mismos e identificar los reforzamientos autoescogidos. Finalmente, aprendieron la importancia del automonitoreo del comportamiento relativo a la asistencia y a la administración de incentivos cuando alcanzaban sus metas. El resultado neto para estos participantes fue un mejoramiento significativo en la asistencia al trabajo.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Este capítulo atendió cuatro variables individuales: características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje. Ahora tratemos de resumir lo que encontramos y consideremos su importancia para el gerente que está tratando de entender el comportamiento organizacional.

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS Las características biográficas están disponibles para los gerentes. En su mayor parte, incluyen información contenida en casi todo archivo del empleado en el área de personal. Las conclusiones más importantes que podemos sacar, después de nuestra revisión de la evidencia, son que la edad parece no tener relación con la productividad; que los trabajadores más viejos y aquéllos con mayor experiencia son menos proclives a renunciar, y que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación, y reportan más satisfacción en el trabajo que los empleados solteros. ¿Pero qué valor puede tener esta información para los gerentes? La respuesta obvia es que ayuda a elegir opciones entre los solicitantes a un trabajo.

HABILIDAD La habilidad influye directamente en el nivel del rendimiento y la satisfacción del empleado a través de la habilidad de adaptarse a un trabajo. Dado el deseo de la gerencia de conseguir un ajuste compatible, ¿qué puede hacerse?

Primero, un proceso de selección efectiva mejorará la compatibilidad o el ajuste. Un análisis del trabajo proporcionará información acerca de los trabajos que se llevan actualmente y las habilidades que los individuos necesitan para realizarlos en forma adecuada. Los solicitantes, entonces, pueden ser examinados, entrevistados y evaluados sobre el grado en el que ellos poseen las habilidades necesarias.

Segundo, las decisiones de promoción y transferencia que afectan a individuos que ya están al servicio de la organización deberían reflejar las habilidades de los candidatos. Así como con los nuevos empleados, debería tenerse cuidado al evaluar habilidades críticas que los beneficiarios necesitarán en el trabajo y acoplarán con los recursos humanos de la organización.

Tercero, el equilibrio se logra mediante el ajuste fino del trabajo para acoplar mejor las habilidades del interesado. A menudo las modificaciones pueden hacerse en el trabajo que, mientras no tiene un impacto significativo en las actividades básicas del trabajo, se adapta mejor a los talentos específicos de cierto empleado. Los ejemplos cambiarían una parte del equipo utilizado o reorganizarían las tareas dentro de un grupo de empleados.

Una alternativa final es proporcionar entrenamiento a los empleados. Esto es aplicable tanto para los nuevos trabajadores como para los ocupantes presentes de los puestos. El entrenamiento mantiene actualizadas las habilidades de los empleados; o bien proporciona nuevas habilidades conforme el tiempo y las condiciones cambian.

PERSONALIDAD Una revisión de la bibliografía sobre la personalidad ofrece guías generales que llevan a un desempeño eficaz en el trabajo. Como tal, puede mejorar

las decisiones de contratación, transferencias y ascensos. Ya que las características de la personalidad crean los parámetros para el comportamiento de la gente, constituye un marco pronosticador del comportamiento. Por ejemplo, los individuos que son tímidos, introvertidos y que se sienten a disgusto en situaciones sociales, probablemente estarían mal acomodados como representantes de ventas. Los individuos que son sumisos y adaptables no serían eficaces como "creativos" de publicidad.

¿Podemos pronosticar qué tipo de gente tendrá un alto desempeño en ventas, en investigación o en una línea de ensamble con base sólo en las características de su personalidad? La respuesta es no. Pero un conocimiento de la personalidad del individuo ayuda a mejorar el ajuste al puesto; el cual, a cambio, lleva a disminuir la rotación y a incrementar la satisfacción en el trabajo.

Podemos observar ciertas características de la personalidad que tienden a estar relacionadas con el éxito en el trabajo, examinarlas, y usar la información para hacer una selección más efectiva. Una persona que acepta las reglas, la adaptabilidad y la dependencia y califica alto en autoritarismo, probablemente se sienta más a gusto en, digamos, un trabajo estructurado de la línea de ensamble, siendo un oficinista de admisión en un hospital o siendo un administrador en una gran agencia pública, que siendo un investigador o un empleado cuyo trabajo requiera un alto grado de creatividad.

APRENDIZAJE Cualquier cambio observable en el comportamiento es una evidencia auténtica de que se ha llevado a cabo el aprendizaje. Lo que queremos hacer, por supuesto, es descubrir si los conceptos del aprendizaje nos proporcionan cualquier conocimiento que nos permitirá explicar y predecir el comportamiento.

El reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para modificar el comportamiento. Al identificar y recompensar los comportamientos que incrementan el rendimiento, la gerencia aumenta la probabilidad de que se repitan.

Nuestro conocimiento acerca del aprendizaje sugiere que el reforzamiento es una herramienta más efectiva que el castigo. Aunque el castigo elimina el comportamiento no deseado más rápidamente que el reforzamiento negativo, el comportamiento castigado tiende a ser suprimido temporalmente más que cambiado en forma permanente. Y el castigo podría producir efectos no placenteros laterales como una moral baja y un alto ausentismo o rotación. Además, los que reciben el castigo tienden a volverse resentidos con el que lo aplica. Por tanto, se aconseja a los gerentes usar el reforzamiento más que el castigo.

Por último, los gerentes deberían esperar que los empleados los vieran como modelos. Los gerentes que llegan tarde al trabajo en forma constante, o que toman dos horas para comer o que se adueñan de los suministros de oficina de la compañía para su uso personal, deberían esperar que los empleados captarán el mensaje que están enviando y modelen, en concordancia, su comportamiento.

Para revisión

- 1 ¿Qué características biológicas pronostican mejor la productividad? ¿El ausentismo? ¿La rotación? ¿La satisfacción?
- 2 Describa los pasos específicos que usted seguiría a fin de asegurarse de que un individuo tenga las habilidades apropiadas para hacer satisfactoriamente un trabajo dado
3. ¿Qué restringe el poder de las características de la personalidad para pronosticar con precisión el comportamiento?
- 4 ¿Qué predicciones del comportamiento podría usted hacer si supiese que un empleado tuviera (a) un *locus* de control externo? (b) ¿una calificación baja en maquiavelismo? (c) ¿una autoestima baja? (d) ¿una personalidad tipo A?
- 5 ¿Qué es el indicador de tipo Myers-Briggs?
6. ¿Cuáles fueron los seis tipos de personalidad identificados por Holland?
7. ¿Cómo podrían los empleados aprender realmente un comportamiento antiético en sus trabajos?
- 8 Contraste el condicionamiento clásico, el operante y el aprendizaje social
9. Describe los cuatro tipos de reforzamientos intermitentes
- 10 Si tuviera que tomar una acción disciplinaria contra un empleado, específicamente ¿cómo lo haría?

Para discusión

- 1 "La herencia determina la personalidad " (a) Elabore una argumentación que apoye este enunciado (b) Construya una serie de argumentos contra esta afirmación
2. "El tipo de trabajo que un empleado hace modera la relación entre la personalidad y la productividad en el trabajo " ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Discútalos
3. Un día su jefe llega a la oficina nervioso, irritable y con ganas de discutir. Al siguiente día, está calmado y relajado ¿Este comportamiento sugiere que las características de la personalidad no son consistentes día a día?
- 4 La teoría del aprendizaje se usa para explicar y controlar el comportamiento ¿Puede usted distinguir entre los dos objetivos? Puede dar algunos argumentos éticos o morales del porqué los gerentes no deberían buscar el control del comportamiento de los demás? ¿Cuán válidos considera que son estos argumentos?
5. ¿Qué sabe acerca del "aprendizaje" que pudiera ayudarle a explicar el comportamiento de los estudiantes en un salón de clase si: (a) ¿el profesor aplica sólo un examen al final del curso? (b) ¿El profesor aplica cuatro exámenes durante el periodo, todos los cuales se anuncian desde el primer día de clases? (c) ¿La calificación del estudiante se basa en los resultados de numerosos exámenes, ninguno de los cuales está anunciado por el instructor con anticipación?

Punto

El valor de las características al explicar las actitudes y el comportamiento

La esencia de los métodos de las características en el CO es que los empleados poseen rasgos estables de personalidad —como la dependencia, la ansiedad y la sociabilidad— que influyen de manera significativa sus actitudes, y las reacciones del comportamiento hacia los ambientes organizacionales. La gente con características particulares tiende a ser relativamente consistente en sus actitudes y comportamientos con el tiempo y a lo largo de las situaciones.

Claro, los teóricos de la característica reconocen que no todas las características son igualmente poderosas. Las *características cardinales* están definidas como tan fuertes y generalizadas que influyen en cada acto que realiza una persona. Por ejemplo, una persona que posee el dominio como una característica cardinal domina en casi todas sus acciones. La evidencia indica que las características cardinales son relativamente raras. Más típicas son las *características primarias*. Éstas son, en general, influencias consistentes en el comportamiento, pero que no aparecen en todas las situaciones. Así, una persona podría ser generalmente sociable pero no mostrar esa característica, digamos, en reuniones largas. Por último, las características secundarias son atributos que no forman una parte vital de la personalidad pero llegan a intervenir sólo en situaciones particulares. De otra forma, una persona asertiva podría ser sumisa, por ejemplo, cuando se confrontara con su jefe. En su mayor parte, las teorías de las características se han enfocado en el poder de las características primarias para predecir las actitudes del empleado y el comportamiento.

Las teorías sobre las características de la personalidad hacen un buen trabajo al reunir el examen de validación de cara a una persona promedio. Esto es, parecen ser una manera precisa de describir a la gente. Piense en los amigos, parientes y conocidos que ha frecuentado durante varios años. ¿Tienen características

que han permanecido esencialmente estables con el tiempo? La mayoría de nosotros contestaría esa pregunta en forma afirmativa. Si la prima Ana era tímida y nerviosa cuando la vimos la última vez, hace 10 años, nos sorprenderíamos si la encontráramos ahora extrovertida y relajada.

En un contexto organizacional, los investigadores han encontrado que la satisfacción laboral de una persona en un determinado año fue un pronosticador significativo de su trabajo, cinco años más tarde; aun cuando los cambios en el rango, salario, ocupación y patrón fueran controlados.* Este hallazgo llevó a los investigadores a concluir que los individuos poseen una predisposición hacia la felicidad, lo cual afecta en forma significativa su satisfacción en el trabajo, en todos los tipos de trabajos y organizaciones.

He aquí un punto final concerniente a la función de las características en la organización: los gerentes deben tener una fuerte creencia en el poder de las características para predecir el comportamiento. De otra manera, no se molestarían en examinar y entrevistar prospectos de empleados. Si los gerentes creen que las situaciones determinan el comportamiento, contratarían gente casi en forma aleatoria y estructurarían la situación de manera adecuada. Pero el proceso de selección de personal en muchas organizaciones del mundo industrializado pone un gran énfasis en cómo los solicitantes se desarrollan en las entrevistas y en los exámenes. Asuma que usted es un entrevistador y se pregunta: ¿qué estoy buscando en los candidatos al trabajo? Si usted respondió con términos tales como: que sea honesto, trabajador arduo, ambicioso, que tenga confianza en sí mismo, que sea confidente, independiente y confiable. ¡Usted es un teórico de las características de la personalidad!

Algunos de los puntos de este argumento son del R. J. House, S. A. Shane y D. M. Herold, "Rumors of the Death of Dispositional Research Are Vastly Exaggerated", *Academy of Management Review*, enero de 1996, pp. 203-224.

*B. M. Staw y J. Ross, "Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1985, pp. 469-480.

Contrapunto

El poder limitado de las características en las organizaciones

Poca gente disputaría sobre el punto de que existen algunos atributos individuales estables que afectan la experiencia y las reacciones en el lugar de trabajo. Pero los teóricos de las características de la personalidad van más allá de lo general y sostienen que las consistencias del comportamiento individual son dispersadas y contabilizadas en muchas de las diferencias de comportamiento entre la gente.

Existen dos problemas importantes que usan las características de la personalidad para explicar una gran proporción del comportamiento en las organizaciones. Primero, un número significativo de evidencias muestra que los ambientes organizacionales son fuertes situaciones que tienen un gran impacto en las actitudes y en el comportamiento del empleado. Segundo, un cuerpo creciente de investigaciones indica que los individuos están altamente adaptados y que las características de personalidad cambian en respuesta a las situaciones organizacionales. Acerquémonos más a cada uno de estos problemas.

Durante algún tiempo fue bien sabido que los efectos de las características probablemente eran más fuertes en situaciones de relativa debilidad y débiles en situaciones relativamente fuertes. Los ambientes organizacionales tienden a ser situaciones fuertes. ¿Por qué? Primero, tienen estructuras formales con normas, reglamentaciones, políticas y sistemas de recompensa que definen un comportamiento aceptable y castigan los comportamientos inaceptables. Segundo, tienen normas que dictan los comportamientos apropiados. Estas restricciones formales e informales llevan a los empleados a adoptar actitudes y comportamientos que son consistentes con

sus papeles organizacionales; por tanto, minimizan los efectos de las características de la personalidad.

Al sostener que los empleados poseen características estables que llevan a la coherencia intersituacional en sus actitudes y comportamientos, los teóricos de las características de la personalidad están expresando en forma indirecta que los individuos no se adaptan en realidad a las situaciones diferentes. Pero existe suficiente evidencia de que las características del individuo cambian mediante las organizaciones en las cuales participan los individuos. Por tanto, en lugar de permanecer estable con el tiempo, la personalidad de un individuo es modificada por todas las organizaciones en las cuales ha tomado parte. Si la personalidad de un individuo cambia como resultado de la exposición al ambiente organizacional, ¿en qué sentido puede decirse que el individuo tiene características que persistente y consistentemente afectan sus reacciones en aquel ambiente? Además, la gente demuestra su flexibilidad situacional cuando cambia los papeles mientras participa en diferentes organizaciones. Los empleados a menudo pertenecen a muchas organizaciones. Bob es un ejecutivo de una corporación durante el día, preside las reuniones de una iglesia dos noches a la semana y entrena al equipo de fútbol soccer de su hija, los fines de semana. La mayoría de nosotros es como Bob; pertenece a múltiples organizaciones que a menudo incluyen muchas clases de miembros. Nos adaptamos a esas situaciones diferentes. En lugar de ser prisioneros de un marco rígido y estable de personalidad, como proponen los teóricos de las características personales, por lo regular ajustamos nuestro comportamiento y nuestras actitudes para reflejar los requerimientos de varias situaciones.

Basado en A. Davis-Blake y J. Pfeffer, "Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review*, julio de 1989, pp. 385-400.

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo

¿Cuál es su estilo de aprendizaje?

En cada uno de los siguientes enunciados, encierre el número que sea más verdadero para usted

1. Cuando estudio un tema, primero me gusta aprender la teoría, y luego trabajar sobre aplicaciones concretas; o bien, ¿primero prefiere trabajar en aplicaciones concretas y luego aprender la teoría que explica lo que ha hecho?

1 2 3 4 5

Primero teoría

Primero aplicaciones

2. Cuando aprendo un tema, me gusta tener el "panorama completo" primero, y luego aprender detalles específicos; me gusta relacionar lo que aprendo con lo que he aprendido; o bien ¿prefiere aprender los detalles primero y luego ver cómo están relacionados con el material que ya conoce o ha aprendido?

1 2 3 4 5

Primero el panorama completo

Primero los detalles

3. Espero estudiar en grupo para dedicar el tiempo a (1) enseñar a los otros el "meollo del asunto" y revisar los problemas; (2) hacer a cada uno preguntas para preparar el examen; (3) hacer todo lo que es necesario

1 2 3

4. Al hacer las conclusiones acerca de un problema o caso, primero busco los hechos y la información antes de llegar a la conclusión; o bien, ¿llega a una conclusión y luego busca los hechos que apoyen su idea?

