



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**MOD. III INTERVENCIONES BÁSICAS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Dél 23 de octubre al 1 de noviembre de 2001

ANEXOS

Lic. Víctor Manuel Silva Martínez
SAGARPA
Octubre - Noviembre /2001

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
MODULO III.
INTERVENCIONES BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

TEMA.
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

La idea de concebir a las organizaciones como culturas (donde los miembros comparten el significado de un sistema) es un fenómeno más o menos reciente. Hace quince años, se consideraba que las organizaciones eran, en su mayor parte, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas. Contaban con niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y demás. Sin embargo, las organizaciones son algo más. También tienen personalidad, como las personas. Pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y el personal de General Electric no son iguales a las oficinas y el personal de General Mills, Harvard y el MIT se dedican a lo mismo (la educación) y sólo están separadas por el río Charles, sin embargo las dos tienen un sentimiento y un carácter que va más allá de las características de sus estructuras. En años recientes, los teóricos organizacionales han empezado a reconocer lo anterior, aceptando el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina hace apenas cuarenta y cinco años en el concepto de la **institucionalización**.²

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, además de la de sus miembros. La oficina de impuestos, Eastman Kodak y Timex Corporation representan ejemplos de organizaciones que han seguido existiendo después de muerto alguno de sus miembros. Además, cuando una organización se institucionaliza, adquiere valor propio y no en razón de los bienes o servicios que produce. Se vuelve inmortal. Si sus metas originales ya no son relevantes, no abandona sus actividades. Por el contrario, se redefine. Cuando disminuyó la demanda de relojes Timex, la compañía sólo tuvo que canalizarse hacia el negocio de los aparatos electrónicos de consumo fabricando, además de los relojes de pulso, relojes de pared, computadoras y productos para la salud, como termómetros digitales y aparatos para medir la presión sanguínea. Timex adquirió una existencia que fue más allá de su misión original, es decir la fabricación de relojes mecánicos baratos.

La institucionalización sirve para que los miembros lleguen a comprender, de manera común, cuál es la conducta apropiada y, sobre todo, sensata.³ Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, las formas de conducta aceptables le resultan bastante evidentes a sus miembros. Como se verá, en esencia, la cultura organizacional hace lo mismo. Por tanto, para explicar y prever la conducta de las personas en el trabajo es importante comprender la composición de la cultura organizacional y también cómo se crea, mantiene y asimila ésta.

¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Hace algunos años pedí a un ejecutivo que me definiera el significado de *cultura organizacional* y, en esencia, me ofreció la misma respuesta que dio un juez del Tribunal Superior cuando intentó definir lo que entendía por

FUENTE:

Robbins, Stephen P. "comportamiento Organizacional" Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1993. pp. 173-183; 621-645.

pornografía: "No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo". La posición adoptada por este ejecutivo para definir la cultura organizacional no resulta aceptable para nuestros propósitos. Se necesita una definición básica para que sea el punto de partida de nuestro empeño para comprender el fenómeno. En esta sección se presentará una definición concreta y se repasarán algunos de los temas periféricos que giran en torno a esta definición.

Una definición

Al parecer, son muchas las personas que están de acuerdo que el concepto de **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.⁴ Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización. Investigaciones recientes establecen que existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional.⁵

1. *La identidad de los miembros:* El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. *Énfasis en el grupo:* El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. *El enfoque hacia las personas:* El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. *La integración en unidades:* El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. *El control:* El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. *Tolerancia al riesgo:* El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. *Los criterios para recompensar:* El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. *Tolerancia al conflicto:* El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. *El perfil hacia los fines o los medios:* El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. *El enfoque hacia un sistema abierto:* El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

La figura 17-1 muestra que cada una de estas características se ubica en un continuo. Así pues, cuando se evalúa a la organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura. Este panorama representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos. La tabla 17-1 muestra la forma en que se mezclan estas características y crean organizaciones muy variadas.

Puesto	1. Identidad de los miembros	Organización
Individuo	2. Énfasis del grupo	Grupo
Actividad	3. Perfil hacia la gente	Personas
Independientes	4. Integración de unidades	Interdependientes
Poco	5. Control	Mucho
Baja	6. Tolerancia al riesgo	Alta
Rendimiento	7. Criterios para recompensar	Otros
Poco	8. Tolerancia al riesgo	Mucho
Medios	9. Perfil hacia los fines o los medios	Fines
Interno	10. Enfoque hacia un sistema abierto	Externo

Las tipologías culturales

Jeffrey Sonnenfeld de la Universidad de Emory ha elaborado una lista que ayuda a comprender las diferencias culturales entre una organización y otra, así como la importancia de que las personas se adapten a las culturas. Con base en su estudio de las organizaciones, ha definido cuatro "tipos" de culturas: *La academia, el club, el equipo de béisbol y la fortaleza.*⁶

LA ACADEMIA La academia es el lugar adecuado para los escaladores que quieren dominar a fondo cada puesto nuevo que ocupan. Estas compañías suelen reclutar a jóvenes recién egresados de la universidad, prepararlos con una amplia capacitación especializada y, después, guiarlos por infinidad de puestos especializados, con funciones específicas. IBM es una academia clásica, al igual que Coca-Cola, Procter & Gamble y General Motors.



TABLA 17-1 Comparación de culturas organizacionales

Organización A

La organización es una empresa manufacturera. La lealtad de los empleados se debe a la organización. Se requiere que los empleados respeten infinidad de reglas y reglamentos. Los administradores supervisan muy de cerca a los empleados para asegurarse de que no existan desviaciones. A la administración le interesa una gran productividad, sean cuales fueren las consecuencias en el ánimo de los empleados o su rotación.

Las actividades laborales giran en torno a los individuos. Existen departamentos definidos y líneas de autoridad y se espera que los empleados tengan el menor contacto formal posible con otros empleados ajenos a su área funcional o línea de mando. El esfuerzo, la lealtad, la cooperación y el evitar errores son muy apreciados y merecen recompensas. La empresa sólo asciende a sus empleados y piensa que los mejores productos son los elaborados por ella.

Organización B

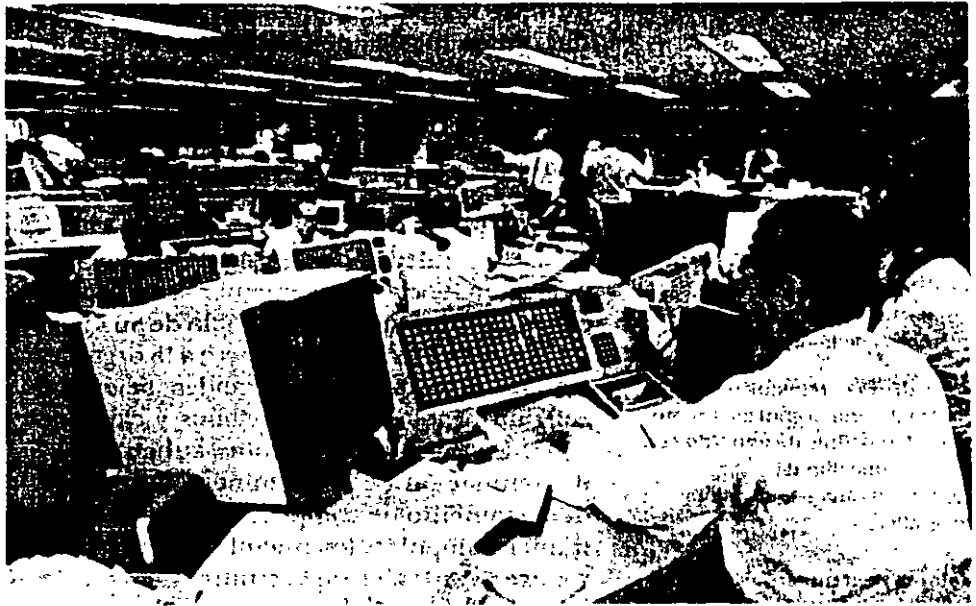
Esta organización también es una empresa manufacturera. Sin embargo, en este caso, los empleados se enorgullecen de su habilidad técnica, experiencia presente y contactos profesionales fuera de la empresa. Existen pocas reglas y reglamentos y casi no hay supervisión porque la administración piensa que sus empleados merecen confianza y trabajan arduamente. A la administración le interesa la productividad, pero piensa que ésta se obtiene tratando bien a la gente. La compañía se enorgullece de su fama de ser un lugar ideal para trabajar.

Las actividades laborales giran en torno a equipos de trabajo y se alienta a los miembros a que interactúen con personas de todas las funciones y niveles de autoridad. Se evalúa a los administradores no sólo con base en el rendimiento de su departamento, sino también en el grado en que su departamento coordina sus actividades con las de otros departamentos de la organización. Los ascensos y demás recompensas valiosas corresponden a los empleados que realizan aportaciones importantes para la organización, incluso aunque estos empleados tengan ideas raras, actitudes personales insólitas o formas de trabajar poco convencionales. La empresa coloca a las personas más aptas en los puestos altos, que en ocasiones significa que debe contratar a personal de la competencia. La compañía se enorgullece de seguir el ritmo del mercado y de responder con velocidad a las necesidades cambiantes de sus clientes.

EL CLUB Los clubes conceden mucha importancia a la "adaptación", a la lealtad y al compromiso. En los clubes, la antigüedad es medular y la edad y la experiencia cuentan mucho. El club, a diferencia de la academia, prepara a los administradores para ser generalistas. Algunos ejemplos de clubes son United Parcel Service, Delta Airlines, las compañías que operan Bell y los organismos gubernamentales y militares.

EL EQUIPO DE BÉISBOL Estas organizaciones son paraísos de perfil empresarial para las personas arriesgadas e innovadoras. Los equipos de béisbol buscan personas talentosas de cualquier edad o grado de experiencia y las recompensas de acuerdo con lo que producen. Como ofrecen a sus estrellas inmensos incentivos financieros y mucha libertad, en estas organizaciones es común encontrar saltos de un puesto a otro. Las organizaciones que concuerdan dentro de la descripción del equipo de béisbol son despachos de contadores, abogados, banca de inversión y asesoría, agencias de publicidad, creadores de programas de computación y laboratorios de investigaciones biológicas.

LA FORTALEZA Así como los equipos de béisbol aprecian la inventiva, las fortalezas se preocupan por su supervivencia. Muchas de ellas fueron academias, clubes o equipos de béisbol, pero pasaron por tiempos difíciles y buscan dar otro giro a su fortuna tambaleante. Las fortalezas ofrecen poca seguridad de empleo, aunque para quienes les gusta el desafío de un cambio total le resultan un lugar atractivo para trabajar. Las organizaciones tipo fortaleza incluirían a grandes minoristas, hoteles, sociedades de productos forestales y empresas del área de exploración petrolera y de gas natural.



Sonnenfeld encontró que muchas organizaciones no concuerdan con toda claridad dentro de alguna de las cuatro categorías, ya sea porque sus culturas representan una mezcla, o porque están pasando por una transición. Por ejemplo, encontró que General Electric tiene culturas muy diferentes en sus diversas unidades y que Apple Computer empezó como equipo de béisbol, pero está convirtiéndose en academia.

Sonnenfeld encontró que cada uno de los cuatro tipos culturales tiende a atraer a cierto tipo de personalidad y que la integración entre la personalidad y la cultura organizacional afecta la medida en que la persona irá ascendiendo por las filas administrativas y la facilidad con la que irá ascendiendo. Por ejemplo, la persona arriesgada prosperará en un equipo de béisbol, pero no tendrá nada que hacer en una academia.

Cultura es un concepto descriptivo

El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden. Es decir, es un concepto descriptivo, lo cual resulta muy importante porque es lo que marca la diferencia entre este concepto y el de satisfacción laboral.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional han tratado de medir la forma en que los empleados perciben a la organización: ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Recompensa las innovaciones? ¿Acaba con los conflictos?

Por otra parte, la satisfacción laboral mide las respuestas afectivas al entorno laboral. Se refiere a los sentimientos de los empleados en cuanto a las expectativas, las prácticas para recompensar, los métodos para manejar los conflictos, y demás, de la organización. No cabe duda que los dos términos tienen puntos donde se traslapan, pero recuerde que el concepto *cultura organizacional* es descriptivo y que el término *satisfacción laboral* es evaluativo.

¿Es uniforme la cultura organizacional?

La cultura organizacional es una percepción que comparten los miembros de la organización. Esto quedó explícito cuando se definió cultura como un sistema de significados *compartidos*. Por tanto, podemos esperar que

aunque las personas tengan antecedentes diferentes o se encuentren en diferentes niveles de la organización tenderán a describir la cultura organizacional en términos parecidos.⁷

Sin embargo, aunque se reconozca que la cultura organizacional tiene algunas propiedades comunes, ello no significa que dentro de una cultura cualquiera no puedan existir subculturas. La mayor parte de las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y diversas series de subculturas.⁸

Una **cultura dominante** expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la *cultura organizacional*, se habla de su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que confiere a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes se suelen desarrollar **subculturas** que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Es probable que estas subculturas se encuentren definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que comparten, de manera singular, los miembros de ese departamento. Ésta comprende los **valores centrales** de la cultura dominante más otros valores singulares de los miembros del departamento de compras. De igual manera, una oficina o unidad de la organización, físicamente separada de las operaciones de la organización central, puede adquirir otra personalidad. De nueva cuenta, los valores centrales se conservan en esencia, pero tienen modificaciones que reflejan la situación distintiva de la unidad distante.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría muchísimo porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada aceptable o inaceptable. El aspecto de "significado compartido" de la cultura es el que la convierte en un instrumento tan importante para dirigir y dar forma a la conducta. Sin embargo, es imposible desconocer que muchas organizaciones también tienen subculturas que pueden influir en la conducta de sus miembros.



Factores culturales que dan origen a conductas poco éticas

La cultura de la organización socializa a su personal. De manera sutil transmite a sus miembros que ciertos actos son aceptables, incluso aunque sean ilícitos. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de General Electric, Westinghouse y otros fabricantes de equipo pesado eléctrico conspiraron ilícitamente para establecer los precios a principios de los años sesenta, los acusados invariablemente declararon que eran nuevos en sus puestos, y habían encontrado que el arreglar precios era una manera establecida de realizar las cosas y simplemente la habían adoptado como tantos otros aspectos de su trabajo. Un administrador de GE dijo que todos sus jefes le habían pedido que se reuniera con la competencia: "Era algo tan común, que llevaba tantos años ocurriendo, que pienso que se nos olvidó que era ilícito".⁹

Tanto el contenido como la fuerza de la cultura organizacional influyen en la conducta ética de sus administradores.¹⁰ Es probable que una cultura con elevadas normas éticas sea una que tolera muchos riesgos y conflictos y en la que los miembros se identifican con los es-

tándares profesionales de su empleo. Los administradores en una cultura así, serán agresivos e innovadores, se sentirán en libertad de desafiar abiertamente las demandas o expectativas que consideran irreales o desagradables en lo personal y tendrán estándares profesionales para guiarlos. Una cultura fuerte ejercerá más influencia en los administradores que una débil. Si la cultura es fuerte y tiene elevadas normas éticas, debe tener una influencia positiva muy fuerte en la conducta ética del administrador. Sin embargo, en una cultura débil, es probable que los administradores dependan más de los estándares de una subcultura para guiar su conducta. Por tanto, las normas de los departamentos o de los equipos de trabajo ejercerán más influencia en la conducta ética en las organizaciones que tienen una cultura débil.

Dada esta evidencia, ¿es posible que un administrador con elevadas normas éticas respalde las normas de una cultura organizacional que tolera, o incluso allenta, las prácticas poco éticas? ¿Usted qué opina?

Las culturas fuertes en comparación con las débiles

Con frecuencia, se señala la diferencia entre las culturas fuertes y las débiles,¹¹ porque las fuertes tienen un mayor impacto en la conducta de los empleados y guardan una relación más estrecha con una menor rotación.

En una **cultura fuerte**, los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos.¹² Cuanto mayor es la cantidad de miembros que aceptan los valores centrales, es mayor su compromiso con esos valores, y por ello, tanto más fuerte será la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte ejercerá gran influencia en la conducta de sus miembros, porque el grado en que se comparten los valores y su intensidad producen un clima interno donde existe mucho control conductual. Por ejemplo, Nordstrom de Seattle ha creado una de las culturas del servicio más sólidas en la industria minorista. Los empleados de Nordstrom saben perfectamente lo que se espera de ellos y estas expectativas influyen mucho en su forma de conducta.

Uno de los resultados concretos de una cultura fuerte debería ser la disminución de la rotación de empleados. Una cultura fuerte demuestra que existe bastante consenso entre sus miembros en cuanto a todo lo que representa la organización. Esta unanimidad de propósito constituye la cohe-

slón, lealtad y compromiso con la organización. A su vez, estas cualidades disminuyen la tendencia de los empleados a abandonar la organización.¹³

Cultura en comparación con formalismo

Una cultura fuerte en la organización incrementa la consistencia conductual. En este sentido, se puede decir que una cultura fuerte puede sustituir al formalismo.

En el capítulo 14 se dijo que las reglas y los reglamentos del formalismo rigen la conducta de los empleados. Cuando una organización es muy formalista, las cosas son previsibles, ordenadas y consistentes. Por otra parte, una cultura fuerte logra el mismo propósito sin que exista necesidad de documentos escritos. Así pues, podemos decir que el formalismo y la cultura son dos caminos que conducen al mismo destino. Cuanto más fuerte es la cultura organizacional, la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados. Cuando éstos aceptan la cultura organizacional, interiorizarán estas reglas.

¿QUÉ HACE LA CULTURA?

Se ha sugerido que la cultura organizacional repercute en la conducta. Asimismo, se ha afirmado que la cultura fuerte guarda relación con una menor rotación de personal. En esta sección se repasará con más detenimiento las funciones que desempeña la cultura y se verá si la cultura puede representar un peso para la organización.

Las funciones de la cultura

La cultura tiene una serie de funciones en la organización. En primer término, desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. En segundo, confiere a la organización un sentido de identidad. En tercero, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo. En cuarto, refuerza la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados. Esta última función resulta de especial interés, pues como señala la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego:

Por definición, la cultura es algo elusivo, intangible, implícito, y que se da por sentado. Sin embargo, toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo... Los novatos no son aceptados del todo como miembros de la organización hasta que no han aprendido las reglas. Cuando los ejecutivos de los niveles altos o los empleados operativos infringen las reglas, el resultado es la reprobación universal y la imposición de sanciones. La aceptación de las reglas es la base primordial para las recompensas y la movilidad ascendente.¹⁴

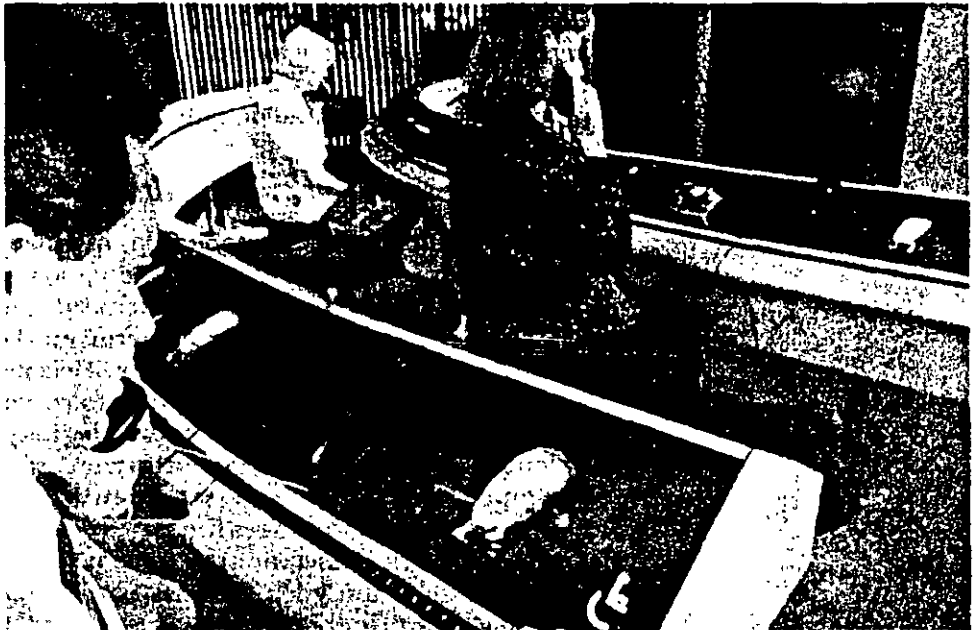
Como se verá más adelante en este capítulo, la "integración" entre organización y persona influye muchísimo en quién recibe la oferta para entrar a trabajar en la organización, quién merece la calificación de buen rendimiento

y quién es objeto de un ascenso; es decir si las actitudes y la conducta del empleado o solicitante son compatibles con la cultura. No es simple coincidencia que los empleados de Disneylandia y de Disney World tengan un aspecto universal de personas atractivas, limpias, sanas y de amplia sonrisa. Es la imagen que quiere dar Disney. La compañía selecciona a empleados que reflejen esa imagen. Además, cuando están trabajando, tanto las normas informales como las reglas y los reglamentos formales garantizan que los empleados de Disney actúen de manera relativamente uniforme y previsible.

La cultura como un peso

No se ha emitido ningún juicio en cuanto a la cultura. No se ha calificado de buena o mala, sólo se ha dicho que existe. Muchas de sus funciones, como se dijo, son valiosas para la organización y para el empleado. La cultura refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los empleados. Éstos son los beneficios claros para la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Le indica a los empleados cómo hacer las cosas y qué es importante. Sin embargo, no se deben ignorar los aspectos potenciales de la cultura disfuncional, que podrían modificar la eficacia de la organización.

La cultura se convierte en un peso cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización. Esta situación se podría presentar cuando el entorno de la organización es dinámico. Cuando el entorno está sujeto a cambios rápidos, la cultura arraigada organizacional podría no resultar adecuada. Por tanto, la consistencia de la conducta resulta un bien para la organización cuando ésta tiene un entorno estable. Sin embargo, puede ser un peso para la organización y dificultar su respuesta a los cambios del entorno. Esto explicaría los problemas que tuvo AT&T para adaptarse a un entorno desregulado.¹⁵ Su cultura, muy perfilada hacia los servicios y la tecnología, originada en el siglo XIX, fue asombrosamente efectiva mientras la empresa estuvo dentro del área telefónica y fue un monopolio en ese campo. Sin embargo, después de la desregulación, AT&T quiso competir en las industrias de telecomuni-



caciones y de computadoras contra empresas como IBM, Xerox y las japonesas. AT&T tuvo muchos problemas para ajustarse a su nuevo entorno, en gran medida porque ha tenido que tratar de crear una cultura nueva, más impulsada por el mercado, para superar la fuerte cultura que tenía antes de la desregulación.

CÓMO CREAR Y CONSERVAR UNA CULTURA

La cultura organizacional no surge de la nada y, una vez establecida, es raro que desaparezca. ¿Qué fuerzas influyen en la creación de una cultura? ¿Qué refuerza y conserva estas fuerzas cuando están funcionando? En esta sección se contestarán las dos preguntas.

Cómo empieza una cultura

Las costumbres y las tradiciones presentes de una organización, su manera de hacer las cosas en general, se deben, en gran medida a lo que haya hecho antes y al grado de éxito que haya alcanzado con esas actitudes. Esto nos conduce a la fuente básica de la cultura organizacional: Sus fundadores.¹⁶

Los fundadores de una organización suelen tener un impacto central en la cultura primitiva organizacional. Son dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores. Por regla general, las organizaciones nuevas son pequeñas, con lo cual se facilita que los fundadores impongan su visión a todos los miembros de la organización.

La cultura de Wal-Mart, explicada al inicio de este capítulo, refleja en gran medida a Sam Walton. Incluso aunque valía más de \$8 mil millones, Walton vivía en una casa sin pretensiones, en un rancho en Bentonville, Arkansas, manejaba una camioneta Ford y trabajaba en una modesta oficina de triplay. La cultura de Wal-Mart refleja que su fundador creía en la frugalidad, la sencillez y el valor. Otros ejemplos contemporáneos de fundadores que han tenido un impacto inconmensurable en la cultura de su organización son Fred Smith en Federal Express, Steve Jobs en Apple Computer y Bill Gates en Microsoft. Por ejemplo, Bill Gates es una persona agresiva, competitiva y muy disciplinada. Éstas son las mismas características que se suelen usar para describir Microsoft, la empresa gigante de programas de computación que él fundó y que dirige en la actualidad.

Cómo conservar viva una cultura

Cuando la cultura está establecida, algunas prácticas de la organización servirán para conservarla, ofreciendo a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas en el campo de los recursos humanos que se mencionaron en el capítulo anterior refuerzan la cultura organizacional. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del rendimiento, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de carrera y los procedimientos para conceder ascensos sirven para que los contratados concuerden con la cultura, para recompensar a quienes la sostienen y sancionar (incluso expulsar) a quienes se le enfrentan. Tres fuerzas desempeñan un papel particularmente importante para conservar una cultura: Las prácticas de selección, los actos de la alta dirección y los métodos para la socialización. Analicemos cada una de ellas.

LA SELECCIÓN La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar a las personas que tienen los conocimientos, las habilidades y la capacidad para desempeñar debidamente los empleos de la organización. Sin embargo, se suele encontrar a más de un candidato que satisface los requisitos de un empleo específico. Cuando se llega a tal punto, sería ingenuo desconocer que la decisión final en cuanto a quién será el contratado está sujeta a la influencia de la opinión de la persona que decide en qué medida concordarán los candidatos en la organización. Este intento por garantizar una integración adecuada, ya sea advertido o inadvertido, hace que los contratados sean personas con valores que, en esencia, concuerdan con los de la organización o, cuando menos, con una buena parte de estos valores.¹⁷ Además, el proceso de selección ofrece a los solicitantes información sobre la organización. Los candidatos conocen la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de ésta, pueden seleccionarse solos, saliéndose del grupo de solicitantes. Por consiguiente, la selección se convierte en una vía de doble sentido, que permite que el empleado o el solicitante huyan de un matrimonio cuando parece que no podrán integrarse bien. De esta forma, el proceso de selección conserva la cultura organizacional porque elimina a las personas que podrían atacar o socavar sus valores centrales.

Las personas que solicitan ingresar al puesto de administrador de marca en Procter & Gamble pasan por un proceso exhaustivo de solicitud y selección. Sus entrevistadores forman parte de una élite que ha sido seleccionada y preparada ampliamente por medio de conferencias, videocintas, películas, entrevistas de ensayo y actuación de roles para identificar a los solicitantes que podrán integrarse en PG&G. Se entrevista a los solicitantes a profundidad en busca de cualidades como su capacidad para "generar grandes volúmenes de trabajo excelente", "identificar y comprender problemas" y "llegar a conclusiones bien fundamentadas y razonadas para llevar a la acción". PG&G aprecia el racionalismo y busca solicitantes que piensen así. Los solicitantes universitarios son sujetos a dos entrevistas y una prueba de conocimientos generales en la universidad misma, antes de ser llevados a Cincinnati donde tienen tres entrevistas más, de persona a persona, y por una entrevista de grupo, en una comida. Cada entrevista trata de encontrar evidencia que corrobore los rasgos que, según la empresa, están muy relacionados con "lo que cuenta" para el éxito en PG&G.¹⁸ Quienes solicitan ingresar a Compaq Computer son seleccionados con gran atención a su capacidad para integrarse dentro de la cultura de la compañía, que se perfila hacia el trabajo en equipo. Como dijera un ejecutivo: "Podemos encontrar a muchas personas competentes... El punto sustantivo es si concuerdan con nuestra manera de trabajar".¹⁹ En Compaq, esto significa candidatos que no tengan problemas para la convivencia y que se sientan cómodos con el estilo de administración por consenso de la empresa. Para que exista gran probabilidad de que las personas solitarias y con grandes egos queden eliminadas, es frecuente que un solicitante sea entrevistado por quince personas, representantes de todos los departamentos de la compañía, así como de algunos miembros de la alta dirección.²⁰

LA ALTA DIRECCIÓN Los actos de la alta dirección también tienen muchas repercusiones en la cultura organizacional.²¹ Los altos mandos, con sus palabras y su conducta, establecen normas que llegan a toda la organización en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores pueden dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldo, ascensos, otras recompensas, y demás.

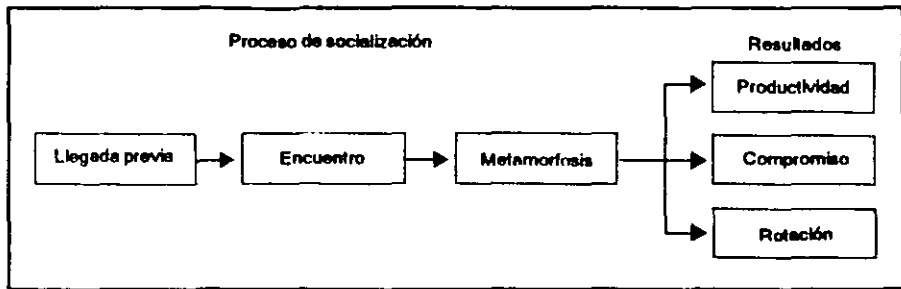
Por ejemplo, está el caso de Xerox Corp.²² Su director ejecutivo de 1961 a 1968 fue Joseph C. Wilson, empresario de corte agresivo que supervisó el asombroso crecimiento de Xerox a partir de la copiladora 914, uno de los productos de más éxito en la historia de Estados Unidos. Bajo el mando de Wilson, Xerox tenía un entorno empresarial, con una cultura informal, de gran camaradería, innovadora, atrevida y arriesgada. Wilson fue reemplazado por C. Peter McColough, quien había obtenido un grado de maestría en Harvard y creía en un estilo administrativo formal. McColough instituyó controles burocráticos y cambió mucho la cultura de Xerox, por lo cual cuando abandonó su cargo en 1982 dejó una empresa estricta y formal, con mucha politiquería y enormes batallas campales, además de niveles de administradores vigilantes. Su sustituto fue David T. Kearns, que pensaba que la cultura que heredaba entorpecía la capacidad competitiva de Xerox. Kearns, con objeto de incrementar la competitividad de la empresa, reformó a Xerox recortando mil quinientos puestos, delegando las decisiones en sentido descendente y cambiando el punto focal de la cultura de la organización hacia un solo tema: Incrementar la calidad de los productos y servicios de Xerox. Con estos actos y los de sus altos mandos, Kearns transmitió a todo el personal de Xerox que la compañía apreciaba y recompensaba la calidad y la eficiencia. Cuando Kearns se retiró en 1990 Xerox seguía teniendo problemas. El negocio de las copiladoras estaba maduro y Xerox no había salido bien librada en el desarrollo de sistemas de computación para oficina. El nuevo director ejecutivo, Paul Allaire se ha avocado a reformar la cultura de Xerox. En concreto, ha reorganizado la empresa en torno a un departamento mundial de mercadotecnia, ha unificado las divisiones de desarrollo y fabricación de productos y ha cambiado la mitad del equipo de altos mandos por elementos externos. Allaire pretende cambiar la cultura de Xerox centrándola en ideas innovadoras para superar a la competencia.

LA SOCIALIZACIÓN Aunque la organización funcione muy bien en el reclutamiento y la selección, los empleados nuevos no conocen a fondo la cultura organizacional. Además, como los novatos no conocen la cultura organizacional, es probable que puedan modificar las ideas y las costumbres que operan en ella. Por consiguiente, la organización quiere contribuir a que los empleados nuevos se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se conoce con el nombre de **socialización**.²³

Todos los infantes de marina deben pasar por un campo de entrenamiento, donde "demuestran" su compromiso. Mientras tanto, sus instructores les van adoctrinando en cuanto a la "vida en la Armada". Los nuevos empleados del banco Morgan Guaranty pasan por un programa de capacitación de un año que prueba su inteligencia y resistencia y que requiere el trabajo en equipo como factor esencial de supervivencia. La razón es que Morgan Guaranty quiere moldear a los miembros nuevos dentro del estilo colegial de la empresa.

Conforme se explica lo que es socialización, recuerde que la etapa más crítica de la socialización es el momento de ingreso a la organización, que es cuando la organización busca moldear al externo para convertirlo en un empleado "con buen nivel". Los empleados que no aprenden las conductas esenciales o los roles medulares corren el riesgo de ser señalados como "inconformes" o "rebeldes", lo que puede provocar la expulsión. Sin embargo, la organización socializará a todos los empleados, aunque quizá de manera menos explícita, a lo largo de su carrera en la organización y con ello contribuye además a mantener la cultura.

Se puede decir que la socialización es un proceso que consta de tres etapas: La anterior a la llegada, el encuentro y la metamorfosis.²⁴ La primera



etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes que el miembro nuevo se una a la organización. En la segunda etapa, el empleado nuevo ve cómo es la organización en realidad y enfrenta la posibilidad de que las expectativas pueden ser diferentes de la realidad. En la tercera etapa, se presentan cambios relativamente duraderos. El empleado nuevo domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña con éxito sus nuevos roles y se ajusta a los valores y las normas de su grupo de trabajo.²⁵ Este proceso de tres etapas repercute en la productividad laboral del novato, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión posterior de permanecer en ella. La figura 17-2 describe este proceso.

La **etapa anterior a la llegada** reconoce explícitamente que cada individuo llega con una serie de valores, actitudes y expectativas con relación al trabajo que se realizará y la organización. Por ejemplo, en muchos trabajos, sobre todo el trabajo de profesionales, los miembros nuevos han pasado antes por un grado considerable de socialización en su preparación y en la escuela. Por ejemplo, un objetivo central de una escuela de administración es socializar a los estudiantes de administración respecto a las actitudes y conductas que esperan las empresas comerciales. Cuando los ejecutivos de las empresas piensan que los empleados con éxito son aquellos que aprecian la ética de las utilidades, son leales, trabajan mucho, desean realizarse y están dispuestos a aceptar órdenes de sus superiores, entonces contratarán a egresados de escuelas de administración que han sido moldeados con ese patrón. Sin embargo, la socialización anterior a la



TABLA 17-2 Opciones de ingreso a la socialización

Formal en comparación con informal Cuanto más segregado quede el empleado nuevo de su marco laboral y se diferencie de alguna manera para establecer con claridad su papel de recién llegado, tanto más formal será la socialización. Algunos ejemplos son la orientación específica y los programas de capacitación. La socialización informal coloca al empleado nuevo directamente en su trabajo, prestándole poca atención especial o ninguna.

Colectiva o individual Los miembros nuevos pueden ser socializados de manera individual. Esto describe lo que se hace en muchos despachos de profesionales. Asimismo, se pueden agrupar y procesar de acuerdo con una serie de experiencias idénticas, como en un campo de entrenamiento militar.

Fija en comparación con variable Esto se refiere al calendario de tiempo en que los recién llegados transitan de externos a internos. Una programación fija establece las etapas estandarizadas de la transición. Los programas de capacitación rotativos serían un ejemplo. Asimismo, incluye periodos a prueba, como el "la antigüedad o el despido" de seis años que se suele usar en las universidades en el caso de profesores ayudantes nuevos. La programación variable no da aviso previo del horario de transición. Éste sería el caso típico de ascensos, donde no se progresa a la etapa siguiente mientras uno no está "preparado".

Seriada en comparación con fortuita La socialización seriada se caracteriza por el uso de modelos de roles que preparan y alientan al recién llegado. Por ejemplo están los programas de aprendices y de mentores. En la socialización fortuita, los modelos de roles se refieren de manera deliberada. El empleado nuevo queda en libertad para averiguar las cosas por cuenta propia.

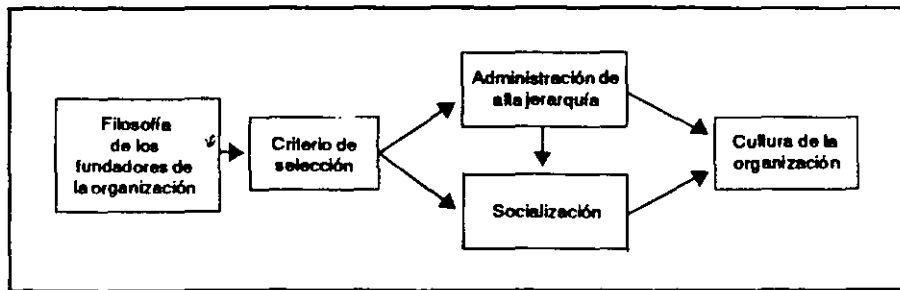
Investidura y desincorporación La socialización de investidura presupone que las cualidades y calificaciones del recién llegado son un ingrediente necesario para el éxito en el trabajo, por tanto estas cualidades y calificaciones son confirmadas y apoyadas. La socialización de desincorporación trata de quitarle al nuevo ciertas características. Los juramentos de las sociedades de alumnos y fraternidades pasan por la socialización de la desincorporación que les dará forma en el papel ideal.

Fuente: Basado en J. Van Maanen, "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Dynamics*, verano de 1978, pp. 19-36; y E. H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist*, febrero de 1990, p. 116.

llegada va más allá del trabajo específico. La mayor parte de las organizaciones usan el proceso de selección para informar a los posibles empleados cómo es la organización en general. Además, como se dijo antes, el proceso de selección también sirve para garantizar la inclusión del "tipo adecuado" para las personas que concordarán con la organización. "De hecho, la capacidad del individuo que presenta el rostro adecuado durante el proceso de selección determina, en primera instancia, su capacidad para ingresar a la organización. Por consiguiente, el éxito depende del grado en que el aspirante haya anticipado debidamente las expectativas y los deseos de las personas de la organización que están a cargo de la selección".²⁶

Al ingresar a la organización, el miembro nuevo llega a la **etapa del encuentro**. En ese momento el individuo enfrenta la posible dicotomía de sus expectativas (en cuanto a su empleo, compañeros, jefe y la organización en general) y la realidad. Si las expectativas resultan más o menos exactas, la etapa del encuentro sólo representa la reafirmación de las percepciones obtenidas antes. Sin embargo, casi nunca es así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el empleado nuevo debe pasar por una socialización para desprenderse de sus supuestos anteriores y reemplazarlos por otros que la organización considere deseables. En un extremo, la realidad del trabajo puede desilusionar del todo al miembro nuevo y llevarlo a renunciar. La selección adecuada reducirá muchísimo la probabilidad de que esto ocurra.

Por último, el miembro nuevo debe resolver los problemas descubiertos en la etapa del encuentro. Esto puede significar que deba experimentar cambios, de ahí que se llame la **etapa de la metamorfosis**. Las opciones presentadas en la tabla 17-2 son alternativas diseñadas para producir la



metamorfosis deseada. Por ejemplo, nótese que cuanto más depende la administración de programas de socialización formales, colectivos, fijos, seriados y que conceden importancia a la desincorporación, tanto mayor es la probabilidad de que las diferencias y las perspectivas de los novatos sean descartadas y reemplazadas por conductas previsibles y estandarizadas. En el otro extremo, cuando la administración selecciona cuidadosamente las experiencias de socialización de los novatos puede originar conformistas que conserven las tradiciones y las costumbres o individualistas inventivos y creativos que no respeten ninguna práctica de la organización.