1 2 3 4 5

Información; luego conclusiones

Conclusiones; luego información

5. Al hacer conclusiones acerca de un problema o caso, prefiero buscar opciones adicionales y posponer la toma de decisiones tanto como sea posible; o bien ¿prefiere buscar cerrar temprano y tomar una decisión?

1 2 3 4 5

Buscar opciones adicionales

Buscar un cierre temprano

6. Cuando aprendo un tema, me siento satisfecho con saber el *qué* del tema, o bien, ¿también quiere saber el *porqué* de las cosas?

1 2 3 4 5

Solamente el qué

El qué y el porqué

7. Cuando me enfrente a una tarea difícil, estoy dispuesto a gastar el tiempo que sea necesario para comprenderla; o ¿establece sus límites de tiempo, y si no se ha convertido en un maestro de la materia busca otro tema?

1 2 3 4 5

El tiempo que sea necesario

Establecer límites de tiempo

8. A fin de saber un tema debo tener experiencia

1 2 3 4 5

Debo tener experiencia

Experiencia no necesaria

9. Cuando aprendo un tema, prefiero que el profesor entregue el material de una forma lógica; o bien, ¿prefiere que no se le diga todo a fin de que tenga la oportunidad de descubrir las ideas por usted mismo?

- | | | | | | |
|--|-------------------|---|------------------------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Quiero tener todo | | Quiero la oportunidad de descubrir | | |
10. Cuando trabajo en un equipo, ¿cuán importante es la armonía para mí? Es:
(1) de alguna manera importante, (2) importante; (3) muy importante
- | | | | |
|--|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
11. ¿Cuán verdadera es para usted la siguiente afirmación "Escucho y olvido; veo y recuerdo; hago y aprendo"?
- | | | | | | |
|--|-------------|---|--------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Muy preciso | | Nada preciso | | |
12. ¿Quién o cuál es su fuente de aprendizaje más importante?
(1) El profesor (2) El libro de texto (3) Los compañeros de clase
13. ¿Es el aprendizaje una actividad intelectual o social?
- | | | | |
|--|-------------|---|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| | Intelectual | | Social |

Pase a la página A-25 para las instrucciones de calificación y la clave

Fuente: este ejercicio está adaptado de W. A. Kahn, "An Exercise of Authority", *Organizational Behavior Teaching Review*, vol. XIV, núm. 2, 1989-1990, pp. 28-42. Reimpreso con permiso.

Ejercicio de trabajo en grupo

Reforzamiento positivo y negativo

Este ejercicio de 10 pasos toma aproximadamente 20 minutos

REVISIÓN DEL EJERCICIO (PASOS 1 AL 4)

1. Se seleccionan dos voluntarios para recibir reforzamiento de la clase mientras desarrollan una tarea en particular. Los voluntarios salen del salón.
2. El profesor identifica un objeto que los voluntarios deberán localizar cuando regresen al salón. (El objeto deberá estar libre de obstáculos y claramente visible para el grupo. Los ejemplos que han funcionado bien incluyen un pedazo de papel en forma de triángulo, dejada al arrancar un anuncio del pizarrón de avisos del salón, una mancha de gis y una astilla en el yeso de la pared del salón.)
3. El profesor especifica las contingencias del reforzamiento que estarán en efecto cuando los voluntarios regresen al salón. Para un reforzamiento negativo, los estudiantes silbarán y abuchearán cuando el primer voluntario esté lejos del objeto. Para un reforzamiento positivo, deberán aplaudir y echar hurras cuando el segundo voluntario se acerque al objeto.
4. El instructor deberá asignar un estudiante para que cuente el tiempo que le toma a cada uno de los voluntarios localizar el objeto.

VOLUNTARIO 1 (PASOS 5 Y 6)

5. El voluntario 1 regresa al salón de clase y alguien le dice: "Tu tarea es encontrar y tocar un objeto en particular en el salón y el grupo está de acuerdo en ayudarte. No puedes usar palabras ni hacer preguntas. Empieza."
6. El voluntario 1 continúa buscando el objeto hasta que lo encuentra, mientras el grupo ayuda dando un reforzamiento negativo.

VOLUNTARIO 2 (PASOS 7 Y 8)

7. Se trae al voluntario 2 al salón de clase y alguien le dice: "Tu tarea es encontrar y tocar un objeto en particular en el salón y el grupo está de acuerdo en ayudarte. No puedes usar palabras ni hacer preguntas. Empieza."

- 8 El voluntario 2 continúa buscando el objeto hasta que lo encuentra, mientras el grupo ayuda dando un reforzamiento positivo

REVISIÓN DEL GRUPO (PASOS 9 Y 10)

- 9 El estudiante que tomó el tiempo presentará los resultados de cuánto le tomó a cada voluntario encontrar el objeto
10. El grupo discutirá
- ¿Cuál fue la diferencia en el comportamiento de los dos voluntarios?
 - ¿Cuáles son las implicaciones de este ejercicio para programar el reforzamiento en las organizaciones?

Fuente: basado en un ejercicio desarrollado por Larry Michaelson de la University of Oklahoma Reproducido con permiso

C A S O INCIDENTE

Pronóstico del desempeño

Alix Maher es la nueva directora de admisiones de una pequeña universidad, altamente selectiva, de Nueva Inglaterra. Tiene una licenciatura en educación y una maestría reciente en administración educativa. Pero no posee experiencia en admisiones universitarias.

El predecesor de Alix, en conjunto con el Comité de Admisiones de la Universidad (formado por cinco miembros del profesorado), han dado las siguientes ponderaciones a los criterios de selección del estudiante: calificaciones de preparatoria (40%); calificación del examen de aptitud escolar (SAT) (40%); actividades extracurriculares y logros (10%); así como también, la calidad y la creatividad de los temas escritos entregados junto con la aplicación (30 por ciento).

Alix tiene serias reservas acerca de usar las calificaciones del SAT. En su defensa, reconoce que la calidad de las escuelas preparatorias varía enormemente, así que el nivel de desempeño de los estudiantes que recibe una A en Historia en una escuela podría recibir una C en una escuela mucho más exigente. Alix también sabe que la gente que diseña el SAT, el Educational Testing Service (Servicio de examinación educativa), sostiene de manera enfática que las calificaciones del examen son pronosticadores válidos de lo bien que una persona se desempeñará en la universidad. Sin embargo, Alix tiene varias preocupaciones:

1. La presión del examen SAT es muy grande y muchos estudiantes sufren ansiedad a causa del examen. Los resultados, por tanto, no reflejarán con certeza lo que un estudiante sabe.
2. Existe la evidencia de que la tutoría mejora las calificaciones entre 40 y 150 puntos. Las calificaciones del examen, en consecuencia, podrán afectar de manera adversa las oportunidades de aceptación de los estudiantes que no pueden pagar los cursos de tutoría para el examen de \$500 o \$600.
3. ¿Los SAT son válidos, o discriminan a las minorías, los pobres y a quienes han tenido un acceso limitado a experiencias de desarrollo cultural?

Mientras Alix pondera si recomienda cambiar el criterio de selección los porcentajes para entrar a la universidad, recuerda una conversación reciente que tuvo con un amigo que es psicólogo industrial en una compañía de las Fortune 100 (las 100 compañías más importantes). Él le dijo que su empresa regularmente usa los exámenes de inteligencia como ayuda en la selección de los solicitantes al trabajo. Por ejemplo, después de que los reclutadores de la compañía entrevistan a graduados en los campos de la universidad e identifican los posibles candidatos a contratación, aplican a los solicitantes un examen de inteligencia estandarizado. Aquellos que prueban con menos del octagésimo percentil son eliminados del grupo de solicitantes.

Alix piensa que si los exámenes de inteligencia son usados por las corporaciones de millones de dólares para filtrar a los solicitantes al trabajo, ¿por qué habrían de utilizarlos las universidades? Además, ya que uno de los objetivos de la universi-

dad debería ser el conseguir colocar a sus egresados en buenos trabajos, probablemente las calificaciones del SAT deberían tener un peso mayor que 40% en la decisión de selección. Después de todo, si el SAT mide la inteligencia y los patrones quieren solicitantes inteligentes para sus puestos, ¿por qué no tomar la decisión de selección de la universidad predominantemente con base en las calificaciones del SAT? O en su universidad, ¿debería reemplazarse el SAT con un examen de inteligencia pura como la Escala de Inteligencia Adulta Wechsler?

Preguntas

1. Desde su punto de vista, ¿qué es lo que mide el SAT: aptitud, habilidad innata, potencial de logro, inteligencia, habilidad para hacer exámenes o algo parecido?
2. Si el mejor pronosticador del comportamiento futuro es el comportamiento pasado, ¿qué deberían usar los directores de admisiones para identificar a los solicitantes mejor calificados?
3. Si usted fuera Alix, ¿qué haría? ¿Por qué?

Inteligencia emocional

Hemos sabido desde hace tiempo el valor de la inteligencia académica para el éxito en la vida. Sin embargo, aquélla no es un pronosticador perfecto. Muchos de los alumnos con las notas más altas y de los oradores de las ceremonias de clausura nunca viven en concordancia con su potencial. Daniel Goleman, un psicólogo, cree que el elemento que falta en la explicación es algo llamado *inteligencia emocional*.

"Un examen de IQ es en realidad una medida única de su fluidez verbal", dice Goleman. "Es cuán bien hace los razonamientos matemático y lógico." Pero un pronosticador más poderoso de cómo se desempeñará la gente en la vida es una medida de su IQ emocional, el cual mide sus habilidades emocionales y sociales.

De acuerdo con Goleman, existen cuatro tipos básicos de habilidades interpersonales que todos necesitan manejar. Primero, está la habilidad de controlar la ira. Cuando usted se siente enojado, ¿sabe qué hacer? Segundo, ¿puede calmarse usted mismo cuando se siente nervioso? La gente con altos IQ emocionales pueden controlar sus emociones. Tercero, la gente necesita ser capaz de leer los sentimientos de otros, a partir de claves no verbales. Es valioso tener la capacidad de leer los sentimientos de otros de manera que se pueda llevar mejor con los demás. Finalmente, es importante ser capaz de postergar la gratificación. "Si usted no puede posponer la gratificación", sostiene Goleman, "es la clase de persona que no será capaz de conseguir sus metas, que no persistirá cuando las cosas se pongan difíciles, que no será capaz de estudiar y aprender al mismo tiempo."

Los investigadores examinaron niños para ver su habilidad de controlar su impulsividad y luego siguieron su progreso durante un periodo de 25 años. Los investigadores encontraron que, en promedio, aquellos que supieron esperar se realizaron mejor en la vida. Goleman dice: "Hemos seguido a los niños impulsivos a través de la vida y hemos visto que son niños que tienen más probabilidad de ir a la cárcel; esto con los niños. Si son niñas, será más probable que se embaracen."

Goleman describe las características que poseen los ingenieros de los laboratorios Bell que son catalogados como estrellas por sus homólogos. Los científicos fueron considerados estrellas por ser mejores en relacionarse con otros. La diferencia depende de su IQ emocional, no de su IQ académico.

Preguntas

1. ¿Piensa usted que existe algo en la organización que pudiera mejorar el IQ emocional, una vez que la persona haya sido contratada?
2. ¿Cómo podría un conocimiento del IQ emocional ayudar a los gerentes a ser más eficaces?

Fuente: basado en "Emotional IQ", 20/20, ABC News; pasado al aire el 20 de octubre de 1995



ABCNEWS

COMUNICACIÓN

PERFIL DEL CAPÍTULO

Funciones de la comunicación

El proceso de comunicación

Bases de la comunicación

En la práctica: las comunicaciones eficaces del empleado en compañías líderes sufren cambios drásticos

Temas actuales sobre comunicación

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1** Definir la *comunicación*
- 2** Identificar los factores que afectan el uso de los rumores
- 3** Listar las barreras comunes para una comunicación eficaz
- 4** Describir un programa eficaz de comunicación en una organización que sufre cambios drásticos
- 5** Perfilar los comportamientos relacionados con la escucha activa eficaz
- 6** Contrastar las conversaciones significativas de los hombres *versus* las mujeres
- 7** Describir los problemas potenciales en la comunicación intercultural
- 8** Analizar cómo la tecnología está cambiando la comunicación organizacional

No dije que no dije
lo que dije. Quiero
que quede claro.

—G. Romney

¿PUEDE el malentendido de unas palabras significar literalmente la diferencia entre la vida y la muerte? En la industria de las aerolíneas, sí es posible. Numerosos desastres aeronáuticos se han atribuido en gran medida a problemas de comunicación.¹ Considere lo siguiente:

El peor desastre de la aviación de la historia ocurrió en 1977 en la nublada Tenerife, una de las Islas Canarias. El capitán del vuelo de la KLM pensó que el controlador de tráfico aéreo le había permitido despegar. Pero el controlador pensó sólo dar instrucciones de salir. Aunque el lenguaje hablado entre el capitán de la línea alemana KLM y el controlador español era el inglés, la confusión se creó por los acentos y la terminología inadecuada. En la pista de aterrizaje, el boeing 747 de la KLM golpeó al 747 de Pan Am con todo el empuje, y murieron 583 personas.

En 1980, otro controlador español de Tenerife quiso referirse a un patrón continuo de aterrizaje al vuelo de Dan Air que provenía de Manchester, Inglaterra. Pero el controlador dijo "vire a la izquierda" (*turn to the left*) cuando debió haber dicho "vueltas a la izquierda" (*turns to the left*) —haciendo círculos en lugar de dar una sola vuelta. El jet se estrelló contra una montaña, lo que provocó la muerte de 146 personas.

En 1990, los pilotos colombianos de Avianca —después de haber seguido diversos patrones de espera, a causa del mal tiempo— le dijeron a los controladores, mientras se aproximaban al aeropuerto Kennedy de Nueva York, que a su Boeing 707 se le estaba "acabando el combustible". Los controladores escucharon esas palabras todo el tiempo, así que no tomaron una acción especial. Aunque los pilotos sabían que había un problema serio, no dijeron las palabras clave —*fuel emergency* (emergencia de combustible)— lo cual hubiera obligado a los controladores a dirigir el vuelo de Avianca antes que los demás y a hacer campo en tierra tan pronto como fuera posible. La gente del aeropuerto de Kennedy nunca entendió la verdadera naturaleza del problema de los pilotos. El jet se quedó sin combustible y se estrelló a 16 millas del aeropuerto de Kennedy. Se perdió la vida de 73 personas.

En 1993, los pilotos chinos que volaban un MD-80 de fabricación estadounidense trataron de aterrizar con niebla en Urumqi, al noroeste de China. Estaban confundidos por una alarma de audio del sistema de advertencia sobre la proximidad de la tierra. La grabación de la cabina recogió las últimas palabras del piloto: "¿Qué significa 'pull up' (elevarse)?" El avión golpeó unas líneas de alta tensión y se estrelló. Murieron 12 personas.



El 20 de diciembre de 1995, el vuelo 965 de American Airlines se aproximaba al aeropuerto de Cali, Colombia. El piloto esperaba escuchar ya fuera la frase *cleared as filed* (que significaría seguir el plan de vuelo programado antes de salir de Miami) o *cleared direct* (que significaría dirigirse directamente desde donde se encuentre a Cali, siguiendo una ruta diferente del plan

de vuelo). Pero el piloto no escuchó ninguna de tales frases. El controlador trató de comunicarle la primera instrucción pero dijo *cleared to Cali*. El piloto interpretó eso como un vuelo despejado. Cuando pidió la confirmación, el controlador dijo *affirmative* (afirmativo). Obviamente los dos estaban confundidos. El avión se estrelló, y murieron 160 personas. ♦

Los ejemplos anteriores ilustran trágicamente cómo la carencia de una adecuada comunicación puede tener consecuencias mortales. En este capítulo, mostraremos (por supuesto no de una manera tan dramática) que la buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización.