Se puede decir que el proceso de socialización de ingreso y metamorfosis ha terminado cuando el miembro nuevo se siente cómodo en la organización y en su empleo, cuando ha asimilado las normas de la organización y de su grupo de trabajo y cuando comprende y acepta estas normas. El novato siente que sus compañeros lo aceptan como individuo confiable y valioso, tiene plena confianza en su competencia para realizar bien su trabajo y comprende el sistema, no sólo sus actividades propias sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informales aceptadas. Por último, sabe cómo será evaluado; es decir conoce los criterios que se usarán para medir y evaluar su trabajo. Sabe lo que se espera de él y lo que es un trabajo "bien hecho". La figura 17.2 muestra que la metamorfosis exitosa debe repercutir de manera positiva en la productividad del novato y de su compromiso con la organización y reducir su tendencia a abandonar la organización.

Resumen: cómo se forman las culturas

La figura 17-3 resume cómo se establece y conserva la cultura organizacional. La cultura original se deriva de la filosofía de su fundador. A su vez, esta influye muchísimo en los criterios usados para la contratación. Los actos de la alta dirección establecen el clima general de la conducta aceptable y de la no aceptable. La socialización de los empleados dependerá del éxito que se tenga al integrar los valores del empleado nuevo y los de la organización en el proceso de selección y de los métodos de socialización que prefiera la alta dirección.

CÓMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

La cultura se transmite a los empleados de diferentes formas, entre ellas los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Los relatos de casos

En la época cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Co., habría sido difícil encontrar a un administrador que no hubiera oído hablar del

ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES

La paradoja de la diversidad

La socialización de los empleados nuevos que, en razón de diferencias de raza, sexo, etnia u otras similares no son iguales a la mayor parte de los miembros de la organización crea una paradoja.²⁷ La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores culturales centrales de la organización, pues de lo contrario es poco probable que estos empleados concuerden con ella o sean aceptados. Sin embargo, por otra parte, la administración quiere reconocer y demostrar, abiertamente, que respeta las diferencias que estos empleados llevan al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes ejercen mucha presión para que los empleados se adapten. Limitan el rango de valores y estilos aceptables. Claro está, ello produce un dilema. Las organizaciones contratan a diversas personas en ra-

zón del potencial alternativo con el cual contribuyen al lugar de trabajo. Sin embargo, es probable que la diversidad de conductas y potenciales disminuya en las culturas fuertes cuando la gente trata de concordar.

El desafío de la administración ante esta paradoja de la diversidad es equilibrar dos metas que se contraponen: Hacer que los empleados acepten los valores dominantes de la organización y fomentar la aceptación de las diferencias. Es probable que si se presta demasiada atención a los ritos de investidura se creen empleados desadaptados. Por otra parte, cuando se concede demasiada importancia a los ritos de desincorporación se puede terminar con el potencial singular que las personas con diferentes antecedentes aportan a la organización.

caso del Sr. Ford cuando recordaba a sus ejecutivos, cuando eran demasiado arrogantes, que "mi nombre es el que está en el edificio". El mensaje era claro: ¡Henry Ford II era quien dirigía la empresa!

Los empleados de IBM cuentan el caso de una supervisora de seguridad de una planta que se enfrentó a Thomas Watson Jr., en ese tiempo poderoso presidente del consejo de IBM. Esta supervisora, una mujer de veintidós años, recibió la orden de asegurarse de que las personas que entraran a zonas de seguridad llevaran visible su identificación. Un día, rodeado por sus acompañantes acostumbrados, Watson se acercó a la puerta de una zona donde la supervisora estaba de guardia. Watson llevaba una cinta naranja aceptable en todas las demás partes de la planta, pero no la verde que era la que permitía la entrada por esa puerta. Aunque ella sabía quien era Watson, le dijo que había recibido instrucciones de decirle a quienquiera que no llevara la identificación adecuada: "Usted no puede entrar, la entrada está prohibida". El grupo que acompañaba a Watson se fue de espaldas. ¿Quedaría despedida esta joven de inmediato? "¿No sabe usted quién es él?", preguntó alguien. Watson levantó la mano pidiendo silencio mientras alguien del grupo partió y volvió con la identificación requerida. El mensaje de IBM a los empleados: No importa quien sea usted, debe obedecer las reglas.²⁸

Relatos como los anteriores circulan en muchas organizaciones y suelen narrar casos de los fundadores de la organización, infracción de reglas, éxitos de la nada a la opulencia, recortes de personal, reasignación de empleados, reacciones a errores del pasado y manejo de la organización.²⁹ Estos relatos anclan el presente en el pasado, ofrecen explicaciones de las prácticas presentes y las legitiman.³⁰



Los rituales

Los **rituales** son secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia, quiénes son las personas importantes y cuáles las prescindibles.³¹

Los profesores de facultades de universidades pasan por un largo ritual para llegar a un empleo permanente: La plaza. Por regla general el profesor pasa por un periodo de prueba de seis años. Al término de ese lapso, sus compañeros profesores deben optar entre dos opciones: Darle una plaza permanente o un último contrato de un año. ¿Qué se requiere para ocupar la plaza? Por regla general un rendimiento satisfactorio en la enseñanza, servicios al departamento y la universidad y actividades académicas. Sin embargo, los puntos que satisfacen los requisitos de la plaza de un departamento de una universidad pueden ser insuficientes en otra. Lo importante es que la decisión de otorgar la plaza, en esencia, sugiere que quienes ya ocupan una plaza determinen, basándose en seis años de trabajo, si el candidato ha demostrado que concuerda. Los profesores que se han socializado debidamente demostrarán que tienen méritos para que se les otorgue la plaza. Todos los años se les niegan plazas a cientos de profesores de facultades de universidades. En algunos casos, la negativa se debe a un mal rendimiento en todos los campos. Sin embargo, el origen de la decisión suele ser que el profesor no trabaja muy bien en campos considerados importantes por los demás profesores de la facultad que ya ocupan plazas. El profesor que pasa muchas horas a la semana preparando su clase y que merece calificaciones excelentes de sus estudiantes, pero que descuida las investigaciones y la publicación de obras, podría no ser aceptado para la plaza. En este caso, el profesor no se ha adaptado a los normas establecidas por el departamento. El profesor astuto determinará al principio del periodo de prueba cuáles son las actitudes y conductas que esperan sus colegas y de ahí pasará a ofrecerles lo que quieren. Además, cuando exigen ciertas actitudes y conductas, los profesores que ocupan las plazas habrán hecho mucho por estandarizar las plazas para los candidatos.

Uno de los rituales sociales más conocidos es la premiación anual de Mary Kay Cosmetics.³² La reunión, que parece una mezcla entre un desfile

circense y él de señorita Estados Unidos dura dos días y tiene lugar en un auditorio, con un gran escenario y un numeroso público gritón y vestido con elegantes atuendos de noche. Las vendedoras reciben una serie de premios muy vistosos (broches de oro con diamantes, estolas de piel, Cadillacs rosa), basados en su éxito con las cuotas de ventas. Este "espectáculo" es motivador porque reconoce públicamente el rendimiento destacado en las ventas. Además, el aspecto ritual refuerza la decisión y el optimismo personal de Mary Kay, que le han permitido superar dificultades personales, fundar su compañía y alcanzar el éxito material. Transmite a sus vendedoras que es importante alcanzar su cuota de ventas y que el trabajo arduo y el aliento también conducen al éxito.

Los símbolos materiales

La oficina central de Tandem Computers, en Cupertino, California, no tiene el aspecto de una oficina matriz típica. Tiene pistas de carreras, una cancha de baloncesto, espacio para clases de baile y yoga y una gran piscina, todos para uso de los empleados. Todos los viernes a las 4:30 de la tarde, los empleados toman parte en una fiesta cervecedera semanal, cortesía de la empresa. Esta informal oficina matriz transmite a los empleados que Tandem aprecia la franqueza y la igualdad.

Algunas compañías proporcionan a sus ejecutivos limosinas con chofer y, cuando viajan por avión, el uso ilimitado del jet de la empresa. Otros quizá no lleguen a las limosinas ni los jets privados, pero quizá la empresa les pague el transporte aéreo y les asigne auto, sólo que el auto es un Chevrolet (sin chofer) y el lugar en el avión es en una línea aérea comercial, en clase turista.

La distribución de los despachos en la oficina matriz, el tipo de automóviles para los ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la compañía son unos cuantos ejemplos de símbolos materiales. Otros serían el tamaño y la distribución de los despachos, la elegancia de los muebles, los estacionamientos para ejecutivos y la forma de vestir. Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la alta dirección y los tipos de conducta (por ejemplo, arriesgada, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que son indicados.

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades de organizaciones usan el lenguaje como medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Los miembros, al aprender este lenguaje, manifiestan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

A continuación se presentan algunos ejemplos de términos usados por los empleados de Dialog, redistribuidor de datos con sede en California: *Número de acceso* (número asignado a cada registro individual de una base de datos); *KWICK* (una serie de palabras clave en un contexto) y *operador relacional* (búsqueda de una base de datos para obtener nombres o términos clave en algún orden). Los bibliotecarios son una fuente rica en términos extraños para personas que no están en esa profesión. Sus conversaciones están plagadas de acrónimos como *ARL* (Association for Research Libraries), *OCLC* (centro de Ohio que produce catálogos de cooperación) y *OPAC* (catálogo de acceso por línea).

Con el tiempo, las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL

La cultura organizacional en comparación con la cultura nacional

Este capítulo ha adoptado la concepción antropológica de las culturas sociales y lo ha aplicado al de las organizaciones. La tesis central ha sido que los miembros de una organización desarrollan percepciones comunes que, a su vez, afectan sus actitudes y conductas. Sin embargo, la fuerza de ese efecto depende de la fuerza de la cultura organizacional.

A lo largo de este libro se ha dicho que las diferencias nacionales (es decir, las culturas nacionales) se deben tomar en cuenta para realizar previsiones exactas al respecto de la conducta organizacional en diferentes países.

En este recuadro se abordará una interrogante integrada: ¿Supera la cultura nacional a la cultura organizacional? Por ejemplo, una instalación de IBM en Alemania, ¿tiene más probabilidad de reflejar la cultura étnica alemana o la cultura social de IBM?

Las investigaciones indican que la cultura nacional tiene más repercusiones en los empleados que la cultura de su organización.³³ Por tanto, los empleados alemanes de las instala-

ciones de IBM en Munich tendrán más influencia de la cultura alemana que de la de IBM. Esto significa que aunque la cultura de la organización sea importante para comprender la conducta que observan las personas en el trabajo, la cultura nacional es más importante.

La conclusión anterior tiene que ser calificada para reflejar la selección propia que se presenta en la etapa de contratación. Por ejemplo, IBM puede estar menos interesada en contratar al "italiano típico" para sus operaciones en Italia que en contratar a un italiano que concuerde con la manera de realizar las cosas de IBM.³⁴ Es más probable que los italianos, con su gran necesidad de autonomía, vayan a Olivetti que a IBM. ¿Por qué? Porque la cultura organizacional de Olivetti es informal y poco estructurada, permite a los empleados bastante más libertad que IBM.³⁵ De hecho, Olivetti quiere contratar personas impacientes, arriesgadas e innovadoras, cualidades de los candidatos a trabajar en las operaciones de IBM en Italia que querrían excluir en sus contrataciones nuevas.

que se relacionan con sus actividades. Con frecuencia, los empleados nuevos se sienten abrumados ante acrónimos y jerga que, después de seis meses en el trabajo, pasan a ser parte de su lenguaje. Cuando se ha asimilado, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dadas.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
MODULO III.
INTERVENCIONES BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

TEMA.
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

¿Es justa o injusta la pena capital? ¿Qué podemos decir de las cuotas raciales para la contratación, están bien o mal? Si a una persona le gusta el poder, ¿es ello bueno o malo? Las respuestas a estas preguntas implican valores. Por ejemplo, algunas personas podrían argumentar que la pena capital es justa porque es un castigo adecuado para delitos como el asesinato y la traición. Sin embargo, otras podrían argumentar, con la misma vehemencia, que el gobierno no tiene derecho a privar a nadie de la vida.

Los **valores** representan la convicción básica de que "una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas".² Contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad. El atributo del contenido dice que la forma de conducta o la condición última de la vida son *importantes*. El atributo de la intensidad determina *el grado de importancia*. Cuando se clasifican los valores del

individuo por orden de intensidad, se llega al **sistema personal de valores**. Todos tenemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. El sistema se identifica en razón de la importancia relativa que se concede a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honradez, la obediencia y la igualdad.

La importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en las percepciones. Las personas ingresan a una organización con ideas preconcebidas de lo que "debe" y lo que "no debe" ser. Es evidente que estas ideas implican valores. Por otra parte, implican interpretaciones de lo bueno y lo malo. Es más, implican unas conductas o resultados que se prefieren a otros. En consecuencia, los valores obscurecen la objetividad y la racionalidad.

Por regla general, los valores ejercen influencia en las actitudes y en la conducta.³ Suponga que ingresa a una organización con la idea de que lo acertado es asignar los sueldos con base en el rendimiento y que no se debe fijar el sueldo de acuerdo con la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría si encuentra que la organización a la que acaba de ingresar recompensa la antigüedad en lugar del rendimiento? Es probable que se sienta decepcionado y ello puede llevarle a la insatisfacción laboral y a la decisión de no hacer demasiado esfuerzo pues "de cualquier manera, probablemente no le produzca más dinero". ¿Cambiarían sus actitudes y su conducta si sus valores concordaran con las políticas de sueldos de la organización? Es probable que sí.

Las fuentes de los sistemas de valores

¿Por qué, cuando éramos niños, nuestras madres decían siempre que debíamos dejar el plato limpio? ¿Por qué se ha pensado siempre, cuando menos en América del Norte, que la actividad es buena y la holganza mala? La respuesta es que, en nuestra cultura, con el tiempo, se han desarrollado ciertos valores y éstos se han ido reforzando. La actividad, la paz, la cooperación, la justicia y la democracia son valores sociales considerados deseables en América del Norte. Estos valores no son fijos, pero cuando cambian, lo hacen con gran lentitud.

Nuestros valores en esencia se establecen en los primeros años de vida: los establecen padres, maestros, amigos y otras personas. Los primeros conceptos que tuvo del bien y del mal seguramente fueron formulados a partir de opiniones expresadas por sus padres. Remóntese a sus primeras opiniones sobre temas como la educación, el sexo y la política. En su mayor parte, eran las mismas que expresaban sus padres. Conforme usted fue creciendo y estuvo expuesto a otros sistemas de valores, quizás haya modificado algunos de sus valores. Por ejemplo, cuando estuvo en bachillerato, si quiso pertenecer a un club social entre cuyos valores estaba la convicción de que "todo el mundo debería ir armado", es muy probable que haya cambiado su sistema de valores para alinearse al de los miembros del club, incluso aunque haya significado el rechazo de los valores de sus padres, en el sentido de que "sólo los pandilleros llevan pistola, y los pandilleros son malos".

Es interesante señalar que los valores son relativamente estables y permanentes.⁴ Esto se explica en razón de que son resultado de su aprendizaje original.⁵ Cuando niños, se nos dice que cierta conducta o

TABLA 6-1 Clasificación de valores entre tres grupos, hecha por su importancia

Ministros	Ejecutivos de adquisiciones	Científicos en la industria
1. Religiosos	1. Económicos	1. Teóricos
2. Sociales	2. Teóricos	2. Políticos
3. Estéticos	3. Políticos	3. Económicos
4. Políticos	4. Religiosos	4. Estéticos
5. Teóricos	5. Estéticos	5. Religiosos
6. Económicos	6. Sociales	6. Sociales

Fuente: Tagliari, "Purchasing Executive: General Manager or Specialist?" *Journal of Purchasing*, agosto de 1967, pp. 16-21.

resultado *siempre* es deseable o *siempre* es indeseable. No hay términos medios. Por ejemplo, le dijeron que debía ser honesto y responsable. Jamás le enseñaron a ser un poco honesto o un poco responsable. Este aprendizaje absoluto de los valores, el "negro o blanco", es el que garantiza su estabilidad y permanencia.

Queda claro que cuando cuestionamos nuestros valores sí se puede funcionar un cambio. Quizá decidamos que estas convicciones básicas ya no nos resultan aceptables. Casi siempre el cuestionamiento sólo sirve para reforzar los valores que ya teníamos.

Tipos de valores

¿Se pueden clasificar los valores? La respuesta es afirmativa. En esta sección se repasarán tres posiciones para desarrollar tipologías de valores.

ALLPORT Y COLEGAS Uno de los primeros esfuerzos por clasificar los valores corresponde a Allport y sus colegas,⁶ que identificaron seis tipos de valores:

1. **Teóricos:** Los que conceden gran importancia a la búsqueda de la verdad por medio de una posición crítica y racional.
2. **Económicos:** Los que subrayan lo útil y lo práctico.
3. **Estéticos:** Los que conceden gran valor a la forma y la armonía.
4. **Sociales:** Los que conceden gran valor al amor por la gente.
5. **Políticos:** Los que conceden importancia a la obtención de poder e influencia.
6. **Religiosos:** Los que se refieren a la unidad de la experiencia y al conocimiento del cosmos como un todo.

Allport y sus colegas prepararon un cuestionario que describía diversas situaciones y pedían a los encuestados que clasificaran por orden de preferencia una serie de respuestas. Con base en las contestaciones, los investigadores pudieron ordenar a los encuestados en términos de la importancia que concedían a cada uno de los seis tipos de valores y pudieron identificar un sistema de valores para cada persona.

Con este método, se encontró que las personas dedicadas a ocupaciones diferentes concedían distinta importancia a los seis tipos de valores. Por ejemplo, la tabla 6-1 muestra las respuestas de ministros, agentes de compra y científicos industriales. Como era de suponer, los líderes religiosos consideraron que los valores religiosos eran los más importantes y los

económicos los menos. Por otra parte, los ejecutivos de compras dieron gran importancia a los valores económicos.

ENCUESTA ROKEACH DE VALORES Milton Rokeach creó la Encuesta Rokeach de Valores (RVS).⁷ La RVS contiene dos series de valores y cada serie consta de dieciocho valores individuales. Una serie, la de los **valores finales**, se refiere a las *condiciones últimas* deseables de la vida. Se trata de las metas que una persona quiere alcanzar en el transcurso de su vida. La otra serie, la de los **valores instrumentales**, se refiere a las *formas preferidas de conducta*, o a los medios para alcanzar los valores finales.

Diversos estudios confirman que los valores de la RVS cambian de un grupo a otro.⁸ Al igual que en el caso de los resultados de Allport, las personas que tienen la misma ocupación o categoría (v.gr. gerentes de sociedades, miembros de sindicatos, padres, estudiantes) suelen tener valores similares. Por ejemplo, un estudio que comparaba a ejecutivos de sociedades, miembros del sindicato de trabajadores siderúrgicos y miembros activos de un grupo comunitario establecieron que estos tres grupos se parecían en muchas cosas,⁹ pero también tenían grandes diferencias, (Véase la tabla 6-2). Los miembros activos preferían valores bien diferentes a los de los otros dos grupos. Éstos consideraban que la justicia era el valor final más importante; los ejecutivos y miembros del sindicato colocaron este valor en los lugares 14 y 13, respectivamente. Los miembros activos clasificaron lo "útil" como el segundo valor instrumental. Los otros dos grupos lo clasificaron en el lugar 14. Estas diferencias son importantes pues los ejecutivos, los sindicalizados y los miembros activos de grupos están interesados en lo que hagan las sociedades. "Cuando sociedades y grupos importantes de accionistas como estos [otros] dos se unen en las negociaciones o se enfrentan por políticas económicas y sociales es probable que partan de estas diferencias inherentes a los valores personales que prefieren... El llegar a un acuerdo sobre un tema o una política concretas, donde los valores personales intervienen de manera importante, podría resultar bastante difícil."¹⁰

LOS GRUPOS CONTEMPORÁNEOS DE TRABAJADORES El autor de este libro ha integrado una serie de análisis recientes de los valores laborales para integrarlos a un modelo de cuatro etapas, cuyo propósito es captar los valores singulares de los diferentes grupos o generaciones que integran la

TABLA 6-2 Calificaciones medias de los valores de ejecutivos, miembros de sindicatos y activistas (sólo 5 superiores)

Ejecutivos		Miembros de sindicatos		Activistas	
Terminales	Instrumentales	Terminales	Instrumentales	Terminales	Instrumentales
1. Respeto a sí mismo	1. Honrado	1. Seguridad familiar	1. Responsable	1. Justicia	1. Honrado
2. Seguridad familiar	2. Responsable	2. Libertad	2. Honrado	2. Mundo pacífico	2. Solidario
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad familiar	3. Valiente
4. Sensación de realización	4. Ambicioso	4. Respeto a sí mismo	4. Independiente	4. Respeto a sí mismo	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

Fuente: Basado en W. C. Frederick y J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", en W. C. Frederick y L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.

TABLA 6-3 Valores que dominan en la población económicamente activa actual

Etapa	Fecha de ingreso a la PEA	Edad actual aproximada	Valores laborales dominantes
I. Ética protestante del trabajo	1940-1950	50-70	Trabajo arduo, conservador; lealtad a la organización
II. Existencial	1960-medios 1970	40-50	Calidad de vida; no conformista, quiere autonomía; lealtad a sí mismo
III. Pragmática	Medios de 1970-medios de 1980	30-40	Éxito, realización, ambición, trabajo arduo; lealtad a la carrera
IV. Simetría	Medios 1980-Presente	Menos de 30	Flexibilidad, satisfacción laboral, tiempo libre; lealtad a las relaciones

población económicamente activa de Estados Unidos.¹¹ (Ninguno de los supuestos de este marco se podría aplicar en forma universal a todas las culturas)¹² La tabla 6-3 propone la segmentación de empleados de acuerdo con la época en que ingresaron a la población económicamente activa. Como la mayor parte de las personas empiezan a trabajar entre los dieciocho y los veintitrés años, las épocas guardan estrecha relación con la edad cronológica de los empleados.

Los trabajadores que crecieron durante la Gran depresión y la Segunda guerra mundial ingresaron a la población económicamente activa en las décadas de 1940 y 1950, y creen en la ética laboral protestante. Una vez contratados, tienden a ser leales a su patrón. En términos de los valores finales de la RVS, es probable que estos empleados concedan mayor importancia a una vida cómoda y a la seguridad de su familia.

Los valores laborales se pueden ver en los personajes de programas de televisión del pasado. Ward Cleaver, el papá de "Leave It to Beaver", representó una época en que dominaban los valores de la ética protestante del trabajo. Los Keaton mayores de "Family Ties" eran partidarios de valores existenciales, pero su hijo Alex representaba el pragmatismo. Aunque el nombre del programa no concuerda, los "treinta y pico", Michael y Hope reflejaban los valores simétricos del trabajador joven actual. Izquierda. Photofest; centro Photofest; derecha, Neal Peters Collection



Los valores, la lealtad y la conducta ética

¿Se deterioró de alguna manera la ética laboral a finales de la década de 1970? El tema está sujeto a debates,¹³ pero hay mucha gente que piensa que así fue. Si las normas éticas se han deteriorado, quizá deberíamos analizar el modelo de las cuatro etapas de los valores de la población económicamente activa (véase tabla 6-3) en busca de una explicación.

A lo largo de los primeros años de la década de 1970, la ética protestante del trabajo dominaba las filas de los administradores (Etapa I), que le eran leales a sus patrones. Cuando enfrentaban dilemas éticos, tomaban decisiones en términos de lo que era mejor para su organización. A partir de entonces, hasta finales de los años setenta, las personas que tenían valores existenciales empezaron a llegar a los niveles administrativos altos. Después vinieron los tipos pragmáticos. Para finales de los años ochenta, una parte importante de los mandos medios y altos de organizaciones comerciales

correspondía a personas de las Etapas II y III. Los existenciales y los pragmáticos son leales a sí mismos y a sus carreras, respectivamente. Se enfocan al interior y su interés primordial es "cuidar al núm. 1". Estos valores tan centrados en uno mismo concordarían con el deterioro de las normas éticas. ¿Explicaría esto el supuesto deterioro de la ética laboral a partir de finales de la década de 1970?

Las noticias promisorias de este análisis son que los que acaban de ingresar a la población económicamente activa y los administradores del mañana, al parecer, piensan menos en sí mismos. Como son leales a sus relaciones, es muy probable que tomen en cuenta las implicaciones éticas que sus actos tendrán en quienes les rodean. ¿El resultado? Podríamos esperar que las normas éticas mejoraran en el mundo de los negocios en las dos próximas décadas tan sólo como resultado de los valores cambiantes en los niveles administrativos.

Los empleados que ingresaron a la población económicamente activa en la década de 1960 o principios de la de 1970 trajeron consigo bastante "ética hippie" y filosofía existencialista. Están más preocupados por la calidad de su vida que por la cantidad de dinero o bienes que puedan acumular. Su deseo de autonomía les ha llevado a ser más leales consigo mismos que con la organización que los emplea. En términos de la RVS, la libertad y la justicia tienen altas calificaciones.

Las personas que ingresaron a la población económicamente activa entre mediados de la década de 1970 y mediados de la de 1980 reflejan el retorno de la sociedad a valores más tradicionales, aunque la importancia que se concede a los logros y el éxito material es mucho menor. Nacidos hacia finales de la época del "Baby Boom", con sus elevados índices de natalidad, estos trabajadores son pragmáticos y piensan que el fin justifica los medios. Piensan que las organizaciones que los emplean son un simple vehículo para su carrera. En su caso, los valores finales como el sentido de realización y el reconocimiento social merecen calificaciones altas.

La última categoría abarca la generación que ahora tiene "veintitantos años". Estos empleados dan valor a la flexibilidad, a las opciones en la vida y a la realización por la satisfacción laboral. Para este grupo la familia y las relaciones tienen gran importancia. El dinero tiene importancia como indicador de rendimiento profesional, pero están dispuestos a cambiar los aumentos salariales, los nombramientos, la seguridad y los ascensos por

más tiempo libre y otras opciones para su forma de vida. Estos recién llegados a la población económicamente activa, que buscan tener vidas equilibradas, están menos dispuestos a realizar sacrificios personales por su patrón que las generaciones anteriores. En la RVS adjudican calificaciones altas a la amistad, la felicidad y el placer.

El reconocer que los valores personales difieren, si bien suele reflejar los valores sociales de la época en que las personas crecieron, es una gran ayuda para explicar y prever conductas. Los empleados que tienen treinta y tantos o cincuenta y tantos años, por ejemplo, tienden más a ser conservadores y a aceptar la autoridad que sus compañeros existencialistas de cuarenta y tantos. Por otra parte, los trabajadores que tienen menos de treinta años tienden más que los otros grupos a protestar si tienen que trabajar los fines de semana, así como a abandonar un empleo a la mitad de su carrera para buscar otro que les ofrezca más tiempo libre.

Las **actitudes** son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Cuando afirmo, "Me gusta mi trabajo", estoy expresando mi actitud ante el trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero los dos están interrelacionados, como se puede ver al analizar los tres componentes de una actitud: El conocimiento, el afecto y la conducta.¹⁴

La opinión de que la "discriminación es injusta" es un juicio de valor. Esta opinión es el **componente cognoscitivo** de una actitud. Sienta las bases para la parte más crítica de la actitud; su **componente afectivo**. El afecto es la parte emotiva o sentimental de una actitud y se refleja en la afirmación: "Me desagrada Jon porque discrimina a las minorías". Por último, el afecto puede desembocar en resultados conductuales, tema que se analizará con detenimiento más adelante en esta sección. El **componente conductual** de una actitud es la intención de actuar de una forma dada ante algo o alguien. Así pues, siguiendo con el ejemplo, quizás evite encontrarme a Jon debido a lo que siento por él.

El suponer que las actitudes constan de tres componentes (conocimiento, afecto y conducta) ayuda a comprender su complejidad y la posible relación entre actitudes y conducta. Sin embargo, en busca de la sencillez, recuerde que el término *actitud* se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

Las fuentes de actitudes

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, profesores y compañeros. En los primeros años de vida empezamos moldeando nuestras actitudes imitando a las personas que admiramos, respetamos o, incluso quizá, tememos. Observamos como actúan familia y amigos, y formamos nuestras actitudes y conducta en consecuencia. Las personas imitan las actitudes de personas que gozan de popularidad o de quienes son objeto de su admiración y respeto. Si lo "indicado" es comer en McDonald's, es probable que usted adopte esa misma actitud.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables. Por ejemplo, los mensajes publicitarios tratan de cambiar las actitudes ante cierto producto o servicio: Si el personal de Ford puede convencerle de que tenga un sentimiento positivo hacia sus autos, esa actitud puede llevar a una conducta deseable (para ellos): Que compre un producto Ford.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan la conducta laboral. Por ejemplo, si los trabajadores piensan que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros forman parte de una conspira-

ción para que los empleados trabajen más por la misma cantidad de dinero, o por menos, entonces es lógico que se trate de comprender cómo se adquirieron estas actitudes, su relación con la conducta laboral real y cómo se pueden transformar en algo más positivo.

Tipos de actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en una cantidad muy limitada de actitudes relacionadas con el trabajo. Estas actitudes relacionadas con el trabajo merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudican a aspectos de su entorno laboral. La mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizacional han abordado tres actitudes: La satisfacción laboral, el interés laboral y la entrega a la organización.¹⁵

LA SATISFACCIÓN LABORAL El término *satisfacción laboral* se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se habla de la satisfacción laboral. De hecho, con frecuencia, estas dos se usan indistintamente. Dada la importancia que los investigadores del comportamiento organizacional han dado a la satisfacción laboral, más adelante, en este mismo capítulo, se analizará esta actitud con más detenimiento.

EL INTERÉS LABORAL El término **interés laboral** se ha sumado en fecha reciente a la literatura del comportamiento organizacional.¹⁶ Aunque todavía se discute el significado del término, una definición aceptable dice que el interés laboral mide el grado en que la persona se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para su autoestima.¹⁷ Los empleados que están muy interesados en su trabajo se identifican mucho con el tipo de actividad que realizan y, en verdad, se preocupan por ella.

Se ha visto que cuando existe un gran interés laboral hay menos faltas y las tasas de renuncias disminuyen.¹⁸ Sin embargo, el interés laboral, al parecer, prevé la rotación con más consistencia que el ausentismo y explica hasta un dieciséis por ciento de la variación de la primera.¹⁹

LA ENTREGA A LA ORGANIZACIÓN La tercera actitud laboral es la **entrega a la organización**. Ésta se define como la situación donde el empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y quiere seguir perteneciendo a ella.²⁰ Por tanto, un gran *interés laboral* significa que hay identificación con el trabajo específico propio, mientras que la *entrega a la organización* significa identificación con la organización que contrata al individuo.

Como en el caso del interés laboral, las investigaciones establecen una relación negativa entre la entrega a la organización y el ausentismo y la rotación.²¹ De hecho, hay estudios que demuestran que el grado personal de entrega a la organización es mejor indicador de la rotación que el predictor de la satisfacción laboral, que se usa con mucha más frecuencia, y explica hasta treinta y cuatro por ciento de la varianza.²² Es probable que la entrega a la organización sea mejor predictor porque representa una respuesta más general y permanente a la organización en conjunto, que la satisfacción laboral.²³ Un empleado puede estar insatisfecho con su trabajo

en particular y considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no estar insatisfecho con la organización en general. Empero, cuando la insatisfacción abarca la organización, es muy probable que las personas consideren la posibilidad de renunciar.

Actitudes y consistencia

¿Alguna vez ha notado que las personas cambian lo que dicen para que no resulte contrario a lo que hacen? Quizás alguno de sus amigos haya afirmado siempre que los autos estadounidenses son malos y que él jamás tendría un coche que no fuera importado. Sin embargo, el padre de su amigo le regala un último modelo estadounidense y, de repente, resulta que estos autos no son tan malos. O bien, cuando alguien ha querido pertenecer a un club pero no ha sido admitido por no reunir los requisitos necesarios y dice ¡Creo que pertenecer a ese club no es cosa del otro mundo!

En general, las investigaciones han llegado a la conclusión de que las personas buscan consistencia entre sus actitudes y entre sus actitudes y su conducta. Esto significa que las personas tratan de conciliar las actitudes que difieren y de alinear sus actitudes y conductas para que parezcan racionales y consistentes. Cuando se presenta una inconsistencia, se desatan fuerzas que llevan al individuo a una situación de equilibrio, donde las actitudes y la conducta vuelven a ser consistentes. Esto se logra alterando las actitudes o la conducta, o elaborando un razonamiento que explique la discrepancia.

Por ejemplo, un reclutador de la Compañía ABC, cuyo trabajo consiste en visitar universidades, identificar candidatos calificados para un empleo y convencerlos de que ABC ofrece grandes ventajas como lugar para trabajar, tendría un conflicto si piensa que la Compañía ABC no tiene buenas condiciones laborales ni ofrece grandes oportunidades a los jóvenes universitarios. Con el tiempo, el reclutador podría adoptar actitudes más positivas ante la Compañía ABC. De hecho, podría convencerse a sí mismo, repitiéndose una y otra vez las ventajas de trabajar en ABC. Otra posibilidad sería que el reclutador adopte una posición francamente negativa ante ABC y las oportunidades que ofrece la empresa a los posibles candidatos. El entusiasmo original que pudo tener el reclutador disminuirá y, con toda seguridad será reemplazado por un franco cinismo contra la compañía. Por último, el reclutador podría reconocer que ABC no es un lugar aconsejable para trabajar pero que, en su calidad de reclutador profesional, su obligación es presentar lo positivo de trabajar en la empresa. Además, podría razonar que no existe un lugar perfecto para trabajar y que, por tanto, su trabajo no consiste en presentar las dos caras de la moneda, sino presentar una imagen atractiva de la empresa.

Teoría de la disonancia cognoscitiva

¿Se puede suponer también, a partir de este principio de consistencia, que la conducta del individuo siempre se puede prever si se conoce su actitud ante un tema cualquiera? Si el Sr. Jones considera que el nivel de sueldos de su empresa es demasiado bajo, ¿le hará cambiar su conducta (es decir, trabajará más) un aumento importante de sueldo? Por desgracia, la respuesta va más allá de un simple sí o no.

Leon Festinger propuso, a finales de los años cincuenta, la teoría de la **disonancia cognoscitiva**.²⁴ La teoría pretendía explicar el vínculo entre actitudes y conducta. Disonancia significa una inconsistencia. La disonancia cognoscitiva habla de la incompatibilidad que puede percibir el individuo



entre dos de sus actitudes o más, o entre su conducta y sus actitudes. Festinger afirmaba que cualquier inconsistencia resulta incómoda y que las personas tratarán de reducir la disonancia y, por tanto, con la incomodidad. Por ello, las personas buscarán una situación estable, con un mínimo de disonancias.

Queda claro que la disonancia no se puede evitar del todo. Usted sabe que no se debe falsear la información del impuesto sobre la renta, pero año con año "maquilla" un poco las cantidades y tiene la esperanza de no ser sujeto a una auditoría. Le dice a sus hijos que se cepillen los dientes después de comer, pero usted no lo hace. Entonces, ¿qué hace la gente para manejar la situación? Festinger propone que el deseo de terminar con la disonancia está en función de la importancia de los elementos que producen la disonancia, del grado de influencia que la persona cree que ejerce en estos elementos y de las recompensas que implique la disonancia.

Si los elementos que producen la disonancia carecen de importancia relativa, la presión para restaurar el equilibrio será poca. Sin embargo, supongamos que la Sra. Smith, gerente de una sociedad anónima, cree decididamente que ninguna compañía debería contaminar el aire ni el agua. Para desgracia de la Sra. Smith, por las características de su empleo, pasa a ocupar un puesto donde tiene que tomar la decisión de cambiar la rentabilidad de la empresa por su actitud ante la contaminación. Sabe que arrojar los desechos de la compañía al río de la localidad (que es lícito) es lo que más le conviene a su empresa, en términos monetarios. ¿Qué hará? Es necesario decir que la Sra. Smith está sujeta a un enorme grado de disonancia cognoscitiva. Dada la importancia de los elementos del ejemplo, no podemos esperar que la Sra. Smith ignore la inconsistencia. Ella puede optar por distintas alternativas para solucionar su problema. Puede cambiar su conducta (dejar de contaminar el río) o puede disminuir la disonan-

Cuando la consistencia es disfuncional

La teoría de la disonancia cognoscitiva argumenta que los motivos que impulsan a un individuo a cambiar de actitud se basan en su deseo de resultar consistente ante sí mismo. Dicho en términos del modelo optimizador presentado en el capítulo anterior, los individuos quieren parecer racionales.

Sin embargo, este deseo de consistencia no siempre es un atributo positivo para las personas que deciden, porque la consistencia puede provocar la falta de flexibilidad. Si las condiciones cambian de tal manera que las soluciones anteriores ya no sirven, pero la persona que decide se queda en el pasado y se niega a reconocer el hecho, entonces el afán de consistencia puede ser contraproducente para la organización.

Se ha demostrado que el deseo de reducir la disonancia es lesiva cuando conduce a *aumentar el compromiso*; es decir, a un mayor compromiso con una decisión previa, a pesar de tener información negativa. Esta es la clásica situación donde se "mete dinero malo al bueno".

Se ha visto que los individuos aumentan su compromiso con un curso de acción que fracasa, cuando se consideran responsables del fracaso.²⁵ Como dice la teoría de la disonancia cognoscitiva, quieren demostrar que la decisión inicial no estaba equivocada.

Quizá el ejemplo que más se cita con relación al fenómeno del aumento de compromiso son las decisiones del presidente Lyndon Johnson respecto a la guerra de Vietnam. A pesar de informes constantes de que los bombardeos contra Vietnam del norte no conducían en absoluto a que se terminara la guerra, su solución fue aumentar la cantidad de toneladas de bombas lanzadas. Claro está que el aumento de compromiso no se aplica sólo a las decisiones presidenciales. Muchas empresas comerciales han registrado enormes pérdidas porque sus administradores estaban decididos a demostrar que sus decisiones originales eran acertadas y, en consecuencia, siguieron invirtiendo recursos en una causa perdida desde el principio.

cia llegando a la conclusión de que, después de todo, la conducta disonante no tiene demasiada importancia ("Tengo que ganarme la vida y, en mi calidad de persona que toma decisiones en la sociedad, con frecuencia tengo que colocar el bien de mi empresa sobre el del ambiente o la sociedad"). Otra alternativa sería que la Sra. Smith cambiara de actitud ("No está mal contaminar el río"). Otra posibilidad sería encontrar más elementos congruentes que superen a los disonantes. ("Los beneficios a la sociedad de la fabricación de nuestros productos sobrepasan ampliamente el costo social que significa la contaminación del agua").

El grado de influencia que las personas creen que ejercen en los elementos tendrá repercusiones en cómo reaccionen ante la disonancia. Si piensan que la disonancia es un resultado incontrolable (algo en lo que no se tiene opción). Es probable que serán menos receptivas a un cambio de actitud. Por ejemplo, si una orden del jefe requiere una conducta que causa disonancia, la presión para reducir la disonancia será menor que si la conducta es voluntaria. Aunque exista la disonancia, ésta puede ser sujeta a razonamientos y justificaciones.