La investigación indica que la mala comunicación tal vez es la fuente de conflictos personales más frecuentemente citada.² Debido a que los individuos pasan cerca de 70% de sus horas de vigilia comunicándose —escribiendo, leyendo, hablando, escuchando— parece razonable concluir que una de las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo es la falta de una comunicación eficaz (Véase la ilustración 9-1).

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. La comunicación, sin embargo, es más que simplemente un significado compartido. También debe ser entendido. En un grupo donde un miembro sólo habla alemán y los demás no saben alemán, dicho individuo no será entendido. Por tanto, la **comunicación** debe incluir tanto la *transferencia como el entendimiento del significado*.

Una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás. La comunicación perfecta, si es que hay tal cosa, existirá cuando un pensamiento o una idea se transmita de tal forma que la fotografía mental que perciba el receptor sea exactamente la misma que la imaginada por el emisor. Aunque en teoría es fundamental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, por razones que explicaremos más tarde.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones con respecto a la comunicación y a los problemas de comunicación eficaz, necesitamos revisar con brevedad las funciones que desempeña la comunicación y describir el proceso de comunicación.

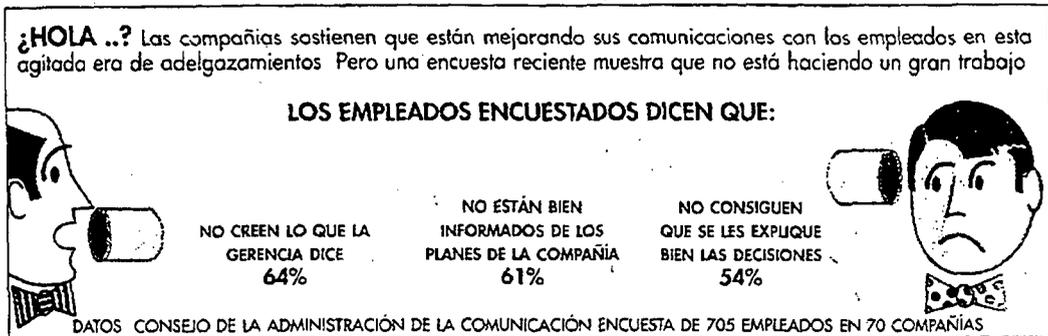
comunicación
La transferencia y el entendimiento
del significado

♦ Una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás

Funciones de la comunicación

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.³

La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

**Ilustración 9-1**

Fuente: *Business Week*, 16 de mayo de 1994, p. 8. Reimpreso con permiso especial. Derechos reservados ©1994 por McGraw-Hill Inc.

La comunicación favorece la *motivación* al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. Vimos esta operación en el repaso que hicimos sobre las teorías del establecimiento de la meta y el reforzamiento, en el capítulo 5. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la *expresión emocional* de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

El proceso de comunicación

La comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo. En esta sección describimos el proceso en términos de un modelo de comunicación, analizamos cómo las distorsiones interrumpen el proceso e introducimos el concepto de la *aprensión* en la comunicación como otra posible interrupción.

Un modelo de comunicación

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el



La comunicación en Home Depot está diseñada para dar información a los empleados, elevar su ánimo y proporcionar un alivio a la expresión emocional de sus sentimientos. Los fundadores de la compañía, Bernard Marcus y Arthur Blank, pasan 40% de su tiempo en las tiendas hablando con los empleados, quienes son alentados a expresar sus opiniones sin temor de ser despedidos o descendidos de rango. Durante un programa de circuito cerrado de televisión llamado "desayuno con Bernie y Art", Marcus (mostrado aquí) y Blank hablan a sus empleados desde una de las tiendas, los actualizan sobre las noticias corporativas, comparten los resultados de las ventas y las ganancias y responden preguntas.

proceso de comunicación
Los pasos entre la fuente y un receptor que dan como resultado la transferencia y el entendimiento del significado

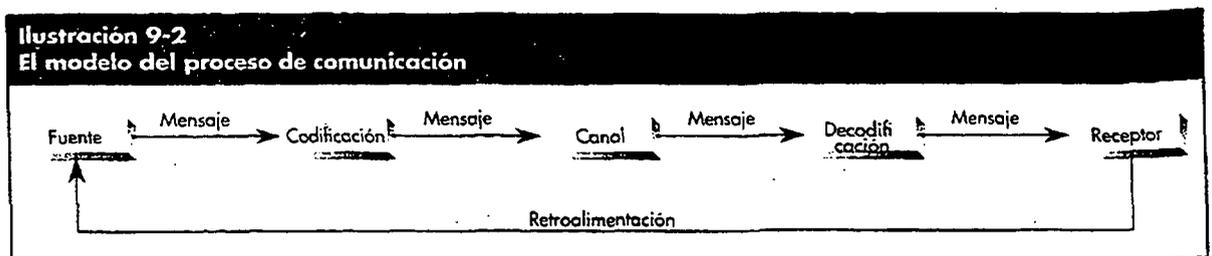
codificar
Conversión de un mensaje de comunicación en una forma simbólica

mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.⁴

La ilustración 9-2 muestra el **proceso de comunicación**. Este modelo está formado por siete partes: (1) la fuente de comunicación, (2) la codificación, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la decodificación, (6) el receptor y (7) la retroalimentación.

La fuente inicia el mensaje al **codificar** un pensamiento. Se han descrito cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

Mi éxito en la comunicación con usted depende de mis habilidades de escribir; si los autores de los libros de texto no tienen las habilidades necesarias para escribir, sus mensajes no llegarán a los estudiantes en la forma deseada. El éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Como analizamos en el capítulo 4, nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitu-



des afectan nuestras comunicaciones. Además, estamos restringidos en nuestra actividad de comunicación, lo que limita nuestro conocimiento sobre un tema en particular. No podemos comunicar lo que no sabemos y aunque nuestro conocimiento fuera demasiado amplio, es posible que nuestro receptor no entendiera nuestro mensaje. Es claro que la cantidad de conocimientos que la fuente tenga acerca de un tema afectará el mensaje que desea transmitir. Y, por último, así como las actitudes influyen en nuestro comportamiento, así también lo hace la posición que ocupamos en el sistema sociocultural en el cual existimos. Las creencias y los valores del emisor, como parte de su cultura, actúan como influencias en tanto que es fuente comunicadora.

El **mensaje** es el producto físico real de la fuente codificadora. "Cuando hablamos, el habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos, las expresiones de la cara, etc., son el mensaje."⁵ El código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan nuestro mensaje.

El **canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál canal es formal y cuál es informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la **decodificación** del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido. Del mismo modo en que la fuente debe tener la habilidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. El conocimiento, las actitudes y la experiencia cultural influyen tanto en la habilidad de recibir como en la de enviar.

El último eslabón en el proceso de la comunicación es el **círculo de retroalimentación**. "Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación."⁶ La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

Fuentes de distorsión

Desafortunadamente la mayoría de los siete componentes en el modelo del proceso tienen el potencial de crear distorsión y, por tanto, chocar con la meta de comunicar perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar.

Si la codificación se realizó con descuido, el emisor distorsionará la decodificación. El mensaje en sí mismo puede causar también distorsión. La selección limitada de los símbolos y la confusión en el contexto del mensaje son áreas frecuentes de problemas. Claro, si se selecciona un canal equivocado, o si el nivel de ruido es alto puede distorsionarse la comunicación. El receptor representa la fuente potencial final de distorsión. Sus prejuicios, sus conocimientos, sus habilidades de percepción, la atención y el cuidado que ponga en la decodificación son factores que pueden pro-

mensaje

Aquello que se comunica

canal

El medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación

decodificación

Traducir el mensaje de la comunicación de la fuente

círculo de retroalimentación

El último eslabón en el proceso de comunicación, en el se coloca el mensaje de regreso en el sistema para verificar que no haya malos entendidos

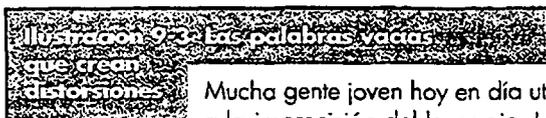
vocar que el mensaje se interprete de manera diferente de la imaginada por el emisor (véase la ilustración 9-3)

aprensión en la comunicación
Excesiva tensión y ansiedad por la comunicación oral, la comunicación escrita o por ambas

Aprensión en la comunicación

Otro obstáculo para una comunicación eficaz es que algunas personas —se estima que de 5 a 20% de la población⁷— sufren de **aprensión en la comunicación** o ansiedad. Aunque mucha gente tiene pavor a hablar frente a un grupo, la aprensión comunicativa es un problema más serio ya que afecta a toda una categoría de las técnicas de comunicación. Las personas que la padecen experimentan tensión y aprensión mientras se expresan oralmente, por escrito o por ambas formas.⁸ La aprensión oral dificulta con seriedad el hablar con otros cara a cara o provoca una ansiedad extrema cuando se tiene que usar el teléfono, por ejemplo. Como resultado, las personas con este problema podrían recurrir a memorandos o cartas para transmitir mensajes, cuando una llamada suele ser no sólo más rápido sino también más apropiado.

Los estudios demuestran que la aprensión comunicativa oral evade situaciones que requieren compromisos en una comunicación verbal. Deberíamos esperar encontrar alguna autoselección en los puestos para que los individuos no se interesen en los trabajos —por ejemplo, de maestros—, en que la comunicación oral es un requerimiento dominante.¹⁰ Pero casi todos los empleos requieren de alguna comunicación oral. De mayor interés es la evidencia de que la alta aprensión en la comunicación oral distorsiona las demandas de comunicación en sus trabajos a fin de minimizar la necesidad de la comunicación.¹¹ De manera que necesitamos estar conscientes de que existe un grupo de personas en las organizaciones que limitan severamente su comunicación oral y racionalizan su práctica al decirse a ellas mismas que no se necesitan tanta comunicación para que hagan su trabajo con eficacia.



Mucha gente joven hoy en día utiliza un vocabulario de "vocablos filtro" que contribuyen a la imprecisión del lenguaje. Las siguientes palabras y frases distorsionan la comunicación ya que son confusas y ambiguas para muchos escuchas.

Como tú sabes
Ves
Así que
Está bien, bueno
Cómo, ¡oh, Dios mío!
Lo que quiero decir es
Básicamente
Y todo eso
Y como eso
Lo que tú digas
'n' cosas
El siguiente diálogo capta el problema

"Como tú sabes, estaba demasiado fuera. Yo fui todo, como, ¡uhmmm! Quiero decir, como ¡oh Dios! Bueno, así que dije básicamente ¿qué era lo que pasaba? Bien, así que le dije a él que estaría ahí y todo eso, tú sabes y él no está absolutamente seguro de ninguna de las 'n' cosas. Fue toda una experiencia."

Bases de la comunicación

Un conocimiento de la comunicación requiere un entendimiento básico de algunos conceptos fundamentales. En esta sección, revisamos esos conceptos. Específicamente, estudiamos los patrones de flujo de la comunicación, comparamos las redes de comunicación formal e informal, describimos la importancia de la comunicación no verbal, consideramos la manera en que los individuos seleccionan los canales de comunicación y se resumen las principales barreras para una comunicación eficaz.

Dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida además en dirección ascendente o descendente.¹²

DESCENDENTE La comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo es una comunicación descendente.

Cuando pensamos en los gerentes que se comunican con sus subordinados, el patrón descendente es aquel en quien usualmente pensamos. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la gerencia envía cartas a los hogares de los empleados para avisarles sobre la nueva política de ausencia por enfermedad, está utilizando la comunicación descendente.

ASCENDENTE La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para captar ideas sobre cómo pueden mejorarse las cosas.



Lee Kun Hee, presidente del conglomerado sudcoreano Samsung, utiliza la comunicación descendente para entregar lo que él llama "terapia de shock" a sus 180,000 empleados. Para corregir las quejas de los clientes acerca de los productos defectuosos, diseños inadecuados y servicio deficiente después de la venta, Lee preparó 300 horas de videocintas y 50 horas de audiocasetes para decir a sus empleados lo que deben hacer para mejorar la calidad de los productos de Samsung. Lee, mostrado aquí en la pantalla, les dijo a sus empleados "cambien todo excepto a sus esposas e hijos".

Algunos ejemplos organizacionales de comunicación ascendente son los informes de desempeño preparados por la gerencia de nivel bajo para revisión de la gerencia media y alta, los buzones de sugerencias, las encuestas de actitud de los empleados, los procedimientos para expresar quejas, las discusiones entre un superior y un subordinado, las sesiones informales de "queja", donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y discutir problemas con su jefe o con representantes de la alta gerencia

Por ejemplo, Federal Express se enorgullece de su programa ascendente computarizado.¹³ Sus 68,000 empleados contestan encuestas y revisiones de la gerencia. Este programa se citó como una fuente de recursos humanos clave por los examinadores de la Malcom Baldrige National Quality Award, cuando Federal Express ganó dichos honores

LATERAL Cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre personal equivalente horizontal, las describimos como lateral

¿Por qué existiría la necesidad de comunicaciones horizontales si las comunicaciones verticales de un grupo o una organización son eficaces? La respuesta es que las primeras con frecuencia se necesitan para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales son estimuladas formalmente. A menudo, se crean de manera informal para impedir la jerarquía vertical y acelerar la acción. Así que las comunicaciones laterales pueden, desde el punto de vista de la gerencia, ser buenas o malas. Ya que la estricta adherencia a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y el apoyo de los superiores. Pero pueden crear conflictos disfuncionales cuando los canales formales verticales se rompen, cuando los miembros van por arriba o alrededor de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas o cuando los jefes encuentran que se han hecho acciones o se han tomado decisiones sin su conocimiento

Las redes formales e informales

Las **redes de comunicación** definen los canales por los cuales fluye la información. Estos canales son una de dos variedades: formal o informal. Las **redes formales** son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea. En contraste, la **red informal**—usualmente conocida como chisme— es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea.

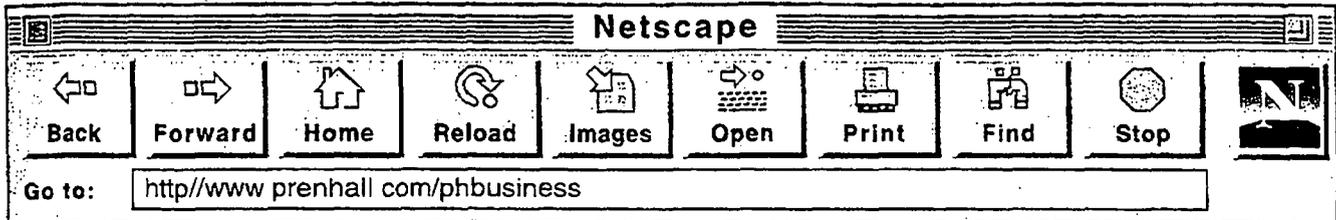
LAS REDES FORMALES DE PEQUEÑOS GRUPOS La ilustración 9-4 muestra tres redes comunes del grupo pequeño. Éstas son la cadena, la rueda y todo el canal. La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. La rueda se apoya en el líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo. Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro.