Las recompensas también ejercen influencia en la cantidad de motivos que tienen las personas para reducir la disonancia. Las grandes recompensas ligadas a una gran disonancia suelen reducir la tensión que implica la

disonancia. En un balance general, las recompensas disminuyen la disonancia porque aumentan la consistencia en la columna correspondiente.

Estos factores moderadores sugieren que sólo porque la persona experimenta disonancia no siempre se dirigirá hacia la consistencia; es decir, a disminuir la disonancia. Si los elementos fundamentales de la disonancia tienen poca importancia, si la persona percibe que la disonancia es impuesta desde el exterior y que casi no la puede controlar, o si la recompensa es lo bastante importante como para compensar la disonancia, la persona no estará sujeta a mucha tensión para disminuir la disonancia.

¿Qué implica la teoría de la disonancia cognoscitiva para la organización? Puede ayudar a prever la propensión a aceptar un cambio de actitudes y conductas. Por ejemplo, si las demandas del trabajo imponen que las personas hagan o digan cosas contrarias a su actitud personal, éstas tenderán a modificar su actitud para que sea compatible con lo que han dicho o hecho. Además, cuanto mayor sea la disonancia (después de moderada por los factores de la importancia, selección y recompensa) tanto mayor será la presión por disminuirla.



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**MOD. III INTERVENCIONES BÁSICAS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Del 23 de octubre al 13 de noviembre de 2001

ANEXOS

**Lic. Victor M. Silva Martínez
Palacio de Minería
Octubre-Noviembre /2001**

4

¿Se requiere la formación de equipos?

ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO

Antes de que cualquier unidad organizacional inicie un programa de formación de equipos, debe hacerse un estudio minucioso con el fin de diagnosticar la naturaleza de los problemas del equipo. Esto ayudará a determinar cuáles son los cambios necesarios y si la formación de equipos es una actividad apropiada. A continuación se presentan dos casos reales que muestran las condiciones que condujeron a la formación de equipos.

CASO A: EL DEPARTAMENTO HLW

El Departamento HLW es una dependencia del gobierno estatal. Tiene una oficina central en la ciudad capital y una serie de oficinas regionales en todo el estado. La dependencia emplea aproximadamente 500 personas y está dirigida por una directora ejecutiva con doce jefes de departamento subordinados. A través de los años, otras dependencias semejantes y el personal del departamento han considerado que esta agencia realiza un trabajo eficaz, a pesar de las difíciles circunstancias.

La decisión de instituir algún tipo de programa de capacitación o desarrollo fue tomada inicialmente por el funcionario encargado de capacitación y desarrollo y su ayudante. Estaban estudiando su presupuesto para capacitación y estaban muy conscientes de que contaban con aproximadamente \$ 5000 dólares de fondos no empleados del presupuesto anual y faltaban menos de seis meses para que terminara el año. Sabían que el presupuesto para capacitación podía redu-

cirse si los fondos no empleados se devolvían al fondo general y que se plantearían dudas sobre la eficacia del departamento de capacitación si los fondos asignados a éste para un programa planeado no se utilizaban.

El jefe del departamento de capacitación y su asistente consideraron varias alternativas. En primer lugar, rechazaron la idea de devolver los fondos que no se utilizaran. Esto les dejaba la alternativa de gastarlos. Pero, ¿qué tipo de gasto tendría sentido y aportaría algo al departamento? El asistente comentó, "Recientemente leí un buen artículo sobre el desarrollo organizacional. En mi opinión, necesitamos realizar algo de trabajo de DO en nuestra dependencia".

El director de capacitación contestó, "Me parece muy bien, pero ¿cómo se inicia el DO en una organización?"

"Según lo que leí, una de las mejores maneras es realizar cierta formación de equipos".

"¿Qué es eso?", preguntó el director.

"Tengo entendido que las personas que necesitan trabajar juntas deben aprender a comunicarse y a resolver sus problemas de modo que no vuelvan a surgir", dijo el asistente. "Y a mí me parece que eso es algo que nuestro comité ejecutivo [la directora ejecutiva y los doce jefes de departamento] podría realmente aprovechar."

"Ya lo creo", respondió el director de capacitación, "pero, ¿cómo podemos venderle la idea a ese grupo de un programa de formación de equipo?"

El asistente pensó un momento. "Creo que les entusiasmaría este programa si pudiéramos lograr que un buen consultor externo viniera y dirigiera el programa para el comité ejecutivo. Una persona externa sería un fuerte argumento de ventas para el comité."

"De acuerdo", contestó el director de capacitación y desarrollo. "Veamos si podemos conseguir un buen consultor externo. Consigue una copia de ese artículo sobre DO y lo haremos llegar al comité ejecutivo. Si podemos conseguir al consultor y fijar una hora y un lugar para el programa de desarrollo de equipo que les convenga a todos, creo que podremos empezar." Se circuló el artículo sobre DO a todas las personas pertinentes, se identificó a dos posibles consultores y se realizó una reunión con la directora ejecutiva, donde estudiaron los planes con ella.

Su respuesta fue favorable. "Me parece muy bien. Creo que debemos seguir adelante. Mi agenda está muy apretada y es posible que

no pueda quedarme todo el tiempo, pero puedo asistir al inicio y después salir para asistir a unas reuniones en Washington. Si consiguen un buen consultor externo, estoy segura de que todo saldrá muy bien."

"Eso mismo pienso yo", dijo el director de capacitación. "Debemos encontrar un buen consultor."

Así, se elaboraron los planes. Se contrató a un consultor con impresionantes referencias y se circuló su currículo al comité. Se hicieron reservaciones para tres días en un atractivo centro vacacional. El consultor indicó que le gustaría entrevistarse con la gente durante un par de días antes del programa y así se hizo. La directora ejecutiva presentó el asunto de la formación de equipo al comité. Varias personas comentaron que estaban "sumamente ocupadas" pero la directora ejecutiva pudo superar estos obstáculos al señalar que "nadie puede negar que es de vital importancia que este grupo se convierta en un equipo lo más eficaz posible." Ante esto, se aprobó por unanimidad la propuesta de seguir adelante con el programa de desarrollo de equipo.

CASO B: EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Tom Haymond, gerente del departamento de investigación y desarrollo de la división química de una gran compañía manufacturera, recién había regresado de un programa de capacitación gerencial. Había pasado cinco días de intensa actividad y llegó a saber ciertas cosas que lo preocupaban acerca de su propio estilo gerencial y su estrategia. Tom sabía que las cosas no iban muy bien en su departamento y, por ello, se puso en contacto con la oficina de capacitación para pedir que le recomendaran un buen curso de desarrollo gerencial. Quizá podría obtener algunas nuevas ideas que le pudieran ayudar. La oficina de capacitación le recomendó un programa muy conocido que tenía un fuerte enfoque sobre la capacitación de grupos en un laboratorio. Tom hizo los arreglos necesarios para asistir.

Las actividades de esa semana fueron francamente reveladoras para Tom. Los otros siete miembros de su grupo le dieron mucha retroalimentación sobre el modo en que intentaba manejar las cosas en el grupo, y hubo muchos comentarios cuando describió cómo dirigía su departamento en su empresa. Tom se reconocía como una persona muy trabajadora, orientada hacia los resultados, no soportaba

ver a alguien sin hacer nada. En el curso, los miembros del grupo le dijeron que su insistencia en que el grupo se organizara y comenzara a trabajar realmente había provocado hostilidad y algunos habían tratado deliberadamente de bloquear sus esfuerzos. Uno de los miembros comentó que no le gustaría trabajar bajo las órdenes de Tom si éste se comportaba de la misma manera en su empresa. Tom estaba seguro de que así lo hacía y eso lo preocupaba.

Antes de volver a la compañía, Tom habló con el coordinador de su grupo y acordaron que, si Tom quería hacer algo en su propio departamento, el coordinador estaría dispuesto a ayudarlo como consultor externo.

Al volver del curso a su oficina, Tom dedicó una parte de varios días a planear una estrategia. Por fin estuvo listo para actuar. Convocó a una reunión de todo su personal, es decir, todos los jefes de sección y los directores de proyecto bajo sus órdenes; era un grupo de diez personas. En la reunión, Tom delineó los siguientes problemas y preocupaciones:

En primer lugar, describió las condiciones que prevalecían en el departamento y que lo indujeron a asistir al curso de capacitación: se había reducido el número de nuevos proyectos, algunas personas clave renunciaron o pidieron ser transferidas; en una entrevista con una persona que renunció, ésta explicó que la razón por la cual se iba era el ineficaz comportamiento gerencial de Tom; y, por último, señaló que la asistencia y participación en las reuniones del personal era poca.

Tom resumió la retroalimentación que obtuvo en el programa gerencial. Reconoció su preocupación por la retroalimentación y su temor de que su comportamiento en el trabajo fuera parecido al que mostró durante el curso. Sentía que si su grupo de trabajo le daba una retroalimentación, sería muy similar.

Entonces, Tom planteó su dilema. Por una parte, deseaba mejorar el nivel de desempeño del departamento de investigación y desarrollo, pero por otra, tenía información que indicaba que él mismo podía estar contribuyendo al mal desempeño. Si no había una retroalimentación clara, tanto del grupo hacia él como de él hacia el grupo, era posible que no pudieran identificar los problemas básicos. Era muy necesario un plan de acción para mejorar la situación.

Tom pidió sugerencias del grupo. "¿Qué puedo hacer yo y qué pueden hacer ustedes para que todos podamos trabajar en los pro-

blemas que he identificado?" Hubo un largo silencio. El jefe de un proyecto dijo. "No creo que las cosas estén tan mal como las describes, Tom. En mi opinión, eres un gerente bastante bueno." Muchos asintieron y alguien dijo, "¡Correcto!"

Tom contestó, "Agradezco su apoyo, pero creo que todos estamos de acuerdo en que este departamento no ha sido tan eficaz últimamente como lo fue hace dos años. Algo ha sucedido y me gustaría descubrir qué fue y cómo remediarlo."

"Quiero sugerir algo. Propongo que pasemos dos o tres días lejos de la oficina, estudiando intensivamente los problemas que presenté hoy. Así, cada uno de nosotros llegaría preparado para dar su propia información —cuáles problemas básicos nos afectan personalmente en el trabajo, cuál es la causa de estos problemas y qué podemos hacer para resolverlos. Si reunimos la información de todos es posible que obtengamos algunas soluciones nuevas e interesantes."

"Asimismo, me gustaría recomendar que viniera una persona externa para ayudarnos durante la reunión de dos o tres días. Esta persona podría observarnos mientras trabajamos para ver si es posible mejorar cualquier actitud mía o la forma en que trabajamos juntos. ¿Qué opinan?"

El grupo empezó a discutir la propuesta detenidamente y, después de luchar con los problemas presentados, acordaron llevar a cabo esa reunión (empezaría el miércoles por la noche y terminaría el viernes por la tarde) y traer a una persona externa para apoyarlos.

CONSIDERACIONES SOBRE LOS CASOS A Y B

Al examinar estos dos casos resulta evidente que las motivaciones para iniciar un programa de formación de equipo son muy diferentes para cada organización. El Departamento HLW necesita conservar su presupuesto y su imagen. Hay poco entusiasmo por parte de la directora ejecutiva, pero utiliza su influencia para "vender" el programa al comité ejecutivo. Todos parecen estar de acuerdo, pero se puede prever que cuando la directora ejecutiva abandone la reunión el primer día, la eficacia de la acción disminuirá. Involuntariamente, el consultor ha permitido que su prestigio sea el argumento de venta más sobresaliente del programa. La información sugiere que la gente está satisfecha, en general, con el desempeño actual. No hay nada en

el diagnóstico que sugiera que haya un compromiso o, más importante aún, una *necesidad* de formar y desarrollar equipos. Se puede pronosticar —y con precisión, según salieron las cosas— que el programa de formación de equipo tendría muy poca probabilidad de lograr un mejoramiento real en la forma en que trabaja el grupo en conjunto.

El Caso B es muy diferente. La mayor parte de los elementos necesarios para un esfuerzo positivo para el desarrollo de equipos está presente. El diagnóstico muestra que el gerente tiene un alto nivel de compromiso con el programa. Él involucró a los miembros de su equipo desde el principio del problema y solicitó su participación en la decisión de seguir adelante. El jefe ya tiene algunas percepciones acerca de su posible culpa en el mal desempeño. Esto lo prepara para recibir la información negativa que puede surgir. No recibirá una sacudida emocional si la gente presenta información sensata y él la escucha. Se identificó el papel de la persona externa. El peso del programa no recae sobre el consultor, más bien, la acción principal es responsabilidad del equipo. El programa de recursos es un ayudante externo, pero no es él quien dirige el esfuerzo. Se puede esperar que el programa tenga buenas probabilidades de conducir a algunas medidas de acción que logren marcar una diferencia y, de hecho, así ocurrió.

DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DEL DESARROLLO DE EQUIPOS

El desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales. Una organización, definida con sencillez, es la disposición y uso de los recursos (humanos, financieros y materiales) para alcanzar metas. En alguna época en la vida de casi todas las organizaciones llega el momento en que sus miembros enfrentan dos condiciones inquietantes que exigen un cambio: una implica las consecuencias o *resultados* de la organización y la otra implica los *procesos* o *dinámica*. Cuando cualquiera de estas condiciones empieza a fallar, debe considerarse la posibilidad de un cambio. Es importante observar estas condiciones para poder hacer un diagnóstico inicial para la formación de equipos.

Resultados organizacionales

Todas las organizaciones, por definición, se orientan hacia metas. La preocupación por un cambio surge cuando no se alcanzan en un nivel satisfactorio las metas, que son el logro final o resultado del sistema. En nuestro actual sistema económico, todos los negocios se orientan hacia las ganancias. Cuando el margen de utilidades cae por debajo del nivel definido como adecuado, surgen las presiones para un cambio. Puesto que las ganancias se relacionan con las condiciones concurrentes, como producción, ventas, calidad, servicio, rotación de personal y mercados, es necesario estudiar estas condiciones y planear los cambios. En el caso B descrito, existe cierta evidencia de que se ha reducido el número de nuevas sugerencias, productos y desarrollos durante los últimos dos años en el departamento de investigación y desarrollo. Esto hizo que el señor Haymond, gerente del departamento, deseara iniciar alguna acción, aun cuando no está seguro de la causa del descenso en la productividad.

Si es una organización de servicios (escuela, iglesia, hospital o dependencia gubernamental), y el nivel de utilización del servicio por parte del cliente cae por debajo del nivel deseado, entonces alguien comienza a planear un cambio. Ninguna organización puede (o quizá ni siquiera debe) seguir existiendo si no puede mantenerse en un nivel adecuado de resultados organizacionales o logro de metas. Las presiones para cambiar algo surgen cuando los resultados fallan y, por lo general, es función de la gerencia planear y tomar alguna acción para minimizar o invertir estos resultados negativos o no deseados. Una parte crítica del trabajo de cualquier gerente consiste en planear una estrategia para invertir los resultados negativos. La organización del Caso A es de servicios, pero no existe indicación alguna de que los resultados de la dependencia hayan caído debajo del nivel que la administración considera satisfactorio. Se siente poca necesidad de dedicarse a un programa de cambios.

Al diagnosticar los resultados de una organización es importante estudiar cuidadosamente todos los informes que muestran la producción, costos, calidad o cantidad de servicios. Además, de manera permanente, los gerentes deben observar a la gente en acción y hablar con ellos acerca del desempeño del trabajo.

Procesos organizacionales

Dentro de cada organización existe también alguna norma de procesos aceptable, dinámicas o medios para lograr los resultados de la organización. En ocasiones, se hace referencia a esto como la moral o estado de ánimo del grupo, la actitud prevaleciente acerca del medio ambiente en el trabajo. Cuando las condiciones bajan de esta norma, ya sea formal o informal, los gerentes también empiezan a planear un cambio. La preocupación por el cambio se origina en dos fuentes: (1) si los procesos o la moral decaen demasiado, se pueden afectar los resultados organizacionales; y (2) si los procesos son demasiado desorganizados, la organización, como medio de actividad humana, se vuelve sumamente decepcionante y el deseo de mejorar la calidad de vida incita al cambio.

Por ejemplo, a nadie le agrada trabajar en un sistema en el cual los empleados están sometidos a la crítica constante, al aislamiento, conflicto, enajenación, demasiado control, y experimentan sentimientos de inutilidad, frustración, insatisfacción y falta de realización. Es poco probable que cualquier organización acosada con estos infortunios pueda mantener sus resultados a largo plazo; sin embargo, aun sin tomar en cuenta los resultados, la mayoría de los gerentes modernos sentiría la responsabilidad de mejorar la calidad general de vida de los seres humanos que trabajan en el sistema. Ellos saben que una moral baja puede conducir a la rotación de personal, transferencias y ausentismo. Tom Haymond ha recibido cierta retroalimentación que sugiere que posiblemente esté controlando demasiado la vida laboral de sus subordinados. Quiere saber qué sienten sus empleados acerca de su comportamiento gerencial. En la actualidad, se está escribiendo mucho en la literatura gerencial acerca de AVPTL (administrar vagando por todos lados). Así, mediante esta interacción directa, es como se hacen muchos diagnósticos acerca de los procesos del trabajo y la moral.

Si se ha identificado con objetividad la norma de procesos aceptable, entonces las altas tasas de quejas y resentimientos, de rotación de personal, ausentismo, solicitudes de transferencia y retiros prematuros sirven de indicadores de que algo no está funcionando adecuadamente en la dinámica organizacional y en los procesos —y, otra vez, alguien de la administración necesita planear algún cambio en algún lugar. Aun cuando no se emplean medidas objetivas, casi

todos los gerentes son sensibles a los factores del clima, de los conflictos, hostilidades o trastornos que ocurren en sus departamentos y todo esto también señala que es necesario hacer algo para mejorar las condiciones. Mientras la división de investigación y desarrollo tiene problemas tanto de resultados como de proceso, la dependencia gubernamental parece estar contenta en ambos niveles.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Generalmente, un programa de formación de equipos comienza cuando cierta preocupación, problema o conjunto de síntomas induce al gerente a creer que la eficacia del personal o de la unidad de trabajo no es normal. A continuación se presenta una lista de los síntomas o condiciones más importantes que en general provocan serias reflexiones acerca de una acción correctiva.

- Pérdida de producción o resultados de la unidad
- Incremento en los resentimientos o quejas por parte del personal
- Evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros del personal
- Confusión acerca de las asignaciones, señales que no se vieron y relaciones poco claras
- Decisiones mal entendidas o llevadas a la práctica inadecuadamente
- Apatía y falta de interés general o compromiso por parte de los miembros del personal
- Falta de iniciativa, imaginación, innovación —se realizan acciones rutinarias para resolver problemas complejos
- Reuniones ineficaces del personal, poca participación, un mínimo de decisiones efectivas
- Inicio de un nuevo grupo que necesita desarrollarse rápidamente para convertirse en un equipo de trabajo

- Mucha dependencia o reacciones negativas hacia el gerente
- Quejas por parte de los usuarios o clientes acerca de la calidad del servicio
- Continuo incremento inexplicable de los costos

De esta lista de síntomas, casi todos son *consecuencias*; es decir, son el resultado de o son causados por otros factores. La pérdida de producción es *causada* por factores tales como conflictos entre el personal o problemas con el jefe. Es importante entender dos factores causales.

1. *Dificultades entre los miembros del equipo y el líder.* Éste es uno de los síntomas más obvios —al menos, es obvio para los subordinados en el equipo y para un observador externo. Lamentablemente, puede no ser tan evidente para el líder del equipo. El problema no consiste en que el jefe y los subordinados tengan diferencias, sino en cómo enfrentan estas diferencias. Una consecuencia común de estas diferencias es la condición de conformidad exagerada. Los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el jefe es hacer lo que éste les dice. Encuentran que la manera más fácil de manejar una relación con el superior es estar de acuerdo con lo que él diga. Esto es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo.