Como la ilustración 9-5 demuestra, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente en la cual usted esté interesado. Por ejemplo, la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo el canal es mejor si usted se interesa en tener una mayor satisfacción, y la cadena es mejor si la precisión es más

redes de comunicación
Canales por los cuales fluye
la información

redes formales
Comunicaciones relacionadas con la tarea
que sigue la cadena de autoridad

red informal
La comunicación mediante el rumor o
chisme



El CO en las noticias

Facultación a los empleados abriendo la comunicación

En 1980, una larga huelga casi había forzado a cerrar la planta establecida en Missouri de Springfield ReManufacturing Co (SRC), una subsidiaria de la entonces International Harvester. Para reducir sus pérdidas, Harvester vendió SRC, la cual ensambla máquinas diesel, a un grupo de inversionistas. La nueva gerencia necesitó cambiar radicalmente la compañía para sobrevivir. Ese cambio radical adquiere la forma de lo que se ha conocido como *gerencia de libro abierto*. La meta fue conseguir que cada empleado pensara como un propietario. Para lograr este fin, la gerencia entrenó a los trabajadores para entender las finanzas de la compañía, compartir esos números de manera rutinaria con la fuerza laboral y proporcionar los bonos e incentivos salariales basados en el mejoramiento de la ganancia. Por ejemplo, cada semana, SRC apaga sus máqui-

nas durante 30 minutos mientras sus 800 empleados se dividen en pequeños grupos y estudian los últimos balances financieros. Cada empleado de SRC puede ahora interpretar los estados de pérdidas y ganancias como la mayoría de los contadores.

Los resultados de la gerencia de libro abierto han sido sensacionales. En 1981, la compañía perdió 61,000 dólares en ventas de \$16 millones; en 1994, \$6 millones en ventas de \$100 millones.

La gerencia de libro abierto está atrayendo la atención de otras compañías que están tratando de facultar a sus empleados. "Es el siguiente paso lógico después de que ha dado a los equipos autodirigidos el poder de tomar decisiones que una vez tuvieron los propietarios", dice Donald Robb, un gerente de división de R R Donelley & Sons Co. "Integra todas las otras cosas que hemos estado

haciendo y le da el mismo enfoque."

Docenas de compañías, desde Allstate Insurance hasta el fabricante de ropa deportiva Patagonia, han puesto en práctica la gerencia de libro abierto. El grupo de negocios de seguros de Allstate, por ejemplo, usó la gerencia de libro abierto para impulsar el rendimiento sobre la inversión de 29 a 16.5% en sólo tres años. Los 3,500 empleados de la unidad fueron entrenados para entender la importancia de las medidas financieras clave; después se les proporcionó la información de manera regular. "Se consiguió involucrar y comprometer a los empleados, y ello les dio algo de posesión", dice el presidente de la unidad. "Entendieron que tenían un impacto en el resultado final."

Basado en Fierman, J., "Winning Ideas from Maverick Managers", *Fortune*, 6 de febrero de 1995, pp. 66-80; y J. A. Byrne, "Management Meccas", *Business Week*, 18 de septiembre de 1995, pp. 126-128.

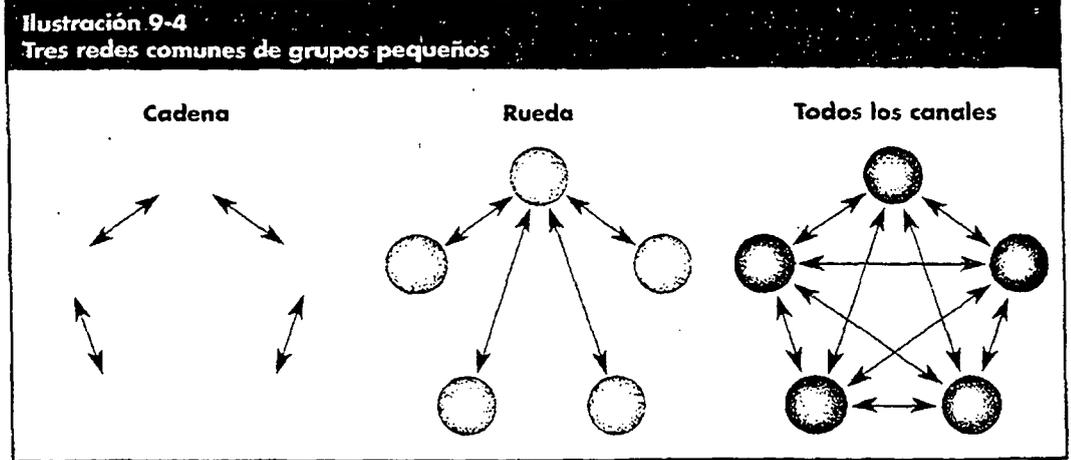


¡Conéctese a la red!

Lo invitamos a que visite la página de Robbins en el sitio de Prentice Hall en la Web:

<http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

para el ejercicio de la World Wide Web de este capítulo.



importante La ilustración 9-5 nos lleva a la conclusión de que ninguna red será mejor para toda ocasión

LA RED INFORMAL La discusión anterior sobre las redes enfatizó los patrones formales de comunicación, pero éstos no sólo son el sistema de comunicación en un grupo entre grupos. Ahora pongamos nuestra atención en los sistemas informales, donde la información fluye a lo largo del muy conocido chisme y pueden florecer los rumores.

El chisme tiene tres características principales ¹⁴ Primero, no está controlado por la gerencia. Segundo, es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia superior. Tercero, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas dentro de él.

Uno de los estudios más famosos sobre el chisme investigó el patrón de comunicación entre 67 empleados de la gerencia en una pequeña empresa de fabricación ¹⁵ El método básico utilizado consistió en comprender de cada uno de los receptores de la comunicación cómo recibía cierta información y luego seguirle la pista hasta su fuente. Se encontró que, mientras el chisme fue una fuente importante de información, sólo 10% de los ejecutivos actuaron como canal de comunicación, esto es, pasó la información a por lo menos una persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo decidió renunciar para entrar al negocio de los seguros, 81% de los ejecutivos supo acerca de eso, pero solamente 11% transmitió esta información a los demás.

Ilustración 9-5 Redes de grupos pequeños y criterios de la efectividad

Criterios	Redes		
	Cadena	Rueda	Todos los canales
Velocidad	Moderado	Rápido	Rápido
Precisión	Alto	Alto	Moderado
Emergencia de un líder	Moderado	Alto	Ninguno
Satisfacción del integrante	Moderado	Bajo	Alto

Las otras dos conclusiones de este estudio no tienen valor. La información sobre los eventos de interés general tienden a fluir entre los mayores grupos funcionales (esto es, producción, ventas), en lugar de dentro de ellos. Tampoco se encontró prueba de que los miembros de cualquier grupo en particular actuaron como elementos comunicativos.

Un intento de duplicar este estudio entre empleados en una oficina pequeña de gobierno encontró que sólo un menor porcentaje (10%) actúa como individuos de conexión.¹⁶ Es interesante que la duplicación contuvo un espectro más amplio de empleados —incluyendo personal de tropa y de la gerencia. Sin embargo, el flujo de la información en la oficina gubernamental tomó lugar dentro, en lugar de entre los grupos funcionales. Se propuso que esta discrepancia podría deberse a comparar una muestra de sólo ejecutivos contra una que también incluyera trabajadores de tropa. Los gerentes, por ejemplo, podrían haber sentido una mayor presión para estar informados y por tanto cultivar a los demás fuera de su grupo inmediato funcional. También, en contraste con los hallazgos del estudio original, la duplicación encontró que un grupo consistente de individuos actuó como conector al transmitir información en la oficina de gobierno.

¿Es precisa la información que fluye a lo largo del chisme? La evidencia indica que cerca de 75% de lo que se transmite es preciso.¹⁷ ¿Pero qué condiciones nutren la actividad de difundir chismes? ¿Qué hace que el rumor continúe?

Se asume con frecuencia que los rumores empiezan porque excitan el chismo. Esto es un caso raro. Los rumores tienen cuando menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la aprensión; darle un sentido a la información limitada o fragmentada; servir como un vehículo para organizar a los miembros del grupo, posiblemente externos, en coaliciones; y señalar el estado de emisor (“soy un interno y, con respecto a este rumor, tú eres un externo”), o poder (“tengo el poder de hacerte un interno”).¹⁸ La investigación indica que los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión.¹⁹ Las situaciones de trabajo contienen estos tres elementos, los cuales explican por qué los rumores florecen en las organizaciones. El secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las grandes organizaciones —alrededor de temas como la designación de nuevos jefes, la reubicación de las oficinas y la nueva alineación de las asignaciones de trabajo— crean condiciones que alientan y mantienen los rumores en el chisme. Un rumor persistirá ya sea hasta que se satisfagan los deseos y expectativas creadores de la incertidumbre que fundamentan el rumor; o bien, hasta que la aprensión se reduzca.

¿Qué podemos concluir de este análisis? Ciertamente el chisme es una parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización y vale la pena entenderlo.²⁰ Les muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad. Actúa, por ende, tanto como filtro o mecanismo de retroalimentación, recogiendo los temas que los empleados consideran relevantes. Al parecer, es más importante, otra vez desde el punto de vista gerencial, analizar la información del chisme y predecir su flujo, dado que sólo un pequeño grupo de individuos (alrededor de 10%) pasa la información a más de una persona. Al evaluar cuáles individuos considerarán como relevante cierta información, podemos mejorar nuestra habilidad para explicar y pronosticar el patrón del chisme.

¿Puede la gerencia eliminar por completo los rumores? ¡No! Lo que la gerencia podría hacer, sin embargo, es minimizar las consecuencias negativas de los rumores

♦ La evidencia indica que 75% de lo que se transmite en el chisme es preciso

Ilustración 9-6. Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

- 1 Anuncie los programas de tiempo para tomar las decisiones importantes
- 2 Explique las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos
- 3 Enfatique las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros
- 4 Discuta abiertamente las posibilidades en el peor de los casos —casi nunca constituye una provocación de ansiedad ni una fantasía no hablada

Fuente: adaptado de Hirschhorn, L., "Managing Rumors", en L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey Bass, 1983), pp. 54-56. Usado con permiso.

al limitar su rango e impacto. La ilustración 9-6 ofrece algunas sugerencias para limitar aquellas consecuencias negativas.

Comunicaciones no verbales

Cualquiera que haya visitado un bar para solteros o un club nocturno sabe que la comunicación no necesita ser verbal a fin de transmitir un mensaje. Una mirada, una mirada fija, una sonrisa, un ceño fruncido, un movimiento provocativo del cuerpo —todos transmiten un significado. Este ejemplo ilustra que ninguna discusión sobre la comunicación estaría completa sin considerar las **comunicaciones no verbales**. Esto incluye los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

El estudio académico de los movimientos del cuerpo ha sido llamado **kinestesia**. Se refiere a los gestos, las configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Es un campo relativamente nuevo y ha estado sujeto en buena parte a la conjetura y a la popularidad, más que a los hallazgos de investigación que lo apoyen. Por tanto, mientras admitimos que el movimiento del cuerpo es un segmento importante del estudio de la comunicación y el comportamiento, las conclusiones deben ser necesariamente reservadas. Reconocer esta dualidad, no impide considerar con brevedad las formas en las cuales los movimientos del cuerpo transmiten un significado.

Se ha sostenido que cada movimiento del cuerpo tiene un significado y que ningún movimiento es accidental.²¹ Por ejemplo, a través del lenguaje corporal,

Decimos: "Ayúdame, me siento solo. Llévame, estoy disponible. Déjame solo, estoy deprimido." Y raramente enviamos mensajes en forma consciente. Actuamos con autenticidad imprevista con el lenguaje corporal no verbal. Levantamos una ceja para la incredulidad. Frotamos las narices como signo de perplejidad. Cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos. Encogemos nuestros hombros para mostrar indiferencia, guifamos un ojo para denotar intimidad, hacemos ruido con nuestros dedos para expresar impaciencia y golpeamos nuestra frente como muestra de olvido.²²

Si bien es posible que exista desacuerdo en el significado específico de estos movimientos, el lenguaje del cuerpo agrega y a menudo complica la comunicación verbal. La posición del cuerpo y el movimiento no tienen un significado preciso o universal, pero cuando se unen al lenguaje hablado, dan un significado mayor al mensaje del emisor.

Si lee al pie de la letra las minutas de una reunión, no podría obtener el impacto de lo que se dijo como si usted hubiera estado ahí o hubiera visto la reunión en video. ¿Por qué? No existe una grabación de la comunicación no verbal. Las *entonaciones* o el énfasis dados a las palabras o frases se pierden.

comunicaciones no verbales
Mensajes transmitidos a través de los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

kinestesia
El estudio de los movimientos del cuerpo.

La *expresión facial* del profesor también le transmitirá un significado. Una cara gruñona le dirá algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, temor, timidez y otras características que nunca serían comunicadas si usted leyera la transcripción de lo que se ha dicho.

La manera en que los individuos se alejan entre ellos mismos, en términos de la *distancia física*, también tiene un significado. Lo que se considera como distancia adecuada depende de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia de negocios en algunos países europeos sería visto como íntimo en muchas partes del norte de América. Si alguien se para cerca de usted más de lo que usted considera apropiado, podría indicar agresividad o interés sexual. Si alguien se para más alejado de lo usual, podría significar un desinterés o desagrado respecto de lo que se está diciendo.

Es importante para el receptor estar alerta ante estos aspectos no verbales de la comunicación. Usted debería observar las pistas no verbales como también escuchar el significado literal de las palabras del emisor. En particular, debería enterarse de las contradicciones entre los mensajes. El jefe podría decir a alguien que es libre de hablar acerca del incremento que ha estado buscando, pero podrían verse las señales no verbales que sugieren que no es el momento adecuado para discutir el tema. A pesar de lo que diga, un individuo que mira con insistencia su reloj de pulsera está transmitiendo el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Nosotros damos información errada a los demás cuando expresamos una emoción verbalmente, como una verdad, pero comunicamos de manera no verbal un mensaje contradictorio que se lee como "no tengo confianza en ti". Estas contradicciones con frecuencia sugieren que "las acciones dicen más (y con mayor precisión) que las palabras".

◆ Las acciones dicen más (y con mayor precisión) que las palabras

Elegir el canal de comunicación

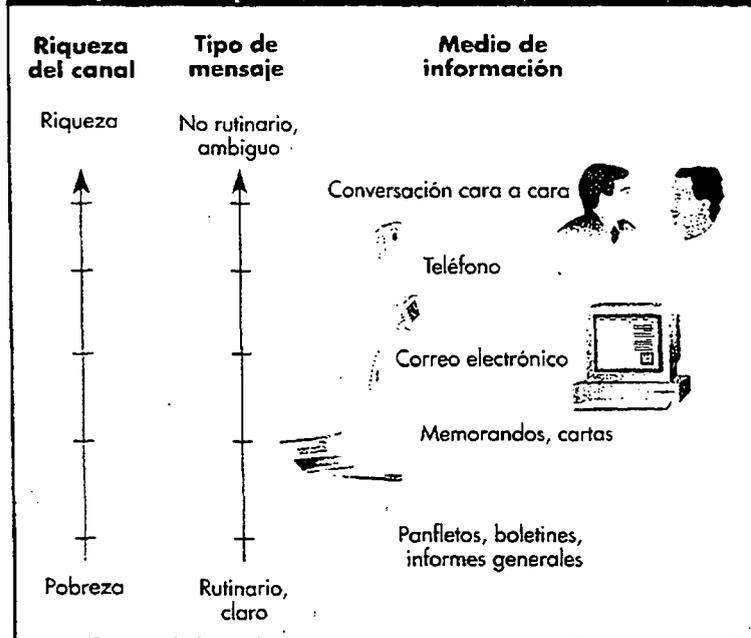
La Universidad de Bucknell, un campus de 3,600 estudiantes en el centro de Pennsylvania, regularmente utiliza el correo electrónico para transmitir anuncios a los estudiantes de la bolsa de trabajo, del departamento de atletismo y de interés general. Pero la administración fue muy criticada recientemente por la insensibilidad al utilizar este canal de comunicación para transmitir las noticias de un estudiante que al parecer se había suicidado. "Disfrutamos de una estrecha unión, de una atmósfera familiar en Bucknell y todo mundo se siente herido cuando ocurre una tragedia", dijo el editor del periódico en una editorial. "En esas situaciones, sólo un método amigable para transmitir la información puede suavizar el golpe de las malas noticias."²³ La administración de la escuela erró al seleccionar el canal adecuado para este mensaje.

¿Por qué la gente escoge un canal de comunicación y no otro —por ejemplo, una llamada telefónica en lugar de una charla cara a cara? Una respuesta podría ser ¡aprensión! Como usted recordará, algunas personas son aprensivas acerca de ciertas clases de comunicación. ¿Qué hay del 80 al 95% de la población que no sufren de este problema? ¿Existe un conocimiento general que pudiéramos proporcionar en relación con la opción del canal de comunicación? La respuesta es un "sí" definitivo. Un modelo de la riqueza de los medios se ha desarrollado para explicar la selección del canal entre los gerentes.²⁴

La investigación reciente ha encontrado que los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son tan ricos que tienen la habilidad de (1) manejar múltiples sugerencias en forma simultánea, (2) facilitar una rápida retroalimentación y (3) ser muy personales. Otros se apoyan en que califican bajo en esos tres factores. Como la ilustración 9-7 muestra, la charla cara a cara califica alto

Ilustración 9-7

Jerarquía de la riqueza del canal

**riqueza del canal**

La cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de la comunicación

en términos de la **riqueza del canal** y proporciona la máxima cantidad de información que se transmite durante un episodio de la comunicación. Esto es, ofrece múltiples sugerencias de información (palabras, posturas, expresiones faciales, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de "estar ahí". Los medios impersonales escritos como boletines y reportes generales califican bajo en riqueza.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensajes tiende a ser directo y tiene un mínimo de ambigüedad. Es probable que los segundos sean complicados y tengan el potencial de confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios con eficiencia a través de los canales que no poseen mucha riqueza. Sin embargo, pueden comunicar mensajes no rutinarios eficientemente sólo al seleccionar canales ricos. Regrese a nuestro ejemplo inicial sobre la Universidad de Bucknell, parece que el problema de la administración fue utilizar un canal relativamente bajo en riqueza (correo electrónico) para transportar un mensaje que, debido a su naturaleza no rutinaria y a la complejidad, debería haber sido transmitido usando un medio rico de comunicación.

La evidencia indica que los gerentes de alto rendimiento tienden a ser más sensibles a los medios que los gerentes de bajo desempeño.²⁵ Esto es, son más capaces de igualar la riqueza apropiada del medio con la ambigüedad involucrada en la comunicación.

El modelo de la riqueza del medio es consistente con las tendencias organizacionales y prácticas durante la década pasada. No es sólo coincidencia que más y más gerentes *senior* hayan estado utilizando reuniones para facilitar la comunicación y dejar el santuario aislado de sus oficinas ejecutivas para dirigir caminando por su alrededor. Esos ejecutivos se están apoyando en los canales ricos de la comunicación para transmitir los mensajes más ambiguos que necesitan comunicar. La década pasada se ha caracterizado por organizaciones que cierran instalaciones, imponen grandes despidos, reestructuran, fusionan, hacen consolidaciones e introducen nuevos productos y servicios a un paso acelerado — todos los mensajes no rutinarios con gran

ambigüedad y que requieren del uso de los canales que transmiten una gran cantidad de información. No es de sorprender, por tanto, ver que la mayoría de los gerentes más eficaces hacen un uso extensivo de los canales ricos.

Barreras para la comunicación eficaz

Concluimos nuestro análisis de los fundamentos de la comunicación revisando algunas de las más prominentes barreras de la comunicación eficaz que usted debería conocer.

FILTRACIÓN La **filtración** se refiere a la manipulación de la información para que de esta manera sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que él cree que su jefe quiere oír, está filtrando la información. ¿Ocurre mucho en las organizaciones? ¡Por supuesto! Al tiempo que la información se pasa a los ejecutivos *senior*, tiene que ser condensada y sintetizada por los subordinados para que los que están en la cima no se sobrecarguen de información. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en el resultado de la filtración. Como un vicepresidente del grupo General Motors lo describió, la filtración de la comunicación a través de los niveles de GM hacían imposible que los gerentes *senior* consiguieran información objetiva, ya que "los especialistas de bajo nivel proporcionaban información de tal forma que conseguían la respuesta que querían. Yo lo sé. Solía estar en los niveles inferiores y aún lo hago" ²⁶

El mejor determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una organización. Mientras más verticales sean los niveles en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para la filtración.

PERCEPCIÓN SELECTIVA Hemos mencionado la percepción selectiva con anterioridad en este libro. Aparece otra vez debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican. El entrevistador que espera que una solicitante de empleo ponga a su familia por encima de su carrera es probable que vea eso en las solicitantes, sin importar si ellas se sienten de esa manera o no. Como dijimos en el capítulo 3, no vemos la realidad; en su lugar, interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

DEFENSA Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Esto es, se vuelve defensiva —se compromete en comportamientos como atacar verbalmente a otros, hacer comentarios sarcásticos, ser excesivamente juiciosa y cuestionar los motivos de los demás. Así, cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en formas que retardan la comunicación eficaz.

LENGUAJE Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas. "El significado de las palabras no está en las palabras, está en nosotros" ²⁷ La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que una persona usa, así como también las definiciones que da a las palabras. El artista de rap Snoop Doggy Dogg y el analista político y autor William F. Buckley, Jr. hablan inglés. Pero el lenguaje que cada uno usa es bastante diferente al uno del otro. De hecho, la típica "persona de la calle" podría tener dificultad para entender el vocabulario de cualquiera de estos individuos.

filtración

La manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor.

♦ El significado de las palabras no está en las palabras, está en nosotros

De los conceptos a las habilidades

Escucha eficaz

Mucha gente toma las habilidades de escucha por otorgadas.²⁸ Confunden el oír con el escuchar. ¿Cuál es la diferencia? Oír es simplemente atrapar las vibraciones de sonido. Escuchar es darle un sentido a lo que se oye. Esto es, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar el estímulo del sonido.

La persona promedio normalmente habla una tasa de 125 a 200 palabras por minuto. Sin embargo, el escucha promedio puede comprender hasta 400 palabras por minuto. Esto deja mucho tiempo para que la mente divague mientras se oye. Para la mayoría de la gente, también significa que han adquirido numerosos hábitos de mala escucha para llenar el "tiempo en reposo".

Los siguientes ocho comportamientos están asociados con habilidades eficaces de escuchar. Si usted quiere mejorar en este aspecto, observe estos comportamientos como guías.

1. *Haga contacto visual.* ¿Cómo se siente cuando alguien no lo mira mientras usted está hablando? Si usted es como la mayoría de la gente, probablemente interprete esto como un alejamiento o desinterés. Podríamos escuchar con nuestros oídos, pero los demás tienden a juzgar si en realidad estamos escuchando al observar nuestros ojos.
2. *Muestre movimientos afirmativos de cabeza y expresiones*

faciales apropiadas. El escucha eficaz muestra interés en lo que se le está diciendo. ¿Cómo? por medio de los signos no verbales. Los asentimientos afirmativos con la cabeza y las expresiones faciales apropiadas, cuando se agregan a un buen contacto visual, transmiten al hablante que usted está escuchando.

3. *Evite acciones o gestos que distraigan.* Al mismo tiempo que demuestre interés, debe evitar acciones que sugieran que su mente está en otra parte. Cuando escuche, no mire su reloj, no barajee papeles, no juegue con su lápiz ni se permita distracciones similares. Éstas hacen que el hablante sienta que usted está aburrido o desinteresado. Tal vez, y esto es más importante, indiquen que usted no está del todo atento y pudiera perder una parte del mensaje que el hablante quiere transmitir.
4. *Haga preguntas.* El escucha crítico analiza lo que oye y hace preguntas. Este comportamiento proporciona el esclarecimiento, confirma el entendimiento y asegura al hablante que usted está escuchando.
5. *Parafrasee.* Parafrasear significa enunciar nuevamente lo que el hablante ha dicho, en sus propias palabras. El escucha eficaz usa frases como "Lo que estoy oyendo que tú estás diciendo es " o "¿Quieres decir que ?" ¿Por

qué parafrasear lo que se ha dicho? ¡Por dos razones! Primero, es un control excelente para verificar si usted está escuchando con cuidado. Usted no puede parafrasear si su mente está divagando o si usted está pensando acerca de lo que va a decir a continuación. Segundo, es un control de la precisión. Al parafrasear lo que el hablante ha dicho en sus propias palabras y retroalimentarlo, usted verifica la precisión de su entendimiento.

6. *Evite interrumpir al hablante.* Permita que el emisor termine su pensamiento antes de que usted trate de responder. No trate de adivinar a dónde se dirigen los pensamientos del orador. ¡Cuando el orador termine, usted lo sabrá!
7. *No hable mucho.* La mayoría de nosotros hablaría sobre nuestras propias ideas en lugar de escuchar lo que alguien dice. Muchos de nosotros escuchamos sólo porque es el precio que tenemos que pagar para conseguir que la gente nos hable. Aunque el hablar podría ser más divertido y el silencio incómodo, usted no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen escucha reconoce el hecho y no habla demasiado.
8. *Realice transiciones suaves entre los papeles de orador y escucha.* Usted, es como un estudiante en el salón

(continúa)

de clase, encuentra relativamente fácil conseguir un marco de escucha adecuado ¿Por qué? Debido a que la comunicación es esencialmente en una dirección el maestro habla y usted escucha Pero la bivalencia

maestro-alumno es atípica En la mayoría de las situaciones de trabajo, usted está continuamente cambiando de ida y de regreso los papeles de emisor y escucha El escucha eficaz, por tanto, hace transiciones suaves del

emisor al escucha y de regreso al emisor Desde una perspectiva del escucha, esto significa concentrarse en lo que el emisor tiene que decir y practicar no pensar en lo que usted dirá tan pronto tenga oportunidad

En una organización, los empleados usualmente llegan con diversos antecedentes y, por tanto, tienen diferentes patrones de habla Además, al agrupar a los empleados en departamentos, se crean especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico En grandes organizaciones, los miembros a menudo también se dispersan geográficamente —aun para operar en diferentes países— y los individuos de cada lugar utilizarán los términos y frases que son únicos en su área La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje El lenguaje de los altos ejecutivos, por ejemplo, puede ser místico para los empleados operativos que no están familiarizados con la jerga gerencial

El punto es que mientras usted y yo hablamos un lenguaje común —español— nuestro uso del lenguaje está lejos de ser uniforme Si conociéramos cómo cada uno de nosotros modificará el lenguaje, las dificultades en la comunicación se minimizarían El problema es que los miembros en una organización usualmente no saben cómo aquellos con quien interactúan han modificado el lenguaje Los emisores tienden a asumir que las palabras y los términos que emplean significan lo mismo para el receptor y para ellos Esto, por supuesto, a menudo es incorrecto, por tanto crea dificultades en la comunicación

En la práctica: las comunicaciones eficaces del empleado en compañías líderes sufren cambios drásticos

Como hemos notado a lo largo de este libro, las organizaciones en todo el mundo se están reestructurando a fin de reducir costos y mejorar la competitividad Casi 100 compañías de *Fortune*, por ejemplo, han reducido el tamaño de su fuerza laboral en los últimos 12 años mediante la jubilación y los despidos

Un estudio reciente observó los programas de comunicación del empleado en diez compañías líderes que habían llevado a cabo exitosamente programas amplios de reestructuración.²⁹ Las compañías se escogieron ya que habían desarrollado la reputación de tener excelentes programas internos de comunicación Los autores estuvieron interesados en ver si había algunos factores comunes que determinaron la eficacia de las comunicaciones del empleado en esas empresas Los autores escogieron específicamente compañías que habían sufrido la reestructuración y la reorganización, ya que creyeron que el examen verdadero de la eficacia de la comunicación de una compañía era qué tan bien trabajaban en momentos del mayor cambio organizacional

Los autores encontraron ocho factores que estaban relacionados con la eficacia de las comunicaciones del empleado en estas diez compañías Debido a que las

compañías estudiadas provenían de una variedad de industrias y ambientes organizacionales, los autores propusieron que estas ocho características eran aplicables para muchos tipos de organizaciones

Echemos un vistazo a estos ocho factores ya que proporcionan una guía basada en la investigación a los gerentes y les ayudan a decidir cómo comunicarse mejor con los empleados

El presidente ejecutivo debe involucrarse en la importancia de la comunicación

El factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo del presidente ejecutivo. Él debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Si el presidente ejecutivo está comprometido por medio de sus palabras y acciones, entonces "fluye" al resto de la organización.

Además de la lealtad al compromiso filosófico en las comunicaciones con el empleado, el presidente ejecutivo debe ser un modelo habilidoso y visible en el papel de las comunicaciones y estar predispuesto a entregar mensajes clave en persona. Los presidentes ejecutivos en este estudio pasaron gran parte de su tiempo hablando con los empleados, respondiendo preguntas, escuchando sus preocupaciones y transmitiendo su visión de la compañía. Es sobresaliente que tendieran a hacer esto "en persona". No delegaron esta tarea a otros gerentes. Al dirigir personalmente la causa de la buena comunicación, disminuyeron los temores del empleado acerca de los cambios que se estaban poniendo en práctica y sentaron el precedente para que otros gerentes los siguieran.

Los gerentes asocian las acciones y las palabras

Estrechamente relacionada con el apoyo del presidente ejecutivo y el compromiso, está la acción gerencial. Como ya se hizo notar, las acciones hablan más fuerte que las palabras. Cuando los mensajes implícitos que los gerentes envían contradicen los mensajes oficiales en la forma en que se transmiten las comunicaciones formales, los gerentes pierden credibilidad con los empleados. Los empleados escucharán lo que la gerencia tiene que decir con respecto a los cambios realizados y al lugar donde la compañía se dirige, pero estas palabras deben respaldarse con las acciones correspondientes.

Ed Clark, director general ejecutivo y presidente de consejo de administración de Canada Trust, muestra su compromiso con la comunicación al visitar personalmente las 400 sucursales de CT. Su filosofía es que usted no puede sentarse en una oficina y decirle a la gente qué hacer. Él sostiene sesiones de pizza y refrescos con los empleados. El estilo de Clark y la habilidad de explicar temas complejos sin menospreciar a sus escuchas le han ganado la lealtad de los empleados.



Compromiso con la comunicación de dos vías

Los programas ineficaces están dominados por la comunicación descendente. Los programas exitosos balancean la comunicación descendente y ascendente.

¿Cómo promueve una compañía la comunicación ascendente y estimula el diálogo con el empleado? La compañía que mostró el mayor compromiso en la comunicación de dos vías utilizó transmisiones interactivas de televisión que permitieron a los empleados hacer preguntas y conseguir respuestas de la alta gerencia. Las publicaciones de la compañía tuvieron columnas de interrogantes y respuestas y los empleados fueron alentados a hacer preguntas. La compañía desarrolló un procedimiento de quejas que procesaba las reclamaciones rápidamente. Los gerentes se entrenaron en técnicas de retroalimentación y fueron recompensados por usarlas.