Algunas veces, esto puede representar la aceptación real de la posición del jefe. Es posible que el jefe se haya rodeado de personas dependientes, eliminando así cualquier posible conflicto (pero también eliminando la riqueza de opiniones diferentes), o que los subordinados hayan aprendido a través del tiempo que la conformidad es la mejor estrategia y ahora hacen automáticamente lo que el jefe sugiere.

Por otra parte, hay conformidad que en realidad es una resistencia pasiva. La gente puede estar de acuerdo con el jefe públicamente, pero en privado guarda resentimientos y se resiste. Existen formas sutiles de resistencia y las decisiones se pierden o nunca se ponen en práctica por completo.

Lo opuesto a la conformidad exagerada es la resistencia abierta —luchar abiertamente o resistirse a lo que el jefe quiere. Se abandonan los procedimientos normales para solucionar problemas y cuando el

jefe y los subordinados se reúnen, hay una lucha. Aquí también la lucha puede ser oculta, y aunque la interacción superficial puede parecer compatible, hay fuertes luchas internas tras bambalinas.

Se ha observado que algunos superiores tratan de manejar a los subordinados y la posible resistencia asumiendo una postura muy autoritaria. El líder autoritario exige obediencia y utiliza una variedad de métodos de control, tanto formales como informales, para influir sobre el comportamiento. Aquellos individuos que se sienten amenazados por la autoridad o están acostumbrados al intenso control tienden a ser conformistas, mientras que aquellos que no aceptan los procesos autoritarios se resisten abierta y ocultamente.

Otras dificultades entre el jefe y los subordinados surgen debido a la falta de confianza en el jefe por parte de los subordinados. Los subordinados pueden suponer que el jefe no les proporciona información correcta, o que no los representa con honestidad, o que no guarda las confidencias o que no cumple lo que promete. Cuando no hay confianza, los subordinados tratan de protegerse y son muy cautelosos en lo que dicen, y desconfían de las decisiones y promesas de acción.

Un estudio realizado por el Center of Creative Leadership reflejó las siguientes razones por las cuales los ejecutivos que fallan se descarrilan en sus carreras gerenciales.¹

Razones por las que fallan los directivos principales:

1. Insensibilidad hacia otros —intimidación abrasiva
2. Frialdad, indiferencia, arrogancia
3. Traición de confianza —no se cumplen los compromisos
4. Demasiada ambición —juegos de política, presiona demasiado para sobresalir y avanzar
5. No maneja problemas específicos de desempeño —no reconoce que existe el problema, lo encubre o culpa a otros
6. Administra demasiado —incapacidad para delegar o formar equipo

¹W. McCall y R. Lombardo, "What Makes a Top Executive", *Psychology Today*, febrero de 1983.

7. Incapacidad para seleccionar y desarrollar un equipo eficaz
8. Incapacidad de pensar con criterio amplio o de manera estratégica
9. Incapacidad de adaptarse a un superior con un estilo diferente
10. Demasiada dependencia en el superior o mentor

La lista se clasifica aproximadamente de acuerdo con su importancia. La traición a la confianza es un punto muy importante, pero casi todos los puntos anteriores a éste representan comportamientos que son contrarios a los necesarios para formar equipos. Si un supervisor es insensible, arrogante, demasiado ambicioso, no reconoce los problemas o administra demasiado, es muy difícil que los subordinados se unan para apoyar al líder y formar un equipo eficaz. El capítulo 13 proporciona algunas sugerencias para manejar la situación cuando el jefe constituye el problema principal.

2. *Dificultades entre los miembros del equipo.* Éste es uno de los síntomas que más se presentan en un equipo con problemas. Estas dificultades se describen de diferentes maneras: la gente pelea todo el tiempo, no simpatizan unos con otros, hay conflictos de personalidad, tienen diferentes filosofías, metas o valores.

Generalmente, las señales de problemas entre los miembros de un equipo son firmes declaraciones de desacuerdo, sin ningún esfuerzo por llegar a acuerdos, con quejas al jefe indicando que no hay voluntad o son incapaces de resolver las diferencias; los miembros se evitan unos a otros excepto cuando es absolutamente indispensable interactuar; no asisten a las reuniones ni cumplen con las fechas límite y el trabajo es de mala calidad, se forman camarillas o subgrupos para protegerse contra la otra parte, las comunicaciones son mínimas o muy cautelosas.

Las diferencias en esta área fueron las que originalmente condujeron al uso de métodos de grupo para sacar a la luz los problemas entre los miembros y para aprender a resolver las diferencias.

Por lo común, el gerente es quien identifica uno o más de los factores causales antes descritos, aunque cualquier miembro de la unidad puede compartir sus observaciones personales y su diagnóstico. La figura 4.1 es una lista de comprobación para identificar si se necesita un programa de desarrollo de equipos y si la organización está lista para iniciar un programa de este tipo. En el Caso B, podemos ver que el señor Haymond está consciente de varias de estas condiciones en su propio departamento. Este conocimiento desencadena la acción para el cambio. Otro método para hacer un diagnóstico consiste en que todos los miembros de la unidad de trabajo llenen la primera lista de comprobación para la formación de equipos con el fin de ver si consideran que existen todos los problemas que conducirían a un programa de formación de equipo.

EL DESARROLLO DE EQUIPOS COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO

Cuando una unidad de seres humanos se ha establecido para alcanzar metas encuentra que ha dejado de tener la capacidad para solucionar bien sus problemas o alcanzar sus metas en un nivel aceptable, es posible que necesite buscar la forma de reestructurarse. El desarrollo de equipos es un proceso para revitalizar un sistema social. Cuando el diagnóstico que resulta de la recopilación de información adecuada indica que la unidad de trabajo ha dejado de funcionar con productividad, puede ser aconsejable iniciar un programa para el desarrollo de equipos como estrategia para mejorar la eficacia. En el Caso B, Tom Haymond tiene suficiente información inicial para dirigirse a su grupo de trabajo y sugerir un programa para el desarrollo de equipos.

La razón fundamental para iniciar un programa de formación de equipos es un factor importante que se debe considerar. Un programa no debe comenzar a menos que exista evidencia clara de que el problema fundamental es la falta de trabajo eficaz en equipo. Si el problema consiste en un aspecto intergrupales, una dificultad técnica, o un error administrativo, la formación de equipos no sería la estrategia apropiada para un cambio.

I. Identificación del problema: ¿Hasta qué grado hay evidencia de que existen los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

	Poca evidencia	Alguna evidencia	Mucha evidencia		
1. Falta de producción o resultados de la unidad de trabajo	1	2	3	4	5
2. Resentimientos o quejas dentro de la unidad	1	2	3	4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros de la unidad	1	2	3	4	5
4. Confusión respecto a las asignaciones o relaciones poco claras entre las personas	1	2	3	4	5
5. Falta de metas claras o poco compromiso hacia las metas	1	2	3	4	5
6. Apatía o falta de interés general por parte de los miembros de la unidad	1	2	3	4	5
7. Falta de innovación, no se toman riesgos, falta de imaginación o iniciativa	1	2	3	4	5
8. Reuniones ineficaces del personal	1	2	3	4	5
9. Problemas para trabajar con el jefe	1	2	3	4	5
10. Mala comunicación: la gente tiene miedo de hablar, no se escuchan unos a otros o no hablan entre ellos	1	2	3	4	5
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre los miembros mismos	1	2	3	4	5
12. Se toman decisiones que la gente no entiende o con las que no está de acuerdo	1	2	3	4	5
13. La gente siente que no se reconoce ni se recompensa el buen trabajo	1	2	3	4	5

Figura 4.1
Lista de comprobación para la formación de equipos

	Poca evidencia	Alguna evidencia	Mucha evidencia		
14. No se alienta a la gente para que trabaje unida en un mejor esfuerzo de equipo	1	2	3	4	5

Calificación: Se suma la calificación de las catorce partidas. Si su calificación se encuentra entre 14 y 28, hay poca evidencia de que su unidad requiere formación de equipos. Si su calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no presión inmediata, a menos que dos o tres partidas sean demasiado altas. Si su calificación se encuentra entre 43 y 56, se debe pensar seriamente en planear el programa de formación de equipo. Si su calificación es más de 56, entonces la formación de equipo es absolutamente prioritaria para su unidad de trabajo.

II. ¿Está usted (o su gerente) dispuesto a iniciar un programa de formación de equipo? Considere las siguientes declaraciones. ¿Hasta qué grado se aplican a usted o a su departamento?

	Poco	Regular	Mucho		
1. Usted se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con los subordinados y prefiere trabajar en un ambiente de participación.	1	2	3	4	5
2. Usted considera necesario un alto grado de interdependencia de las funciones y los empleados para alcanzar sus metas.	1	2	3	4	5
3. El entorno externo es sumamente variable y(o) está cambiando con rapidez y necesita las mejores ideas de su equipo para realizar los mejores planes y contrarrestar estas condiciones.	1	2	3	4	5
4. Usted considera necesaria la aportación de su equipo para planear cambios importantes o elaborar nuevas políticas	1	2	3	4	5

Figura 4.1 (cont.)

	Poco	Regular	Mucho		
y procedimientos de operación.					
5. Considera que la amplia consulta con su gente como grupo en cuanto a metas, decisiones y problemas es necesaria sobre una base continua	1	2	3	4	5
6. Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles unos con otros y son capaces de crear un ambiente de colaboración en vez de uno competitivo.	1	2	3	4	5
7. Los miembros de su equipo están situados bastante cerca unos de otros para reunirse conforme sea necesario.	1	2	3	4	5
8. Usted siente que necesita depender de la habilidad y voluntad de los subordinados para resolver graves problemas de operación directamente y para los mejores intereses de la compañía u organización.	1	2	3	4	5
9. Los canales de comunicación formales no son suficientes para el intercambio oportuno de información, puntos de vista y decisiones entre los miembros de su equipo.	1	2	3	4	5
10. La adaptación de la organización requiere el uso de recursos como administración de proyectos, fuerzas de trabajo y(o) grupos apropiados para resolver problemas con el fin de acrecentar la estructura convencional de la organización.	1	2	3	4	5

Figura 4.1 (cont.)

	Poco	Regular	Mucho		
11. Considera importante sacar a la luz y hacer frente a problemas críticos pero sensibles que existen en su equipo.	1	2	3	4	5
12. Está dispuesto a estudiar su propio papel y desempeño con su equipo.	1	2	3	4	5
13. Considera que existen problemas de operación o interpersonales que han permanecido sin solución demasiado tiempo y necesita la colaboración de todos los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
14. Necesita la oportunidad de reunirse con su gente y establecer metas y obtener el compromiso para realizar estas metas.	1	2	3	4	5

Calificación: Si su calificación total se encuentra entre 50 y 70, entonces probablemente esté listo para seguir adelante con el programa de formación de equipo. Si su calificación se encuentra entre 35 y 59, probablemente debe conversar con su equipo sobre la situación y con otras personas para ver qué se necesita hacer para prepararse para la formación de equipo. Si su calificación se encuentra entre 14 y 34, probablemente no está preparado en estos momentos para iniciar la formación de equipo.

III. ¿Debería usted valerse de un consultor externo como ayuda en la formación de equipo? (Encierre en un círculo la respuesta apropiada.)

- | | | | |
|--|----|----|---|
| 1. ¿Se siente el gerente cómodo al intentar algo nuevo y diferente con el personal? | Si | No | ? |
| 2. ¿El personal está acostumbrado a pasar algún tiempo en un sitio externo trabajando con diferentes problemas de importancia para la unidad de trabajo? | Si | No | ? |
| 3. ¿Los miembros del grupo serán capaces de hablar con franqueza y proporcionar información honestamente? | Si | No | ? |

Figura 4.1 (cont.)

4. ¿Su grupo generalmente trabaja en conjunto sin mucho conflicto o apatía?	Si	No	?
5. ¿Está usted en alguna medida seguro de que el jefe no es una fuente importante de dificultades?	Si	No	?
6. ¿El jefe y los miembros de la unidad se sienten comprometidos a lograr un funcionamiento más eficaz del equipo?	Si	No	?
7. ¿El estilo personal del jefe y su filosofía gerencial son coherentes con el enfoque del equipo?	Si	No	?
8. ¿Considera usted que conoce bastante sobre el programa de formación de equipo para iniciarlo sin ayuda externa?	Si	No	?

Calificación: Si usted encerró en un círculo seis o más respuestas afirmativas, es probable que no necesite un consultor externo. Si tiene cuatro o más respuestas negativas, entonces es probable que sí necesite un consultor. Si tiene una combinación de respuestas negativas e interrogativas, es probable que deba invitar a un consultor para que examine la situación y después tomen una decisión en conjunto.

Figura 4.1 (cont.)

5

Planeación del programa inicial de formación de equipos

Con el fin de que un programa de desarrollo de equipos tenga éxito es vital que sea el resultado de un buen diagnóstico sobre las necesidades del equipo de trabajo; dependiendo de la necesidad, pueden ser apropiados diferentes diseños. Por ejemplo, tendría poco sentido conducir un programa de desarrollo de equipos diseñado para mejorar la confianza y la comunicación si el problema consiste en una falta de claridad de las asignaciones del trabajo o si se trató de una apatía general y falta de innovación y energía.

Puesto que el diagnóstico correcto depende de la información clara y precisa acerca de las condiciones que deben mejorarse, el primer paso consiste en recopilar información sobre las condiciones del sistema. Como se indicó en el capítulo anterior, es posible que ya existan ciertas señales de que algo no marcha bien en el grupo de trabajo. Los registros pueden reflejar que la productividad del trabajo está decayendo, los resentimientos han aumentado, el tiempo perdido está incrementándose, la calidad del trabajo se ha mermado o el número de personas que piden transferencia de departamento o que renuncian va en aumento; o bien, simplemente, el gerente se está percatando de que cada vez dedica más y más tiempo a tratar problemas del personal.

Estas evidencias iniciales incitan al gerente, al ejecutivo o al administrador a preguntar: ¿Por qué están ocurriendo estas tendencias negativas? ¿Qué debo hacer para contrarrestarlas?

Una de las suposiciones fundamentales con respecto a los equipos en las organizaciones es que hay recursos disponibles en los individuos que forman parte de la unidad de trabajo. Tienen la capacidad de aplicarse y hacer frente a las dos preguntas que se plantearon y a

los problemas que existen detrás de las preguntas, si se les da el tiempo, motivación y libertad necesarios para trabajar con honestidad en la búsqueda de soluciones. El desarrollo de equipos, en el mejor sentido, consiste en crear la oportunidad para que la gente se reúna para compartir sus preocupaciones, sus ideas y sus experiencias y comenzar a trabajar en grupo para resolver sus problemas y alcanzar metas comunes.

EL DESARROLLO DE EQUIPOS COMO UN PROCESO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y PLANEACIÓN DE ACCIONES

Una perspectiva importante en la planeación de un programa de formación de equipos es imaginar la actividad como el comienzo de un proceso de reunión de los miembros de la unidad de trabajo, implicándolos en un programa global para la solución de problemas y para su desarrollo. La recopilación de datos, el diagnóstico y las actividades para la planeación de la acción son los pasos iniciales en un programa de desarrollo de equipo, y la acción y la evaluación constituyen las actividades complementarias. En este contexto, las preparaciones para el programa de desarrollo de equipo son muy sencillas. El gerente comunica lo siguiente, ya sea oralmente o por escrito:

Encuentro ciertas señales de que no estamos obteniendo los resultados personales o colectivos que nos gustaría tener. (Aquí, sería conveniente que el gerente identificara dichas señales.) Creo que debemos reunirnos y dedicar algo de tiempo a examinar nuestras propias actividades y empezar a planear cómo podemos mejorar. Me gustaría empezar con un programa de desarrollo de dos días. Lleguemos todos preparados para hacer frente a las siguientes preguntas: (1) ¿Qué es lo que nos impide ser una unidad tan eficaz como podríamos ser? (2) ¿Cuáles son los problemas que deberíamos enfrentar? (3) ¿Qué cambios se consideran necesarios para ser más eficaces?

Con esta introducción, los miembros del grupo empiezan a hacer las preparaciones psicológicas e informativas necesarias. En general, el proceso de desarrollo de equipo tendrá más eficacia si se presentan las siguientes condiciones.

Comprensión cognoscitiva. Usualmente, la gente está más dispuesta a comprometerse a dedicar más tiempo y energía a una actividad si entiende con claridad qué está haciendo y por qué lo está haciendo. Antes de empezar el programa de desarrollo de equipo, conviene pasar algún tiempo con el personal discutiendo la explicación razonada para el desarrollo del equipo, esclareciendo las actividades que implicará, poniéndose de acuerdo con respecto al tiempo que será necesario dedicarle y logrando que todos los miembros del grupo se comprometan a participar. Puesto que resulta difícil formar un equipo cuando ciertos miembros están ausentes, cada miembro integral del equipo debe involucrarse. Esto significa que deben comprometerse psicológicamente a participar y debe fijarse el horario del programa de modo que todos puedan asistir.

Asistencia de los miembros. Por lo común, un programa de desarrollo de equipo implica una unidad de trabajo completa, integrada por personas que tienen un superior común, cuyo trabajo los relaciona unos con otros y quienes deben tener al menos un grado mínimo de coordinación, planeación común, metas compartidas y decisiones compartidas para que puedan realizar el trabajo. ¿Se debe incluir a las secretarías u otros asistentes de la oficina? Esto depende del papel que desempeñe esa persona en el trabajo de la unidad. Algunas secretarías son meras funcionarias; sólo realizan el trabajo que se les asigna. Otras son una extensión de sus jefes y se ocupan de fijar horarios, tomar decisiones y llevar a cabo acciones. Si todos reconocen a esa persona como un miembro cuya ausencia afectaría los resultados del esfuerzo del equipo, entonces esa persona debe ser incluida.

Por lo general, el equipo sólo representa un nivel de la organización —un gerente y sus subordinados. No obstante, las organizaciones varían considerablemente en sus estructuras y operaciones y, en algunos sistemas, los niveles combinados representan con mayor precisión la composición del equipo de trabajo.

El número de personas también constituye un factor que debe considerarse. Podría resultar difícil manejar un grupo de 25 ó 30 personas en un diseño que requiere que cada una de las personas aclare su trabajo y sus expectativas. Sin embargo, en un diseño que gira alrededor de la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones en subgrupos, esa cantidad de personas podría manejarse sin dificultad alguna.

Una regla práctica para saber a quién incluir y cuántas personas pueden integrar el equipo es la siguiente: Cuando haya alguna duda, incluya a esa persona. Es mucho mejor tener a unas cuantas personas más en el programa que omitir a alguien que considera que debe pertenecer o ser incluida en los planes del departamento.

DURACIÓN Y UBICACIÓN DEL PROGRAMA

El desarrollo de equipo debe considerarse como un proceso continuo, no como un suceso aislado. Las personas que desean alejarse del trabajo durante un par de días para "formar equipo" con la idea de que después volverán a trabajar como siempre, tienen una idea equivocada sobre el propósito de la formación de equipos. El programa en su totalidad está diseñado para cambiar la forma en que las unidades integradas trabajan juntas. Este cambio *empieza* durante la reunión inicial y continúa a lo largo de los siguientes meses o años hasta que el grupo realmente aprende a funcionar como equipo.

El proceso de desarrollo de equipo con frecuencia comienza con una cierta cantidad de tiempo dedicado a ayudar al grupo a observar su nivel actual de funcionamiento como equipo y para idear maneras más efectivas de trabajar en conjunto. Esta secuencia inicial de compartir información, diagnóstico y planeación de la acción toma tiempo y no debe atiborrarse en un par de horas. En forma ideal, los miembros del grupo de trabajo podrían planear reunirse cuando menos un día completo y, de preferencia, dos días para el programa inicial. Un formato común consiste en reunirse para cenar, tener una sesión en la noche y después reunirse todo el día siguiente o durante el tiempo que se haya establecido.

La mayoría de los coordinadores para la formación de equipos preferiría contar con más tiempo (hasta tres días) para comenzar un programa de desarrollo de equipo. Tal vez esto no resulte práctico en algunas situaciones y deban hacerse modificaciones. Puesto que estamos pensando en el desarrollo de equipo como un proceso continuo, es posible empezar con lapsos más cortos programados con regularidad a lo largo de un periodo de varias semanas. Algunas unidades han realizado con éxito un programa que se inició con una reunión en la noche, seguido por una reunión de dos a cuatro horas cada semana

durante las siguientes semanas. El hecho de involucrarse en el proceso, la asistencia regular, el alto grado de compromiso y el buen uso del tiempo es mucho más importante que la cantidad de tiempo dedicada al esfuerzo.

Se acostumbra celebrar la reunión inicial para el programa de desarrollo de equipo lejos del lugar de trabajo. El argumento que se da es que si la gente se reúne en el lugar de trabajo, será difícil que se "desconecte" de sus preocupaciones cotidianas con el fin de concentrarse por completo en las metas del programa. Este argumento es irresistible, aun cuando existe muy poca evidencia proveniente de investigaciones con respecto a los efectos de la ubicación, sobre el aprendizaje y el cambio. La mayoría de practicantes prefiere realizar el programa de desarrollo en un sitio donde puede contar con todo el tiempo y la atención de la gente.

LA AYUDA DE UN CONSULTOR

Una pregunta común que los gerentes hacen es: ¿debo conducir un esfuerzo de desarrollo de equipo yo solo o debo conseguir a una persona externa que nos ayude?" Una "persona externa" puede ser un consultor externo de la organización o un consultor interno empleado por ésta pero que está fuera de la unidad de trabajo, para que planee el programa de desarrollo de equipo. (La figura 4.1 incluye una lista de comprobación para evaluar la necesidad de un consultor.) A fin de cuentas, el gerente debe ser el responsable del desarrollo del equipo de trabajo. El trabajo del consultor consiste en iniciar el proceso.

Contar con un consultor, por lo general, es aconsejable cuando el gerente está consciente de los problemas, considera que él mismo puede ser uno de los problemas que la unidad de trabajo enfrenta y no está muy seguro de lo que debe hacer ni de cómo hacerlo, pero siente firmemente que se requiere alguna acción positiva para que el grupo se una y opere de manera más eficaz.

LOS PAPELES DEL GERENTE Y DEL CONSULTOR

Al final, el desarrollo de un equipo de trabajo que pueda detenerse con regularidad para criticarse a sí mismo y planear cómo puede me-

jorar radica dentro del dominio de la gerencia. Es responsabilidad del gerente mantener un dedo en el pulso de su organización y planear las acciones apropiadas si la unidad de trabajo muestra señales de tensión, ineficacia o dificultades en la operación.

Por desgracia, muchos gerentes aún no han sido capacitados para recabar información, realizar un diagnóstico, planear y determinar acciones para mantener y mejorar sus equipos. El papel del consultor consiste en trabajar con el gerente hasta que éste sea capaz de incorporar las actividades para el desarrollo del equipo como una parte regular de las responsabilidades gerenciales. El gerente y el consultor (ya sea externo o interno) deben formar su propio equipo de dos personas para trabajar en el programa inicial de formación de equipo, siempre teniendo en mente lo siguiente: (1) El gerente será responsable de todas las actividades de formación de equipos, aunque puede utilizar los recursos del consultor; y (2) el resultado final del trabajo del consultor es dejar al gerente capaz de continuar con el desarrollo del equipo sin la ayuda del consultor o con una mínima ayuda.

EL CICLO DE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

Por lo común, un programa de formación de equipos seguirá un ciclo parecido al que se ilustra en la figura 5.1. El programa comienza porque alguien reconoce que hay uno o varios problemas. Antes o durante el esfuerzo de formación de equipos, se recaba información para determinar las causas del problema. Entonces se analiza la información y se hace un diagnóstico sobre lo que anda mal y está causando el problema. Después del diagnóstico, la unidad de trabajo se dedica a la planeación apropiada y a la solución de los problemas. Se planean acciones y se hacen asignaciones. Luego, los planes se ponen en acción y se evalúan los resultados con honestidad. En algunas ocasiones, no hay un problema claro que indique la acción. En ese caso, se deben *identificar* o encontrar los problemas que existen pero pueden estar ocultos. De todas maneras, se recaba la información y se analiza, se identifican los problemas y las causas y se planea la acción. El gerente y el consultor trabajarán juntos para llevar a cabo el programa desde el momento en que se identifica el problema hasta llegar a alguna forma de evaluación.

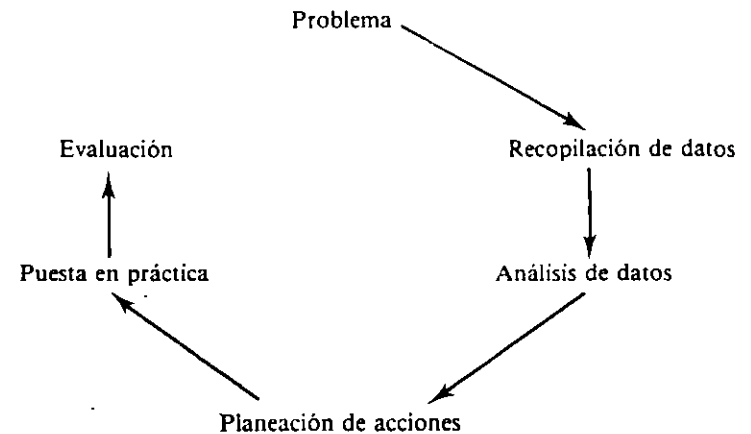


Figura 5.1
El ciclo de la formación de equipos

Recopilación de información

Puesto que el desarrollo de equipos es esencialmente un programa para capacitar a un grupo de trabajo en la solución de sus propios problemas, y puesto que una condición crítica para la solución eficaz de problemas es contar con información precisa, una preocupación importante del equipo gerente-consultor consiste en recabar datos claros en cuanto a las "causas" detrás de los síntomas o problemas identificados originalmente. Al inicio, el consultor puede ayudar en la recopilación de datos, pero con el tiempo el equipo debe desarrollar la habilidad para que pueda recabar su propia información como base para trabajar en sus propios problemas. Algunos dispositivos comunes para recabar información son los siguientes.

Entrevistas. En ocasiones, el consultor puede realizar un servicio útil entrevistando a los miembros del personal o de la unidad. El consultor está intentando determinar los factores que existen detrás del (los) problema(s) con el fin de identificar con precisión las condiciones que deben cambiarse o mejorarse. En estas entrevistas, el consultor con frecuencia explorará las siguientes áreas: (1) ¿Por qué esta unidad

tiene este tipo de problemas? (2) ¿Qué es lo que impide que usted personalmente sea tan eficaz como le gustaría ser? (3) ¿Qué es lo que más le gusta de este departamento o unidad —cosas que le gustaría continuar haciendo? (4) ¿Qué cambios lograrían que usted y esta unidad fueran más eficaces? (5) ¿Cómo podría esta unidad empezar a trabajar con mayor eficacia en conjunto como un equipo productivo?

Después de las entrevistas, es práctica común que el consultor haga un análisis del contenido de las entrevistas, identifique los principales temas o sugerencias que surgen y prepare un resumen para la presentación. En la reunión de formación de equipo, el consultor presentaría el resumen y, la unidad, bajo la dirección del gerente, se dedicaría a analizar la información y planear las acciones para hacer frente a las principales preocupaciones.

Algunos consultores prefieren *no* llevar a cabo entrevistas antes de la reunión de formación de equipo y no desean presentar un resumen de información. Han encontrado que la información compartida en una entrevista privada con un consultor no se puede tratar abiertamente con los demás miembros del equipo que estén presentes, especialmente si algunos de esos miembros han sido el objeto de alguna información de la entrevista. Los consultores han descubierto con pena que la gente con frecuencia niega sus propias entrevistas, lucha contra la información y se niega a usarla como base de discusión y planeación. Algunas veces puede ser apropiado que el consultor entreviste a las personas en privado para entender algunos de los problemas muy arraigados, y sin embargo permitir que las personas presenten sus propias definiciones de los problemas en una sesión abierta. Una alternativa para las entrevistas es compartir la información abiertamente.

Compartir la información abiertamente. Este método pide que cada uno de los miembros de la unidad comparta información públicamente con los demás miembros del grupo. La información compartida puede no ser tan inclusiva como aquella que se reveló en una entrevista, pero cada una de las personas se siente responsable de “confesar” la información que presenta al grupo y de hacer frente al problema presentado. Para evitar la revelación forzada, una buena regla fundamental consiste en decir a la gente que sólo debe plantear aquellos problemas que considera que puede discutir con los demás con honestidad. En general, la gente sólo presenta aquella información

con la cual se siente cómoda para discutirla; así, compartir la información abiertamente puede dar como resultado menos información, pero mayor buena voluntad para trabajar con ella.

Los tipos de preguntas sugeridos para el formato de la entrevista son los mismos que las personas comparten abiertamente al principio de la sesión de formación de equipo. Cada uno presenta sus puntos de vista sobre lo que impide que la unidad sea tan eficaz como podría ser o sugiere razones de algún problema determinado. Cada una de las personas también describe las cosas que le gustan de la unidad, las cosas que entorpecen la eficacia personal y los cambios que consideraría serían útiles. Toda la información se recopila en un rotafolio o en el pizarrón. (También, cuando el equipo es grande, la información podría recopilarse y compartirse en subgrupos.) Después de esto, el grupo continúa con la siguiente etapa del ciclo de formación de equipos.

Diagnóstico y evaluación de la información

Con toda esta información disponible, el gerente y el consultor deben trabajar con el grupo para resumir los datos y poner la información en una lista de prioridades. Las categorías del resumen deben anotarse como:

- A- los problemas con los cuales podemos trabajar en esta reunión
- B- los problemas con los cuales otras personas deben trabajar (y se identifica quiénes serían los otros)
- o
- C- los problemas que aparentemente no están abiertos al cambio —cosas que debemos aceptar o con las cuales debemos aprender a vivir

Los puntos que se encuentran en la categoría A son los prioritarios en la agenda durante el resto de la sesión de formación de equipo. Los puntos de la categoría B son aquellos para los cuales se deben elaborar estrategias para implicar a otras personas. Y para los puntos bajo la categoría C, el grupo debe planear mecanismos para hacer

frente a los problemas. Si el gerente está preparado, puede manejar el resumen y el proceso para el desarrollo de categorías. Si el gerente no se siente muy tranquilo a este respecto, el consultor puede funcionar como un modelo para demostrar cómo se hace.

El siguiente paso importante es estudiar toda la información y tratar de identificar los factores fundamentales que pueden relacionarse con varios problemas. Un análisis cuidadoso de la información puede revelar que ciertos procedimientos, reglas o asignaciones para el trabajo están causando condiciones perturbadoras.

Solución de problemas y planeación

Después de elaborar la agenda con la información, los papeles del gerente y del consultor difieren. El gerente debe dirigirse directamente al acostumbrado papel gerencial del líder del grupo. Los problemas identificados deben convertirse en problemas por resolverse y se deben elaborar planes de acción.

Mientras el gerente conduce la reunión, el consultor funciona como observador y coordinador del grupo. Schein se refiere a esta actividad como "consultoría de procesos"¹, función que otras personas en el grupo también pueden aprender a manejar. En este papel, el consultor ayuda al grupo a ver la solución de sus problemas y sus procesos de trabajo. Puede detener al grupo en el caso de que falten ciertas funciones de la tarea o del mantenimiento del grupo, o si éstas se están realizando mal. Si el grupo se "atora" o si se le presiona para que acepte decisiones con las cuales no se ha comprometido, el consultor ayuda a ver estos procesos, por qué ocurren y cómo pueden evitarse en el futuro. En este papel, el consultor está capacitando al grupo para desarrollar más habilidades de colaboración para solucionar problemas y decidir acciones.

Puesta en práctica y evaluación

Si se pretende que las acciones planeadas durante la sesión de formación de equipo logren que las cosas sean diferentes, es necesario ponerlas

¹Edgar H. Schein, *Consultoría de procesos* (México, Fondo Educativo Interamericano, 1973).

en práctica: Ésta siempre ha sido una importante función de la gerencia: ver que los planes se pongan en práctica. El gerente necesita estar comprometido con los planes del equipo; sin este compromiso no es probable que el gerente pueda ser eficaz para lograr que la gente se haga responsable de las asignaciones acordadas durante la reunión para la formación de equipo.

El papel del consultor es observar el grado de acción durante la fase de instrumentación y debe ser particularmente activo durante el periodo de evaluación. Aquí comienza otro proceso para recopilar información, ya que ésta es la base de la evaluación. Es importante ver si las acciones planeadas o las metas elaboradas durante el periodo de formación de equipo se han logrado. Otra vez, ésta debe ser responsabilidad del gerente a fin de cuentas, pero el consultor puede ayudar a capacitar al gerente para que lleve a cabo una buena evaluación del programa.

El gerente y el consultor deben trabajar estrechamente en el esfuerzo de desarrollo del equipo. Será un programa ineficaz si el gerente entrega todo el esfuerzo al consultor con la súplica: "Usted es el experto. ¿Por qué no lo hace por mí?" Esta acción conduce a mucha dependencia en el consultor y, si éste es muy eficaz, puede ocasionar que el gerente se sienta incapaz o aun más dependiente. Si el consultor es ineficaz, entonces el gerente puede rechazar los planes que se elaboraron, considerando que no funcionan o que son inútiles y el consultor es culpado del fracaso del programa de formación de equipo.

Los gerentes deben manejar la empresa. Los consultores trabajan con los gerentes para ayudarlos a planear y realizar acciones en áreas que a éstos no les son familiares. Aquí el gerente puede verse en la necesidad de desarrollar la habilidad y la actitud para aceptar los riesgos que se requieren para realizar una nueva actividad más redituable.

El consultor debe ser honesto, agresivamente franco y sensible. Debe ser capaz de ayudar al gerente a ver su propio estilo y el impacto que puede tener para facilitar o entorpecer la eficacia del equipo. El consultor necesita ayudar a los miembros del grupo a sacar a la luz la información importante e impedir que se sientan amenazados por compartirla con otras personas. El papel del consultor implica ayudar al grupo a desarrollar habilidades en la solución de los problemas del grupo y en la planeación. Para hacerlo, el consultor debe tener

intuición hacia los procesos del grupo y necesita estar dispuesto a lograr que el grupo observe su propia dinámica. Por último, el consultor necesita tener un sentimiento de orgullo y satisfacción cuando el gerente y el equipo demuestran la habilidad de solucionar problemas independientemente y así dejan de requerir los servicios del consultor.

LA PRIMERA SESIÓN DE FORMACIÓN DE EQUIPO

Quizá el obstáculo más difícil que debe superarse al dedicarse a un programa de desarrollo de equipo es comenzar y manejar la primera sesión. Una vez lanzado el proceso con éxito, continuar no resulta demasiado difícil. Lo que genera más angustia para los gerentes que piensan que la formación de equipos ayudaría, pero nunca han experimentado el procedimiento, es lo desconocido. Esta sección describe en detalle las actividades "para comenzar" —la dinámica clásica y la manera de manejarla.

Paso 1. Obtener el compromiso de la gente para participar en el programa de formación de equipo.

La mayoría de los gerentes que inicia la acción en esta área lo hace porque recibe señales de que el trabajo o el estado de ánimo en el departamento o en la unidad no es tan bueno como se desea. Algunas veces, el jefe de la unidad (el supervisor o el gerente) tiene algunos datos sólidos, tales como un informe o una encuesta que indica algunos de los problemas en el equipo de trabajo, y esta información es el estímulo para el desarrollo de equipos. Sin embargo, una encuesta realizada entre los gerentes que iniciaron un proceso de formación de equipos indicó que las tres cuartas partes de ellos iniciaron el programa debido a señales informales en el sentido de que se necesitaba hacer algo para incrementar la eficacia de la gente que trabajaba en conjunto. Estas señales con frecuencia son conflictos entre personas, quejas que llegan al jefe o poca asistencia a las reuniones.

Cuando los gerentes están dispuestos a expresar su preocupación acerca del esfuerzo del equipo en la unidad de trabajo y a manifestar con claridad que les gustaría dedicar algún tiempo para mejorar el

trabajo del equipo, hay evidencia de que otros miembros del equipo por lo general están dispuestos a enfrentar este problema. Las preguntas que se plantean usualmente *no* son, "¿Necesitamos formar equipo?", sino "¿Qué haremos?, ¿cuánto tiempo se necesitará?", "¿Podemos estar seguros de que las cosas serán mejor y no peor si nos dedicamos a formar equipo?, ¿dónde y cuándo iniciaremos el proceso?" y "¿Necesitaremos a un consultor o facilitador externo?"

Al explorar la necesidad de formar equipos y desarrollar el compromiso, el gerente puede hacer una de varias cosas: (1) enviar un memorando a todos los miembros de la unidad explicando su preocupación y su creencia de que se necesita un programa para formar equipos, y pidiendo sus opiniones; (2) tener entrevistas personales con cada uno de los subordinados; (3) plantear el problema en una reunión de la unidad para tener una discusión abierta; (4) realizar (1) o (2) y después (3).

Cómo hacer frente a la resistencia. Para obtener el compromiso de dedicarse a un proceso de formación de equipo, es frecuente encontrar resistencia por parte de uno o dos individuos o de un subgrupo. Si la resistencia es extensa —el gerente considera que se necesita la acción de formar equipos, pero otros no ven la necesidad o no desean dedicarle el tiempo— parecería que el gerente y los miembros de la unidad se encuentran en diferentes "niveles de percepción" y entonces el gerente puede considerar útil que una persona externa entreviste a todos los miembros para descubrir cuál es la base de la resistencia, cuáles son los verdaderos problemas y qué acciones se recomendarían.

La resistencia por parte de las personas, ya sea una o varias, generalmente se origina de las siguientes condiciones:

- La gente piensa que si forman equipo, habrá un "baño de sangre". Se presionará a la gente para enfrentarse con otras personas o problemas muy sensibles, y se dirán o harán cosas que no sólo perjudicarán a los individuos, sino que perjudicarán al trabajo.
- Las personas pueden sentir que serán confrontadas con su propio desempeño inadecuado y preferirán no enfrentar este problema delante de todo el grupo.

- La gente sabe cuáles son los problemas importantes en el equipo (un jefe dominante, una rencilla personal entre dos miembros, políticas limitantes que vienen de arriba, demasiado trabajo y muy poco personal) y no puede entender cómo puede ayudar la formación de equipo.
- Hay mucho trabajo y la formación de equipo les quitará tiempo valioso. No pueden entender que los beneficios justificarán el tiempo dedicado al proceso.
- Han experimentado un mal esfuerzo de formación de equipos en el pasado o han escuchado historias de terror acerca de las malas experiencias y sus temores o fantasías invocan toda clase de consecuencias negativas.

Cualesquiera que sean los factores de resistencia, deben ser confrontados con honestidad o, de lo contrario, la oposición se ocultará y saldrá a la superficie durante las reuniones de formación de equipo o mediante el "tortuguismo" cuando llegue el momento de poner en práctica las acciones que se sugieren del programa.

La mejor manera de manejar la resistencia consiste en que el gerente o el coordinador, durante una reunión preliminar, prepare una lista de los factores de resistencia comunes, describa las metas y procesos de las sesiones de formación de equipo y defina los límites o reglas básicas que prácticamente prohibirían acciones destructivas.