General Electric y Hallmark son dos compañías que han perfeccionado la comunicación de dos vías. GE, por ejemplo, lanzó un esfuerzo de reunión en toda la compañía a finales de la década de los ochenta. Los gerentes dan crédito a estas reuniones para "descubrir toda clase de cosas locas que estábamos realizando"³⁰ Y Hallmark regularmente selecciona de 50 a 100 empleados no gerenciales al azar para una discusión cara a cara con el presidente ejecutivo de la compañía.³¹

Énfasis en la comunicación cara a cara

En tiempos de incertidumbre y cambio —las cuales caracterizan los mayores esfuerzos de reestructuración— los empleados tienen muchos temores y preocupaciones. ¿Está en juego su trabajo? ¿Tendrán que aprender nuevas habilidades? ¿Su grupo va a desaparecer? En consistencia con nuestro análisis previo de la riqueza del canal, estos mensajes son excepcionales y ambiguos. La cantidad máxima de información puede transmitirse a través de una conversación cara a cara. Debido a que las firmas en este estudio sufrieron cambios significativos, sus altos ejecutivos salieron y personalmente transmitieron sus mensajes a los empleados operativos. La comunicación imparcial, abierta, cara a cara de igual manera con los empleados presenta a los ejecutivos como gente viviente, que respira, que entiende las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.

Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados

La alta gerencia proporciona el gran escenario —hacia dónde se dirige la compañía. Los supervisores vinculan el escenario con su grupo de trabajo y con los empleados en particular. Cada gerente tiene cierta responsabilidad de asegurar que los empleados estén bien informados y de que las implicaciones de los cambios se vuelvan más específicas según como fluyan hacia abajo en la jerarquía de la organización.

La gente prefiere enterarse por su jefe acerca de los cambios que podrían afectarlos, no de sus compañeros o de chismes. Esto requiere que la gerencia mantenga a los gerentes de nivel medio e inferior evaluando los cambios planeados. Y esto significa que los gerentes medios e inferiores deberán compartir rápidamente su información con su grupo de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad.

El manejo de las malas noticias

Las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no tienen miedo de enfrentar las malas noticias. De hecho, suelen tener un alto porcentaje de malas noticias en relación con las buenas noticias. Esto no significa que estas compañías tengan más problemas, lo que sucede es que no penalizan al que trae las malas noticias.

Cada vez más corporaciones están usando las publicaciones de la compañía para mantener actualizados a los empleados sobre noticias tanto pesimistas como optimistas. La revista *Horizons* de Allied-Signal, por ejemplo, publicó un artículo reciente del presidente de la compañía sobre la pérdida del ofrecimiento de Northrop.³²

Todas las organizaciones tendrán, en momentos, fracasos en el producto, retrasos en la entrega, quejas de los clientes o problemas similares. La cuestión es si la gente se siente bien al comunicar esos problemas. Cuando las malas noticias se informan de manera parcial, se crea un clima en el cual la gente no teme ser honesta y las buenas noticias adquieren credibilidad.

El mensaje se moldea para los receptores

Diferentes personas en la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que es importante para los supervisores podría no serlo para los gerentes medios. De manera similar, lo que es una información interesante para alguien en la planeación de producto podría ser irrelevante para una persona de contabilidad.

¿Qué información quieren saber los individuos y los grupos? ¿Cuándo necesitan saberla? ¿Qué forma (en casa, por carta, por correo electrónico, mediante una reunión de equipo) es la mejor para que la reciban? Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla. Los gerentes necesitan reconocer esto y diseñar el programa de comunicación de acuerdo con ello.

Tratar la comunicación como un proceso continuo

Estas compañías líderes vieron las comunicaciones con el empleado como un proceso crítico de la gerencia. Esto se ilustra mediante las cinco actividades comunes en las cuales estas compañías se embarcaron.

LOS GERENTES TRANSMITEN LOS FUNDAMENTOS DE LAS DECISIONES. Cuando el cambio ocurre con más frecuencia y su futuro se vuelve más incierto, los empleados quieren cada vez más saber la razón que fundamenta las decisiones y los cambios que se realizan. ¿Por qué está ocurriendo esto? ¿En qué me afectará?

Conforme el contrato social histórico que negociaba la lealtad del empleado por la seguridad del trabajo se ha ido erosionado, los empleados van teniendo nuevas expectativas de la gerencia. En tiempos del empleo permanente, las explicaciones extensas de la gerencia no eran tan determinantes para los empleados porque a pesar de los cambios, sus trabajos estaban relativamente seguros. Pero en la nueva alianza, en que los empleados asumen mucho mayor responsabilidad de sus propias carreras, sienten la necesidad de más información para tomar decisiones inteligentes en su carrera. Los empleados esperan que la gerencia compense la diferencia entre lo que solían tener garantizado y lo que tienen ahora. Parte de ello es la información.

EL MOMENTO OPORTUNO ES VITAL. Es importante que los gerentes comuniquen lo que saben, cuando lo sepan. Los empleados no quieren ser tratados como niños, recibiendo la información por partes o que se les prive de ésta por temor de que se malinterprete. Dar a conocer los hechos tan pronto estén disponibles, disminuye el poder del chismorreo e incrementa la credibilidad de la gerencia. El costo de no comunicar de manera oportuna es la pérdida de la lealtad, el enojo y la destrucción de la confianza.



La gerencia de las operaciones europeas de Arco Chemical presenta esta foto para ilustrar la importancia de compartir rápidamente la información con los empleados. La comunicación rápida es la clave para la excelencia del servicio al cliente a través de Arco Chemical, donde los equipos de múltiples departamentos comparten la retroalimentación de las encuestas a clientes y visitan las instalaciones de éstos.

Las nuevas tecnologías hacen posible la agilización de las comunicaciones. Federal Express, por mencionar un caso, ha construido una red interna de televisión con un valor de 10 millones de dólares para comunicarse rápidamente con los empleados. Cuando FedEx compró los Flying Tigers en 1989, el director ejecutivo de la compañía transmitió la noticia sólo unos minutos después de que el anuncio había aparecido en los cables financieros.³³

COMUNICACIÓN CONTINUA La comunicación debería ser continua, en particular durante los periodos de cambio o crisis. Cuando los empleados necesitan información y ésta no está llegando, regresan a los canales informales para llenar el vacío, aun si esos canales proporcionan sólo rumores sin fundamento. En aquellas organizaciones donde la gerencia lucha por que la información fluya en forma continua, los empleados tienden más a perdonar los errores u omisiones ocasionales.

VÍNCULO DEL GRAN ESCENARIO CON EL DETALLE La comunicación verdaderamente eficaz no ocurre hasta que los empleados entienden cómo el gran escenario los afecta a ellos y a sus trabajos. Los cambios en la economía, entre los competidores de la industria o en la organización como un todo deben traducirse a las implicaciones de cada localidad, departamento y trabajadores. Esta responsabilidad recae directamente en los supervisores directos de los empleados.

NO SE DICTA LA FORMA EN QUE LA GENTE DEBE SENTIRSE ACERCA DE LAS NOTICIAS Los empleados no quieren que se les diga cómo deben interpretar y sentirse acerca del cambio. La confianza y la apertura no se incrementan con declaraciones como "¡Estos nuevos cambios son realmente emocionantes!" o "¡A usted le va a encantar la forma en que el departamento se está reestructurando!" Más a menudo, que no siempre, estos intentos de cambiar la opinión sólo provocan respuestas antagónicas.

Es más eficaz comunicar, "quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo" y dejar que los empleados obtengan sus propias conclusiones.

Temas actuales sobre comunicación

Cerramos este capítulo atendiendo cuatro temas actuales: ¿por qué los hombres y las mujeres a menudo tienen dificultad para comunicarse los unos con los otros? ¿Cuáles son las implicaciones del movimiento "políticamente correcto" en la comunicación?

de las organizaciones? ¿Cómo pueden los individuos mejorar sus comunicaciones interculturales? ¿Y cómo la electrónica está cambiando la forma en que la gente se comunica en las organizaciones?

Las barreras de la comunicación entre las mujeres y los hombres

La investigación de Deborah Tannen ahonda en el conocimiento de las diferencias entre los hombres y las mujeres en términos de sus estilos de conversación.³⁴ En particular, ella ha sido capaz de explicar por qué el género a menudo crea barreras en la comunicación oral.

La esencia de la investigación de Tannen es que los hombres usan la comunicación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la emplean para crear una conexión. Tannen sostiene que la comunicación es un acto continuo de balance, para manejar el conflicto se necesita la privacidad y la independencia. La privacidad enfatiza la cercanía y los atributos. La independencia resalta la separación y las diferencias. Pero aquí está el truco: las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus e independencia. Así, para muchos hombres, las conversaciones son principalmente un medio de preservar la independencia y mantener el estatus en el orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones de cercanía en las cuales la gente trata de buscar y dar confirmación y apoyo. Unos ejemplos ilustrarán la tesis de Tannen.

◆ Los hombres se valen de la comunicación para enfatizar el estatus, mientras que para las mujeres constituye un medio para crear una conexión

Los hombres se quejan con frecuencia de que las mujeres hablan y hablan acerca de sus problemas. Las mujeres critican a los hombres por no escuchar. Lo que sucede es que cuando los hombres escuchan un problema, con frecuencia afirman su deseo de independencia y control al ofrecer soluciones. Muchas mujeres, por otro lado, consideran que contar un problema es un medio para favorecer la cercanía. La mujer presenta el problema para obtener apoyo y conexión, no para obtener el consejo del hombre. El entendimiento mutuo es simétrico. Pero dar un consejo es asimétrico —hace ver al que da el consejo como con mayor conocimiento, más razonable y que tiene más control. Esto contribuye al distanciamiento del hombre y la mujer en sus esfuerzos de comunicarse.

Los hombres son con frecuencia más directos en las conversaciones que las mujeres. Mientras que un hombre diría: "pienso que está equivocado en ese punto", una mujer expresaría "¿ya observó el informe de la investigación del departamento de mercadotecnia en ese punto?" (hay una implicación de que el informe mostrará el error). No es raro que los hombres crean que la tendencia de las mujeres a digredir las haga parecer "secretas" o "furtivas", pero las mujeres no están tan interesadas como los hombres en el estatus y la superioridad que a menudo crea el ser directo.

Por último, los hombres critican a las mujeres por dar la impresión de disculparse todo el tiempo. Los hombres tienden a ver la frase "lo siento" como una debilidad, ya que la interpretan como si la mujer estuviera aceptando la culpa, cuando ellos saben que ella no es la culpable. Las mujeres también saben que no son las culpables. El problema es que las mujeres usan el "lo siento" para expresar arrepentimiento. "Sé que tú debes sentirte mal por esto; yo también."

La comunicación "políticamente correcta"

¿Qué palabras usa usted para describir a un colega en silla de ruedas? ¿Qué términos utiliza para dirigirse a una clienta? ¿Cómo se comunica con un nuevo cliente que no

es como usted? Las respuestas adecuadas pueden significar la diferencia entre perder un cliente, un empleado, una demanda, una reclamación de acoso sexual o un trabajo ³⁵

La mayoría de nosotros está consciente de cómo nuestro vocabulario se ha modificado para reflejar la adaptabilidad política. Por ejemplo, la mayoría de nosotros ha desterrado de su vocabulario las palabras: *paralítico*, *ciego* y *viejo* —y las ha reemplazado con términos como *discapacitado*, *impedido visualmente* y *anciano* o *mayor*. El periódico *Los Angeles Times*, por ejemplo, permite a sus periodistas usar *ancianidad* pero con la salvedad de que ésta varía de “persona a persona”; de este modo, en un grupo de personas de 75 años no todas necesariamente son ancianas ³⁶

Debemos ser sensibles a los sentimientos de los demás. Ciertas palabras pueden ser o son estereotipos, intimidan e insultan a los individuos. En una fuerza de trabajo diversa, debemos ser sensibles a la manera en que nuestras palabras podrían ofender a los demás. Pero existe una desventaja en la adaptabilidad política: está reduciendo nuestro vocabulario y se está haciendo más difícil la comunicación entre la gente. Para ilustrar lo anterior, usted probablemente sepa qué significan estos cuatro términos: *muerte*, *cuotas educativas*, *enanos* y *mujeres*. Pero se ha encontrado también que cada una de estas palabras ofende a uno o más grupos. Éstas se han reemplazado con términos como *resultado negativo del cuidado del paciente*, *igualdad de oportunidades en la educación*, *gente pequeña* y *personas de sexo femenino*. El problema es que este último grupo de términos es mucho menos probable que transmita un mensaje uniforme, tal como lo hacían las palabras que reemplazaron. Usted sabe lo que la muerte significa; yo sé lo que la muerte significa, ¿pero puede estar seguro de que “resulta-



Ilustración 9-8

do negativo del cuidado del paciente" siempre será definido como sinónimo de muerte? ¡No! Por ejemplo, la frase también pudiera significar una estancia mayor que la esperada en el hospital o la notificación de que su compañía de seguros no pagará la cuenta del hospital

Algunos críticos, con sentido del humor, han llevado al extremo lo políticamente correcto. Aun quienes carecemos de cabellera, y que no nos emociona mucho que nos llamen "pelones", tenemos que reírnos como estúpidos cuando se refieren a nosotros como "fólicamente impedidos". Pero nuestra preocupación aquí es cómo el lenguaje políticamente correcto contribuye a la creación de una barrera para la comunicación eficaz.

Las palabras son los principales medios por los cuales la gente se comunica. Cuando eliminamos su uso debido a que son políticamente incorrectas, reducimos nuestras opciones para transmitir mensajes de la forma más clara y más precisa. En la mayoría de los casos, mientras más grande sea el vocabulario utilizado por el emisor y el receptor, más grande será la posibilidad de transmitir con precisión los mensajes. Al suprimir ciertas palabras de nuestro vocabulario, hacemos más difícil una comunicación precisa. Cuando reemplazamos estas palabras con nuevos vocablos cuyos significados se entienden menos, reducimos la probabilidad de que nuestros mensajes se reciban como queríamos.

Debemos ser sensibles a la manera como nuestra elección de las palabras podría ofender a los demás, pero también debemos tener cuidado de no satanizar nuestro lenguaje hasta el punto de restringir la claridad de la comunicación. No existe una solución simple para este dilema. Sin embargo, usted debería estar consciente de lo que puede perderse al concebir los vocablos y de la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado.

Comunicación intercultural

La comunicación eficaz es difícil incluso en las mejores condiciones. Los factores interculturales tienen el potencial de incrementar los problemas en la comunicación. Esto se ejemplifica en la ilustración 9-9. Un gesto que se entiende bastante bien y es aceptable en una cultura puede carecer de significado o ser obsceno en otra.³⁷

Un autor ha identificado cuatro problemas específicos relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales.³⁸

Primero, hay *barreras causadas por la semántica*. Como ya lo hicimos notar, las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. Esto es particularmente cierto para gente con culturas nacionales diferentes. Algunas palabras, por ejemplo, no se traducen entre las culturas. Entender la palabra *sisu* le ayudaría en la comunicación con la gente de Finlandia, pero esta palabra no se puede traducir al inglés, por ejemplo. Significa algo parecido a "agallas" o "persistencia de perro". De igual forma, los nuevos capitalistas en Rusia podrían tener dificultad al comunicarse con sus homólogos británicos o canadienses ya que los términos ingleses como *eficiencia*, *mercado libre* y *regulación* no son traducibles directamente al ruso.

Segundo, hay *barreras causadas por las connotaciones de la palabra*. Las palabras implican diferentes cosas en distintos idiomas. Las negociaciones entre los ejecutivos estadounidenses y japoneses, por ejemplo, son más difíciles ya que estos últimos traducen la palabra *hai* como sí, pero su connotación podría ser "sí, estoy escuchando", en lugar de "sí, estoy de acuerdo".

Tercero, hay *barreras causadas por las diferencias de tono*. En algunas culturas, el lenguaje es formal. En otras, informal. En algunas culturas, el tono cambia dependiendo del contexto. La gente habla diferente en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Usar un estilo personal, informal en una situación donde se espera que se emplee un estilo formal puede ser vergonzoso y desconcertante.

Cuarto, hay *barreras causadas por las diferencias entre las percepciones*. La gente que habla diferentes idiomas en realidad ve el mundo de diferentes formas. Los es-

Ilustración 9-9
Las señas con la mano significan distintas cosas en diferentes países

El signo de OK, de acuerdo

En Estados Unidos, esto es un signo amistoso para expresar que "todo está bien" o "todo va bien". En Australia y los países islámicos, es el equivalente de una seña obscena.

El signo de los "cuernos"



Este signo alienta a los atletas de la Universidad de Texas y es un gesto de buena suerte en Brasil y Venezuela. En partes de África es una maldición. En Italia, es decirle a otro "tu esposo te está siendo infiel".

La "V" como signo de la victoria



En muchas partes del mundo, esto significa "victoria" o "paz". En Inglaterra, si la palma y los dedos están hacia dentro, significa "¡Arriba ustedes!", especialmente si se ejecuta con un tirón ascendente de los dedos.

El signo de llamada con el dedo

Este signo significa "ven aquí" en Estados Unidos. En Malasia, se utiliza sólo para llamar animales. En Indonesia y Australia, se emplea para llamar a las "damas de la noche".

Fuente: What's A O K in the U S A Is Lewd and Worthless Beyon New York Times 18 de agosto de 1996 p E7
 Tomado de Roger E. Axtell, GESTURES: The Do's and Taboos of Body Language Around the World Copyright © 1991 Este material se usa con permiso de John Wiley & Sons, Inc.

quimales (quienes prefieren llamarse *inuits*) perciben la nieve de forma diferente ya que tienen muchas palabras para ella. Los tailandeses "no" la perciben diferente de los estadounidenses ya que los primeros no tiene tal palabra en su vocabulario.

Al comunicarse con gente de una cultura diferente, ¿qué puede hacer usted para reducir los malos entendidos, las interpretaciones erróneas y las evaluaciones equivocadas? Seguir estas cuatro reglas puede ser de utilidad.³⁹

- 1 **Asuma que hay diferencias hasta que se comprueben las similitudes.** La mayoría de nosotros supone que los demás son más similares a nosotros de lo que son en realidad. Pero la gente de distintos países con frecuencia es muy diferente de nosotros. Así que tal vez esté más lejos de cometer un error suponiendo que los otros son diferentes de usted en lugar de asumir que hay similitud hasta que la diferencia se compruebe.
- 2 **Enfatice la descripción en lugar de la interpretación o la evaluación.** La interpretación o evaluación de lo que alguien ha dicho o hecho, en comparación con la descripción, se basa más en la cultura del observador y en la experiencia que en la situación que se observa. Como resultado, no elabore juicios hasta que haya tenido suficiente tiempo para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todas las culturas involucradas.

3. *Practique la empatía* Antes de enviar un mensaje, póngase en el lugar del receptor ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe acerca de su educación, crecimiento y antecedentes que puedan darle un mayor conocimiento? Trate de ver a la otra persona como realmente es
4. *Trate sus interpretaciones como hipótesis de trabajo* Una vez que usted haya desarrollado una explicación de una situación nueva o piense que tiene empatía con alguien de una cultura extranjera, trate su interpretación como una hipótesis que necesita mayor examen en lugar de una certidumbre Evalúe con cuidado la retroalimentación provista por los receptores para ver si confirma su hipótesis En decisiones o comunicados importantes, verifique con otros colegas extranjeros y del país para estar seguro de que sus interpretaciones son correctas

Comunicaciones electrónicas

Hasta hace unos 15 o 20 años, había muy pocos adelantos tecnológicos que afectaban de manera significativa las comunicaciones organizacionales A principios de este siglo, el teléfono redujo en forma drástica la comunicación personal, cara a cara La popularización de la máquina fotocopidora a finales de la década de los sesenta anunció la muerte del papel carbón e hizo que el copiado de los documentos fuera más rápido y fácil Pero a principios de la década de los ochenta, hemos sido sujetos de un ataque masivo de las nuevas tecnologías electrónicas que están dando forma en gran medida a la manera en que nos comunicamos en las organizaciones⁴⁰ Entre aquéllas se incluyen los radiolocalizadores, los faxes, la conferencia por video, las reuniones electrónicas, el correo electrónico, los teléfonos celulares, el correo de voz y los comunicadores personales del tamaño de la palma de la mano

Las comunicaciones electrónicas ya no hacen necesario que usted esté disponible en su estación de trabajo o escritorio Los radiolocalizadores, los teléfonos celulares y los comunicadores personales permiten que usted sea localizado cuando esté en una reunión, en su almuerzo, mientras visita la oficina de un cliente al otro lado de la ciudad o durante el juego de golf, el sábado por la mañana La línea entre el trabajo del empleado y su vida fuera del trabajo ya no es muy clara En la era electrónica, todos los empleados pueden estar teóricamente "disponibles" las 24 horas al día

Las barreras organizacionales se vuelven menos relevantes como resultado de las comunicaciones electrónicas ¿Por qué? Porque las computadoras conectadas en red —aquellas que están encadenadas para intercomunicarse— permiten a los empleados saltar los niveles verticales dentro de la organización, trabajar tiempo completo en casa o en algún otro lugar diferente de las instalaciones de la organización El investigador de mercados que quiere discutir un tema con el vicepresidente de mercadotecnia (quien está a tres niveles arriba en la jerarquía), puede hacer un puente para atravesar al personal que se encuentra en medio y enviarle un mensaje electrónico directamente Y al hacerlo, el estatus jerárquico tradicional, determinado en gran medida por el nivel y el acceso, se niega en su esencia O el mismo investigador de mercados podría escoger vivir en las islas Caimán y trabajar en casa vía teleconmutación, en lugar de hacer su trabajo en la oficina de Chicago de la compañía Y cuando la computadora del empleado está conectada a las computadoras de los proveedores y clientes, las barreras que separan a las organizaciones se vuelven todavía más borrosas Cientos de proveedores, por ejemplo, están conectados a las computadoras de Wal-Mart Esto permite a la gente de las compañías como Levi

◆ Las barreras organizacionales se vuelven cada vez menos relevantes como resultado de las comunicaciones electrónicas



El banco de inversiones Morgan Stanley distribuye datos e información a los empleados de sus 37 oficinas en todo el mundo en la intranet de la compañía, una web corporativa interna. Por ejemplo, la red global permite que los corredores de Japón reciban información al último minuto sobre las transacciones de acciones que efectúan sus colegas de Nueva York. Morgan Stanley también ha conectado su sistema de mensaje de voz mundial "aullido y queja" en su intranet, con lo que permite a los vendedores recibir mensajes de los voceros de sus estaciones de trabajo en el piso de negociación.

Strauss monitorear el inventario de los pantalones vaqueros de Wal-Mart y reemplazar la mercancía conforme sea necesario, opacando la distinción entre empleados de Levi y de Wal-Mart.

Aunque el teléfono permitió que la gente transmitiera mensajes verbales en forma instantánea, hasta hace poco esta misma velocidad no estaba disponible para la palabra escrita. A mediados de la década de los sesenta, las organizaciones dependían por completo de los memorandos para mensajes internos *in sitio*, y de los servicios de cable y de correo para mensajes externos. Luego llegaron la entrega al día siguiente y los faxes. Hoy en día, casi todas las organizaciones que han introducido el correo electrónico y un número cada vez mayor proporciona a sus empleados acceso a Internet, de modo que las comunicaciones escritas se transmiten con la misma velocidad del teléfono.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de conseguirlas casi al instante. Por desgracia, tal acceso y tal velocidad tienen sus desventajas. El correo electrónico, por ejemplo, no proporciona el componente no verbal de la comunicación que tiene la reunión cara a cara. Tampoco transmite las emociones y expresiones que pasan a través de las entonaciones verbales en las conversaciones telefónicas. De igual manera, se ha notado que las reuniones han servido tradicionalmente para dos propósitos diferentes —satisfacer la necesidad de afiliación de grupo y servir como foro para terminar una tarea.⁴¹ Las videoconferencias y las reuniones electrónicas funcionan bien como apoyo a las tareas pero no satisfacen las necesidades de afiliación. Para la gente con una alta necesidad de contacto social, un uso amplio de las comunicaciones electrónicas probablemente conduzca a una satisfacción menor en el trabajo.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Una cuidadosa revisión de este capítulo destaca un tema común con respecto a la relación entre la comunicación y la satisfacción del empleado: a menor incertidumbre, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, las ambigüedades y las incongruencias incrementan la incertidumbre y, por tanto, tienen un impacto negativo en la satisfacción.⁴²

Mientras menos distorsión haya en la comunicación, más metas, retroalimentación y otros mensajes que la gerencia dirija a los empleados se recibirán como se planearon ⁴³ Esto, a su vez, debe reducir las ambigüedades y clarificar la tarea del grupo. El uso extenso de los canales vertical, lateral e informal incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y la satisfacción del grupo. Debemos esperar que las incongruencias entre las comunicaciones verbales y no verbales incrementen la incertidumbre y reduzcan la satisfacción.

Las conclusiones de este capítulo sugieren además que la meta de una comunicación perfecta es inalcanzable. Sin embargo, existe evidencia que demuestra una relación positiva entre la comunicación eficaz (la cual incluye factores como la confianza y la precisión percibidas, el deseo de la interacción, la receptividad de la alta gerencia y los requisitos de la información ascendente) y la productividad del trabajador ⁴⁴ Escoger el canal adecuado, ser un escucha eficaz y utilizar la retroalimentación, por tanto, hace más eficaz la comunicación, pero el factor humano genera distorsiones que nunca se eliminarán por completo. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado es un significado que podría o no aproximarse a la intención del emisor. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta "realidad" la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. El tema de la motivación es crucial, así que brevemente repasemos cómo la comunicación es central al determinar el grado de motivación de un individuo.

Usted recordará, por la teoría de las expectativas, que el grado de esfuerzo que un individuo ejerce depende de sus percepciones de las relaciones esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-satisfacción de la meta. Si a los individuos no se les dan los datos necesarios para hacer que perciban una alta probabilidad entre estas relaciones, la motivación se verá afectada. Si las recompensas no son claras, si los criterios para determinar y medir el desempeño son ambiguos o si los individuos no están relativamente seguros de que su esfuerzo llevará a un desempeño satisfactorio, el esfuerzo se reducirá. Así, pues, la comunicación tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación del empleado.

Una última implicación de la bibliografía sobre la comunicación se relaciona con la predicción de la rotación. Hacer presentaciones de trabajo realistas funge como una herramienta de comunicación para clarificar las expectativas del papel (véase el "contrapunto" del capítulo 3). Los empleados que tuvieron una presentación realista de un puesto tienen información más precisa acerca de ese empleo. Si comparamos las tasas de rotación entre organizaciones que usan este método contra otras que no lo usan o que se limitan a la presentación de la información positiva del trabajo, vemos que las segundas tienen en promedio casi 29% más rotación ⁴⁵ Esto constituye una fuerte razón para que los gerentes transmitan con honestidad y precisión información acerca del trabajo a los solicitantes, durante el proceso de reclutamiento y selección.

Para revisión

1. Describa las funciones que la comunicación proporciona dentro de un grupo u organización. Dé un ejemplo de cada uno.
2. Contraste la codificación y la decodificación.
3. Describa el proceso de comunicación e identifique sus componentes esenciales. Dé un ejemplo de cómo este proceso opera con los mensajes tanto orales como escritos.
4. Identifique las tres redes comunes de grupo pequeño y mencione las ventajas de cada una.
5. ¿Qué es la kinestesia? ¿Por qué es importante?
6. ¿Qué caracteriza a una comunicación rica en su capacidad para transmitir información?
7. ¿Qué condiciones estimulan el surgimiento de rumores?
8. Describa cómo lo políticamente correcto puede obstaculizar la comunicación eficaz.
9. Liste cuatro problemas específicos relacionados con las dificultades del lenguaje en la comunicación intercultural.
10. ¿Cuáles son las consecuencias gerenciales que son resultado de la investigación que contrasta los estilos de comunicación masculino y femenino?

Para discusión

1. "La comunicación ineficaz es culpa del emisor." ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.
2. ¿Qué puede hacer para incrementar la probabilidad de que sus comunicados se reciban y se entiendan como era su intención?
3. ¿Cómo pueden los gerentes usar el rumor en su beneficio?
4. Utilizando el concepto de los canales ricos, dé ejemplos de mensajes que se transmiten mejor por correo electrónico, por comunicación cara a cara y por el boletín de la compañía.
5. ¿Por qué cree usted que mucha gente no sabe escuchar?

Punto

Hacia un entendimiento mutuo: la ventana Johari

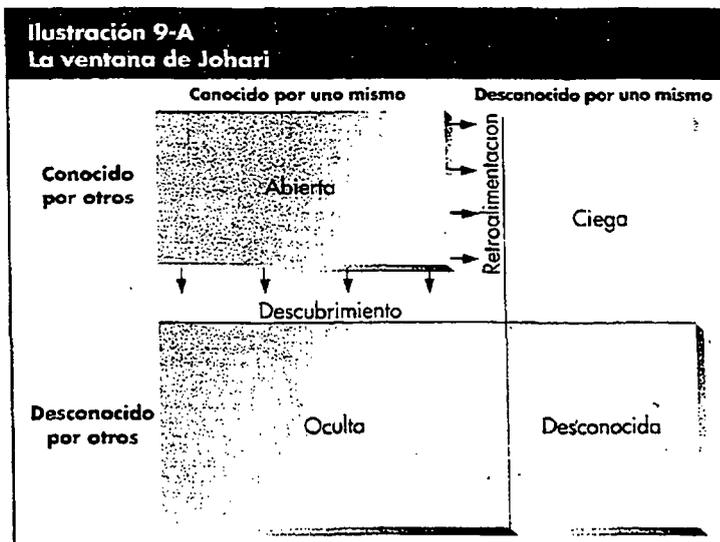
La ventana de Johari (llamada así por los nombres de sus creadores Joseph Luft y Harry Ingram) es un modelo popular utilizado por especialistas en capacitación, para evaluar los estilos de comunicación. La esencia del modelo es la creencia de que el entendimiento mutuo mejora la precisión de la percepción y la comunicación.

El modelo clasifica las tendencias de un individuo para facilitar u obstaculizar las comunicaciones interpersonales en dos dimensiones: exposición y retroalimentación. La exposición se define como el grado en que un individuo divulga abierta y francamente sus sentimientos, experiencias e información cuando trata de comunicarse. La retroalimentación es el grado en que una persona hace surgir la exposición de los otros. Como se muestra en la ilustración 9-A, estas dimensiones se traducen en cuatro "ventanas": abierta, ciega, oculta y desconocida. La ventana *abierta* es la información que usted y los demás conocen. La ventana *ciega* transmite ciertas cosas acerca de usted que son evidentes para los demás pero no para usted. Éste es el resultado de que nadie se las haya dicho o de que usted las haya dejado fuera como medida defensiva. La ventana *oculta* es la información conocida

para usted y desconocida para los demás. Encierra aquellos sentimientos de los que estamos conscientes pero que no compartimos con los demás por temor a que piensen mal de nosotros o a que tal vez usen la información en contra nuestra. La ventana *desconocida* incluye sentimientos, experiencias e información de los que ni usted ni los demás tienen conocimiento.

Aunque no hay un cuerpo sustancial de investigación que apoye la siguiente conclusión, el modelo de la ventana de Johari argumenta en favor de una comunicación más abierta, con base en la suposición de que la gente se entiende mejor cuando se incrementa la cantidad de información en el área abierta. De aceptar esta conclusión, ¿cómo incrementaría usted el área abierta? De acuerdo con Luft e Ingram, esto se lleva a cabo a través del descubrimiento y la retroalimentación. Al incrementar el área del autodescubrimiento, usted revela sus sentimientos internos y sus experiencias. Además, la evidencia sugiere que el autodescubrimiento alienta a otro a ser igualmente disponible y abierto. Así que el descubrimiento alienta más descubrimiento. Cuando las demás personas proporcionan retroalimentación de sus puntos de vista respecto del comportamiento de uno, usted reduce la ventana ciega.

Aunque los defensores de la ventana Johari alientan un clima de apertura, donde los individuos se autodescubran libremente unos a otros, reconocen que hay condiciones en que conviene mantener ciertas reservas a la comunicación. Entre tales condiciones se cuentan las relaciones transitorias, aquellas en que una parte ha violado la confianza de la otra en el pasado, situaciones de competencia o cuando la cultura de la organización no apoya la apertura. Aunque los críticos podrían sostener que una o más de esas condiciones abarcan gran parte de las situaciones de comunicación en las organizaciones, los partidarios de la ventana de Johari son más optimistas. Consideran que la apertura, la autenticidad y la honestidad son cualidades valiosas en las relaciones interpersonales. Y aunque no lo digan de manera directa, dan a entender que atañe interés propio de cada individuo ampliar la ventana abierta incrementando el autodescubrimiento y estando dispuesto a escuchar la retroalimentación de los demás, aun si ésta no es muy favorable.



Basado en Luft, J., *Group Processes*, 3a ed. (Palo Alto CA: Mayfield Publishing, 1964) pp 11-20; y Hall, J., "Communication Revisited", *California Management Review*, otoño de 1973, pp 56-67.

Contrapunto

En favor de la comunicación ambigua

El argumento en favor del entendimiento y la apertura mutuos, aunque honorable, es increíblemente ingenuo. Asume que los comunicadores en realidad quieren lograr la comprensión mutua y que la apertura es el medio preferido para alcanzar ese fin. Por desgracia, ese argumento pasa por alto un hecho básico: con frecuencia la ambigüedad de la comunicación conviene a los mejores intereses del emisor o el receptor.

"La falta de comunicación" se ha vuelto la explicación a cualquier problema en una organización. Si la recién "facultada" fuerza laboral está desmotivada, es un problema de comunicación. Si el programa de mejoramiento de la calidad no obtiene los beneficios prometidos, es un problema de comunicación. Si los empleados ignoran o abusan de los clientes a pesar del entrenamiento que los instruye de otra manera, es un problema de comunicación.

Estamos escuchando en forma continua que los problemas se irían si tan sólo pudiéramos "comunicarnos mejor". Algunas de las suposiciones básicas que fundamentan esta visión necesitan estudiarse con cuidado.

Una suposición es que una mejor comunicación necesariamente reduce la discordia y el conflicto. Pero la definición de cada individuo de una mejor comunicación, como la de una conducta virtuosa, se traduce en que la otra parte acepte sus puntos de vista, lo que reduce el conflicto a expensas de esa parte. Un mejor entendimiento de la situación podría servir sólo para subrayar las diferencias en lugar de resolverlas. En verdad, muchas de las técnicas que se consideran como generadoras de una mala comunicación, al parecer se desarrollaron con el objetivo de pasar por alto o evitar la confrontación.

Otra premisa que surge de este punto de vista es que cuando un conflicto ha existido durante mucho tiempo y muestra signos de continuar, se debe a la falta de

comunicación. Por lo común, si se examina la situación con más cuidado, se encontrará que hay mucha comunicación; el problema, otra vez, consiste en equiparar la comunicación con el acuerdo.

Una tercera suposición es que siempre una de las partes, o ambas, tienen interés en interactuar y lograr la máxima claridad, medida ésta con algún estándar más o menos objetivo. A parte de la dificultad de establecer éste —¿de quién es el estándar?, y ¿no le da el control de la situación a su poseedor?—, hay algunas secuencias, probablemente muchas, en las cuales, el interés de ambas partes es dejar la situación tan confusa e indefinida como sea posible. Esto es cierto sobre todo en áreas que son delicadas o existen tabúes por razones culturales o personales que involucran prejuicios, concepciones previas, etc., pero también es aplicable en situaciones nuevas que podrían distorsionarse seriamente al utilizar definiciones y soluciones viejas.

Muy a menudo olvidamos que mantener confusa la comunicación reduce las preguntas, permite tomar decisiones más rápido, minimiza las objeciones, reduce la oposición, facilita negar las declaraciones anteriores de uno, conserva la libertad de cambiar de opinión, crea un ambiente místico y oculta las inseguridades, permite a uno decir varias cosas al mismo tiempo, hace posible decir "no" en forma diplomática y ayuda a evitar enfrentamientos y la ansiedad.

Si usted quiere ver de cerca el arte fino de la comunicación ambigua, todo lo que tiene que hacer es observar una entrevista por televisión de algún político que esté postulándose para un cargo. El entrevistador trata de conseguir información específica, mientras el político intenta manejar múltiples interpretaciones posibles. Tales comunicaciones ambiguas permiten al político aproximarse a su imagen ideal de ser "todas las cosas para toda la gente".

Basado en Kursh, C. O., "The Benefits of Poor Communications", *The Psychoanalytic Review*, verano otoño de 1971, pp. 189-208; Eisenberg, E. M. y M. G. Witten, "Reconsidering Openness in Organizational Communication", *Academy of Management Review*, julio de 1987, pp. 418-426; y Filipczak, B., "Obfuscation Resounding", en *Training*, julio de 1995, pp. 29-36.

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo

Autoinventario de escucha

Lea dos veces cada una de las siguientes 15 preguntas. La primera vez, marque con una X en el renglón de sí o no junto a cada pregunta. Márquela tan verazmente como sea posible a la luz de su comportamiento en reuniones o asambleas recientes a las que haya asistido. La segunda vez, ponga un signo de más (+) al lado de su respuesta si está satisfecho con su respuesta, o un signo de menos (-) si desearía haber contestado de diferente forma.

	Sí	No	+ o -
1 Frecuentemente trato de escuchar varias conversaciones al mismo tiempo	_____	_____	_____
2 Me gusta que la gente me dé sólo los hechos y luego me deje hacer mis propias interpretaciones	_____	_____	_____
3 A veces finjo que pongo atención a la gente	_____	_____	_____
4 Me considero un buen juez de las comunicaciones no verbales	_____	_____	_____
5 Por lo general sé lo que la otra persona va a decir antes de que lo diga	_____	_____	_____
6 Suelo terminar las conversaciones que no me interesan desviando mi atención del orador	_____	_____	_____
7 Con frecuencia asiento con la cabeza, frunzo el ceño o hago alguna otra cosa para hacerle saber al orador cómo me siento acerca de lo que está diciendo	_____	_____	_____
8 Casi siempre respondo de inmediato cuando alguien ha terminado de hablar	_____	_____	_____
9 Evalúo lo que se está diciendo mientras se dice	_____	_____	_____
10 Es común que formule una respuesta mientras la otra persona continúa hablando	_____	_____	_____
11 El estilo del orador a menudo me distrae de escuchar el contenido	_____	_____	_____
12 Suelo pedir a la gente que aclare lo que ha dicho en lugar de adivinar el significado	_____	_____	_____
13 Hago un esfuerzo para entender el punto de vista de la otra persona	_____	_____	_____
14 A menudo escucho lo que espero oír en lugar de lo que se dice	_____	_____	_____
15 La mayoría de las personas siente que he entendido sus puntos de vista, a pesar de que hayamos estado en desacuerdo	_____	_____	_____

Pase a la página A-28 para las instrucciones de calificación y la clave

Fuente: Glenn, E. C. y E. A. Pood, "Listening Self-Inventory", en *Supervisory Management*, enero de 1989, pp. 12-15. Usado con permiso.

Ejercicio de trabajo en grupo

Una ausencia de la comunicación no verbal

Este ejercicio le ayudará a ver el valor de la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales

1. El grupo se dividirá en dos partes (A y B)
2. La parte A seleccionará un tema de la siguiente lista
 - a Dirigir en el Medio Oriente es significativamente diferente de dirigir en los Estados Unidos
 - b La rotación de empleados en una organización puede ser funcional
 - c Algunos conflictos en la organización son convenientes
 - d Los delatores hacen más daño que bien a la organización
 - e Es frustrante trabajar en las burocracias
 - f Un patrón tiene una responsabilidad de proporcionar a cada empleado un trabajo interesante y de reto
 - g Todo el mundo debe empadronarse para votar
 - h Las organizaciones deberían requerir que todos los empleados pasaran por exámenes periódicos para detectar el SIDA
 - i Las organizaciones deberían requerir que todos sus empleados se sometieran a pruebas para detectar el uso de drogas
 - j Los individuos egresados de las carreras de administración de empresas o economía son mejores empleados que aquellos egresados de historia o inglés
 - k El lugar donde usted obtenga su certificado universitario es más importante en la determinación del éxito de la carrera que lo que ahí se aprenda
 - l Los gerentes eficaces a menudo tienen que mentir como parte de su trabajo
 - m Es antiético que un gerente distorsione a propósito las comunicaciones para conseguir un resultado favorable
3. La parte B escogerá su posición en este tema (por ejemplo, declararse en contra de la afirmación de que "algunos conflictos en la organización son convenientes") La parte A deberá defender la otra posición
4. Las dos partes tienen 10 minutos en los cuales debatirán sobre el tema. La cuestión es que los individuos sólo pueden comunicarse en forma verbal. No pueden usar gestos, expresiones faciales, movimientos del cuerpo o cualquier otra forma de comunicación no verbal. Podría ser útil que cada parte se siente sobre sus manos para tener presentes sus restricciones, además de mantener una mirada sin expresión
5. Después de que el debate termine, el grupo debe discutir lo siguiente
 - a ¿Qué tan eficaz fue la comunicación en estos debates?
 - b ¿Qué barreras existieron en la comunicación?
 - c ¿A qué propósitos sirve la comunicación no verbal?
 - d Relacione las lecciones aprendidas en este ejercicio con los problemas que pudieran ocurrir al comunicarse por teléfono o correo electrónico

C A S O INCIDENTE

¿Tenemos un problema de comunicación aquí?

"No quiero escuchar sus excusas. Sólo ponga esos aviones en el aire", decía a gritos Jim Tuchman a su gerente de tráfico de pasajeros. Como jefe de las operaciones de American Airlines en el aeropuerto de la ciudad de México, Tuchman se había sentido frustrado continuamente por la actitud mostrada por sus empleados mexicanos. Transferido desde Dallas a la ciudad de México hacía solamente tres meses, Tuchman tenía dificultad para ajustarse al estilo de trabajo de México. "¿Que critico mucho a esta gente? ¡Puede apostar a que lo hago! No escuchan cuando hablo. Piensan que las cosas están bien y cuestionan cada cambio que sugiero. No aprecian la importancia de mantenerse dentro del programa."

La actitud negativa de Tuchman hacia su personal de la ciudad de México es recíproca. A nadie le simpatiza. Éstos son comentarios anónimos sobre él como jefe: "Es totalmente insensible a nuestras necesidades." "Piensa que si grita y grita, mejorarán las cosas. Nosotros no pensamos así." "He trabajado aquí durante cuatro años. Antes de que él viniera, éste era un buen lugar para trabajar. Estoy en constante temor de ser reprendida severamente. Todo el tiempo estoy en tensión, aun en casa. Mi esposo ha comenzado a comentarlo mucho."

Tuchman llegó específicamente para ajustar las operaciones de la ciudad de México. En los primeros renglones de su lista de metas está mejorar el registro de puntualidad de American en este lugar, incrementar la productividad y mejorar el servicio al cliente. Cuando se le preguntó a Tuchman si pensaba que tenía algún problema con su personal, respondió: "Sí, al parecer simplemente no nos comunicamos."

Preguntas

- 1 ¿Tiene un problema de comunicación Jim Tuchman? Explique.
- 2 ¿Qué sugerencias, si tiene algunas, le haría a Jim para ayudarlo a mejorar su eficacia gerencial?

RESEÑA DE CASO

ABCNEWS

¿El estilo de comunicación femenino obstaculiza a las mujeres en los negocios?

Deborah Tannen dice que hay una diferencia distintiva entre los sexos en cuanto a la forma de comunicarse. Ella los llama rituales masculinos y femeninos y asegura que pueden encaminarse a lograr las metas relacionadas con el trabajo.

Una de las conclusiones de Tannen se relaciona con la calidad de ser directo. Tannen dice que las mujeres con frecuencia tienden a evitar lo directo y actúan opacándose ellas mismas. Esto se aprecia en la siguiente conversación entre dos escritores de la revista *Money*, Lesley Alderman y Gary Belsky.

Gary Bueno, ¿tienes algo que quieras poner a consideración?

Lesley Aquí hay cosas que nosotros que nosotros sobre las que estábamos pensando. Sólo estoy hablando de cosas.

Gary Continúa.

Lesley Así que está bien, existe ésta que está realmente fuera, pero tú sabes, hay como este todo como de clase espiritual de impulso. Verás como tú dices, "oh, no." Todavía no sé todavía si ése es el ángulo, exactamente, no estoy segura si ese es el ángulo. Todo lo que estoy diciendo es estoy de alguna manera diciendo ideas sobre.

Gary OK.

Lesley Tal vez haya algo en eso, está un poco desviado, posiblemente.

Otro ritual relacionado con el género es la disculpa. Las mujeres tienden a disculparse cuando no han hecho nada malo. ¿Por qué? Lo utilizan como una forma de ritual para conseguir interactuar. Los hombres, por el otro lado, parecen disculparse sólo cuando es absolutamente necesario.

Tannen dice que las mujeres usan un estilo de comunicación que les permite a los demás cubrirse. Evitan lo directo y prefieren lo sutil. Esto puede crear problemas grandes en las organizaciones. Las gerentas podrían parecer faltas de seguridad. También podría parecer que son tentativas cuando dan órdenes. De acuerdo con Tannen, estos rituales de conversación pueden ser la base para subestimar la capacidad de la mujer. Ésta puede parecer incompetente, cuando ella cree que está siendo considerada. Puede parecer carente de seguridad, cuando simplemente esté siendo una buena persona al no exhibir su autoridad de manera ostentosa.

Las mujeres podrían estar en una situación en la cual es imposible ganar. Si tratan de ser consideradas por medio de lo indirecto, podrían recibir evaluaciones de desempeño pobre. Sus jefes podrían asumir que no son audaces o lo suficientemente seguras para manejar sus trabajos. Pero si hablan demasiado como los hombres, sus jefes y subordinados las ven como demasiado audaces.

Preguntas

1. ¿Considera usted que los estereotipos sexuales sobre los estilos de comunicación pueden generalizarse a toda la fuerza laboral?
2. ¿Piensa usted que la cultura nacional influye en estos estilos de género?
3. ¿Cree usted que los adultos puedan olvidar estilos específicos de comunicación relacionados con el género? Sustente su punto de vista.
4. ¿Qué sugerencias haría para que las mujeres pudieran comunicarse más eficazmente en el trabajo?
5. ¿Qué sugerencias les haría a los hombres?

Fuente: basado en "He Says She Says", 20/20, ABC News; pasado al aire el 21 de octubre de 1994