Sin embargo, se debe reconocer que uno de los ingredientes clave es el nivel de confianza, por parte de los miembros de la unidad, en que tanto el gerente como el coordinador tienen el valor y la habilidad para entrar en áreas que necesitan ser exploradas, pero evitarán la crítica nociva o la confrontación. La regla básica es que la función del equipo consiste en dedicarse a solucionar problemas —hacer frente a los problemas del equipo y mejorar el funcionamiento, no crear más problemas. En esta sesión preliminar se establece que durante las sesiones de formación de equipo, si alguna persona tiene una preocupación en el sentido de que el proceso se está volviendo no funcional o destructivo para alguien, esa persona tiene el derecho y la responsabilidad de decir, "Me siento inquieto con lo que está sucediendo y quiero preguntar si esto realmente está resolviendo nuestros problemas".

Paso 2. Establecimiento de la agenda

Generalmente, la gente quiere saber de qué van a hablar en las sesiones de formación de equipo. Decir al grupo solamente, "Vamos a dedicar tres días a la formación de equipo", sin indicar qué se va a discutir, aumentará su nivel de ansiedad y preocupación en vez de disminuirlo y reducirá el compromiso.

Hay varias maneras en que la agenda para la formación de equipos se puede elaborar para que la gente sepa con anterioridad qué debe esperar. (1) El gerente puede elaborar una agenda y circularla para que se añadan o modifiquen puntos. (2) El equipo puede producir su propia agenda durante una reunión de la unidad. (3) Una persona externa puede entrevistar a la gente y preparar una lista de los problemas o conceptos comunes que se discutirán. A continuación se presenta una agenda real para un programa de formación de equipo. El primer borrador de la agenda fue creado por el gerente, después se circuló a los miembros del equipo para que lo estudiaran y añadieran puntos, y entonces se hizo la agenda final.

Agenda para la formación de equipo:

1. Metas

- a. ¿Cuáles deben ser las metas para la sesión de formación de equipo?
- b. ¿Cuáles deben ser las metas totales de nuestra unidad?
- c. ¿Cuáles son las metas personales de usted?

2. Planeación estratégica. ¿Dónde deseamos estar dentro de 1, 3, 5 años?

3. Expectativas. ¿Qué esperamos de las otras personas en el equipo y de la gerencia? ¿Cuáles son las expectativas del gerente respecto a los miembros del equipo?

4. Toma de decisiones. ¿Quién toma las decisiones? ¿Cómo deben tomarse las decisiones?

5. Organización. ¿Estamos organizados adecuadamente?

6. Moral. ¿Cuál es la moral actual en nuestra unidad? ¿Cómo podría mejorarse?

7. Relaciones con otras unidades. ¿Estamos trabajando bien con otros departamentos? ¿Hasta qué grado? ¿Con la oficina matriz?
8. Fuerzas y debilidades. ¿Cuáles consideramos que son nuestras fuerzas como unidad? ¿Nuestras debilidades? ¿Cómo podemos corregir nuestras debilidades?
9. Problemas actuales. ¿Hay algún problema actual o preocupación no anotado en la lista al cual necesitamos dedicarnos?

Éste es sólo un ejemplo del tipo de agenda que puede elaborarse para un programa de formación de equipo. Recuerde que el punto más importante en la formación de equipos consiste en desarrollar la habilidad del equipo para identificar sus propios problemas y resolverlos.

Un equipo con mucha experiencia tenía un método singular para elaborar su agenda para la formación de equipo. El equipo se reunía y el coordinador les decía, "Al contar tres, señale a la persona o a las personas con quienes usted tiene más problemas en la actualidad. Listos: uno, dos, tres." En ese momento, todos señalaban, veían quién señalaba a quién y se establecía la agenda.

Otro equipo usó una agenda bastante corta:

1. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene nuestro equipo actualmente?
2. ¿Qué impide que nuestro equipo sea tan eficaz como podría ser?
3. ¿Qué acciones necesitamos para solucionar nuestros problemas y mejorar las expectativas de nuestro equipo?

Paso 3. Fijar la sesión de formación de equipo: hora y lugar

Se ha realizado muy poca investigación sistemática para ver de un modo empírico la duración de las sesiones, la ubicación y los procedimientos que dan los mejores resultados para la formación de equi-

pos. Hay una razón de ser para establecer los programas de formación de equipos y se explica de la siguiente manera:

1. La primera sesión debe ser durante un lapso prolongado (dos o tres días).
Razón de ser: Se necesita tiempo para crear el clima adecuado para tratar algunos problemas sensibles. A menos que se cuente con un periodo completo, siempre se vuelve a empezar de nuevo si sólo se tiene una serie de sesiones cortas. Además, algunos problemas son muy complejos y se necesita tiempo para estudiar sus diversos aspectos.
2. La primera sesión debe ser lejos de la oficina, del lugar de trabajo.
Razón de ser: Si la gente se reúne en un salón de conferencias en el trabajo, hay demasiadas distracciones posibles —llamadas telefónicas, correr a la oficina, manejar los asuntos cotidianos durante la hora del almuerzo o durante un receso para tomar café.

Casi se podría decir que la sesión de formación de equipo no debe celebrarse durante un periodo de "crisis" o cuando la presión es muy elevada o en épocas cuando todos están muy ocupados. Si se celebra durante este periodo de mucha intensidad, la gente resentirá encontrarse en la sesión cuando considera que debe estar trabajando.

Paso 4. La primera sesión

Algunas personas han preferido empezar la primera sesión de un modo social. Se organiza una cena con el grupo y entonces la primera sesión dura aproximadamente dos horas después de la cena. La sesión se dedica a estudiar la agenda, las metas de la reunión de formación de equipo, establecer reglas básicas y asignar prioridades a los puntos de la agenda para saber con cuál problema comenzarán la mañana siguiente.

Otra posible secuencia sería comenzar temprano en la mañana y delinear el trabajo para el día completo sin los aspectos sociales de una cena anterior. Pero, cualquiera que sea la hora para empezar, deben manejarse los siguientes asuntos durante la primera sesión.

- Detalles generales. Horarios de las sesiones y comidas. Horario de los descansos. Cómo manejar las llamadas telefónicas.
- Discusión de las metas de la sesión de formación de equipo. Una expresión de compromiso por parte del líder del grupo.
- Presentación del coordinador y aclaración de su papel.
- Repaso de la agenda. Como la gente debió haber visto la agenda con anterioridad, no debe ser una sorpresa. Sin embargo, los miembros deben tener la oportunidad de añadir puntos o hacer modificaciones y, lo más importante, anotar los problemas que contiene la agenda en orden de prioridad. Esto identificará los asuntos con los cuales el equipo desea trabajar primero.

Es importante que el líder del equipo (el gerente) se haga cargo de la sesión. No es reunión del coordinador. Se trata de una reunión para solucionar problemas y se espera que se propongan acciones y decisiones que requieren de la dirección del gerente para asegurarse de que estas medidas se aplicarán.

Paso 5. Trabajo de equipo en dos niveles

Después de que la agenda se ha fijado en una lista de prioridades, el equipo empieza a dedicarse a los puntos de la misma. Los miembros usarán los procesos o procedimientos acostumbrados para ellos. Sin embargo, desde el principio debe aclararse que siempre habrá dos niveles de trabajo —o dos agendas. Mientras el equipo se dedica a un punto de la agenda, el coordinador (que se espera sea también miembro del equipo) puede, de vez en cuando, pedir al equipo que se detenga en el trabajo y vea *cómo* lo está realizando. Éste es papel del coordinador como consultor de procesos. La agenda cambia ahora para ver el proceso del equipo o su forma de trabajar.

Es muy posible que, como el equipo tiene procesos inadecuados, sus problemas o tareas no lleguen a solucionarse. Los equipos deben comprometerse a trabajar en ambos niveles y no sentirse frustrados cuando cambian de la tarea al proceso y después a la inversa.

6

Opciones para el diseño: un panorama general

La meta general de cualquier programa de desarrollo de equipos consiste en mejorar la eficacia de un grupo que debe trabajar en conjunto para lograr resultados. Argyris¹ identificó tres condiciones que considera características de una organización o de una unidad organizacional sana o eficaz: (1) la habilidad para recopilar información pertinente; (2) la habilidad para tomar opciones o decisiones razonables, libres y bien informadas; y (3) la habilidad para poner en práctica esas decisiones, comprometiéndose a ello.

Además de estas tres condiciones, la mayor parte de los profesionales que trabajan con equipos identificarían los siguientes factores como otras características de un equipo eficaz:

1. Las metas son claras y todos los miembros del equipo las entienden y las aceptan. Nash², en su estudio de las acciones productivas en las organizaciones, también dice que las metas deben ser específicas y *difíciles*. Si son demasiado fáciles, carecen de la capacidad para retar y motivar a la gente, y si son demasiado difíciles, la gente se siente abrumada antes de comenzar.

¹C. Argyris, *Intervention Theory and Method* (Reading, Mass., Addison-Wesley, 1970).

²M. Nash, *Making People Productive* (San Francisco, Dorsey-Bass Publishers, 1985), págs. 22-27.

2. Hay un clima de confianza y apoyo. En todo su trabajo como jefe del centro de investigación y encuestas de la universidad de Michigan, el difunto Rensis Likert desarrolló sólo un principio que consideró esencial en cualquier organización o equipo de trabajo. Lo llamó "el principio de relaciones de apoyo". El liderazgo y otros procesos de la organización deben garantizar la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y en todas las relaciones dentro de la organización, cada uno de los miembros, a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas verá la experiencia como apoyo y como una base para edificar y mantener su sentido de valor personal e importancia.¹
3. Se identifican las diferencias entre las personas y se trabaja con ellas en vez de ignorarlas, reprimirlas o permitir que lleguen a ser un conflicto abierto.
4. La gente entiende y acepta su papel en la unidad de trabajo y cómo cabe en el marco general del equipo y de la organización.

Dadas estas características, el equipo establecería como una de sus metas maximizar el desarrollo de estas cualidades en el equipo.

Otra manera de describir un programa de formación de equipos sería que su propósito consiste en ayudar a la unidad de trabajo a dedicarse a un proceso constante de autoexaminación para estar consciente de las condiciones que impiden que la unidad funcione con eficacia. Una vez recabada la información, el grupo de trabajo aprende a usarla para tomar decisiones y después realiza las acciones que conducirán a un creciente estado de salud. El desarrollo de equipos, en este sentido, es un proceso continuo y constante —no es una actividad de una sola ocasión.

El desarrollo de equipos con frecuencia comienza con un bloque de tiempo, generalmente de dos o tres días, durante los cuales el equipo comienza a aprender a dedicarse a su propio estudio, análisis, a la acción de planear, tomar decisiones y aun a realizar la acción.

¹R. Likert, *The Human Organization* (Nueva York, McGraw Hill, 1967), pág. 47.

Después de las primeras reuniones, el equipo puede dedicar otros lapsos periódicamente para continuar con el proceso, para ver el progreso que se ha logrado desde la última reunión del equipo y qué debe hacerse para seguir mejorando la eficacia general. También es posible que, con el tiempo, el equipo aumente su habilidad para el desarrollo hasta un punto en que los miembros del equipo continuamente estén conscientes de las áreas que necesitan mejorarse y planteen estos problemas en los momentos adecuados con las personas apropiadas, y así resulte innecesario fijar una reunión especial para esta acción.

No hay una manera única para elaborar un programa de formación de equipos. El formato dependerá de la experiencia, intereses y necesidades de los miembros del equipo, la experiencia y necesidades del gerente, las habilidades del consultor (si es que se necesita), y la naturaleza de la situación que incitó la reunión.

A continuación se presentan diversas alternativas de diseño para cada una de las fases de un programa de formación de equipos. Las personas que planeen esta actividad tal vez deseen seleccionar varios elementos del diseño entre las alternativas que parezcan aplicables a su propia situación.

PREPARACIÓN

Esta fase se describió en el capítulo anterior acerca de la planeación del programa y no es necesario repasarla con detalle aquí. En general, el programa debe estar bien concebido y es necesario que las personas implicadas hayan indicado cuando menos un grado mínimo de compromiso para participar. El compromiso aumentará si las personas entienden con claridad *por qué* se está proponiendo el programa de formación de equipo y si tienen la oportunidad de influir sobre la decisión de seguir adelante con él.

Si es la primera vez que el grupo ha dedicado algún tiempo a la asignación específica de estudiar su eficacia y planear un cambio, es probable que haya mucha ansiedad y aprensión. (Ya se habló con anterioridad de las principales fuerzas de resistencia.)

Es probable que no se eliminen las cuestiones que más preocupación causen, pero éstas pueden disminuir en la medida en que se establezca el clima y la gente "pruebe el agua" y descubra que, después de todo, sumergirse en ella no resulta tan terrible. La experien-

cia será el mejor maestro y las personas reducirán o confirmarán sus temores conforme tengan lugar las sesiones. Los individuos que dirigen la sesión pueden esperar estas preocupaciones y pueden plantearlas antes de la primera reunión para disminuir cualquier angustia extrema al describir abiertamente lo que sucederá y cuál es el resultado esperado.

Acciones alternativas

- I. Contar con una persona externa que entreviste a cada uno de los miembros de la unidad para identificar problemas, preocupaciones y necesidades de cambio.
- II. Invitar a un conferencista externo para que hable del papel de los equipos en una organización y los propósitos del desarrollo de equipos.
- III. Recabar información sobre el nivel de eficacia de los equipos. (Véanse los instrumentos presentados en este libro; véase también la figura 6.1).
- IV. Tener una discusión general durante una reunión del personal acerca de la necesidad de un programa de formación de equipos.
- V. Invitar a un gerente que haya tenido una experiencia exitosa en la formación de equipos para que describa las actividades y resultados en su unidad.

Metas. Las metas de esta fase consisten en explicar el propósito de la formación de equipos, obtener el compromiso de participar y realizar el trabajo preliminar para el seminario.

FASE INICIAL

Durante esta parte de un seminario de desarrollo de equipo, la gente se reúne e inicia el proceso de establecer un clima para trabajar. El clima que se establezca, por supuesto, afectará al resto del programa.

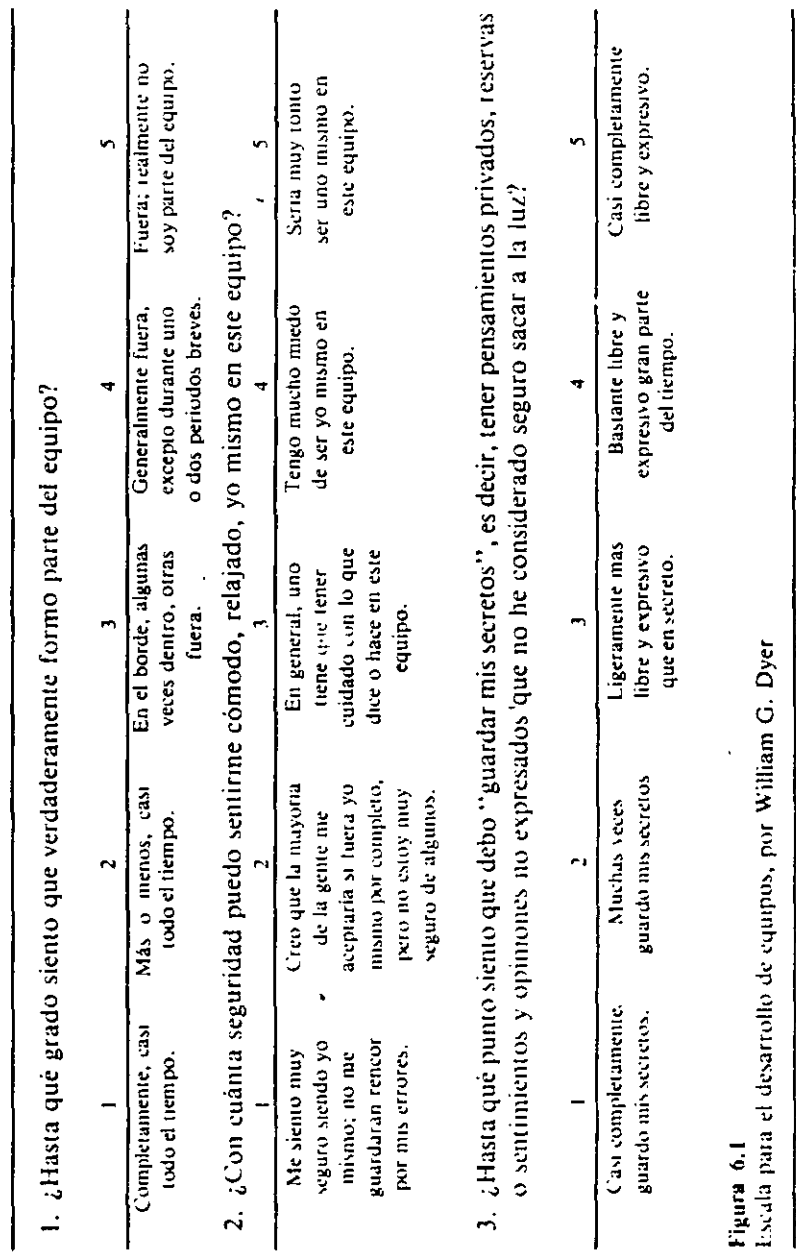


Figura 6.1 Escala para el desarrollo de equipos, por William G. Dyer

4. ¿Qué nivel de eficacia hay en nuestro equipo para sacar a la luz y usar las ideas, opiniones e información de todos los miembros del equipo al tomar decisiones?

1	2	3	4	5
En realidad no alentamos a todos a compartir sus ideas, opiniones e información con el equipo para tomar decisiones.	Sólo las ideas, opiniones e información de unos cuantos miembros se conocen en realidad y se usan para tomar decisiones.	En ocasiones tenemos los puntos de vista de la mayoría de los miembros antes de tomar decisiones y algunas veces no prestamos atención a la mayoría de los miembros.	Algunos vacilan en compartir sus opiniones, pero en general tenemos buena participación para tomar decisiones.	Todos piensan que sus ideas, opiniones e información se escuchan antes de tomar decisiones.

5. ¿Hasta qué grado son entendidas las metas que trata de alcanzar el equipo y hasta qué grado tienen algún significado para usted?

1	2	3	4	5
Me siento muy bien respecto a las metas de nuestro equipo.	Me siento bastante bien, pero algunas cosas no son muy claras ni significativas.	Algunas de las cosas que estamos haciendo son claras y significativas.	Muchas actividades no son claras ni significativas para mí.	En realidad no entiendo ni me siento involucrado en las metas del equipo.

Figura 6.1 (cont.)

6. ¿Cómo se desempeña el equipo en sus tareas?

1	2	3	4	5
Es perezoso, no progresa	Poco progreso, la mayoría de los miembros son perezosos.	El progreso es lento, chispazos de trabajo efectivo.	Arriba del promedio en el progreso y ritmo de trabajo.	Trabaja bien, logra progresos definitivos.

7. Nuestra planeación y la forma en que operamos como equipo son influidos principalmente por:

1	2	3	4	5
Uno o dos miembros del equipo.	Una camarilla.	Cambia de una persona o camarilla a otra.	Compartida por la mayoría de los miembros, algunos quedan fuera.	Compartida por todos los miembros del equipo.

8. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad hacia el trabajo en nuestro equipo?

1	2	3	4	5
Cada una de las personas asume su responsabilidad personal de realizar el trabajo.	La mayoría de los miembros asume la responsabilidad de realizar el trabajo.	Más o menos la mitad asume la responsabilidad, la otra mitad no lo hace.	Sólo unos cuantos asumen la responsabilidad de realizar el trabajo.	Nadie (excepto quizá uno) realmente asume la responsabilidad de realizar el trabajo.

Figura 6.1 (cont.)

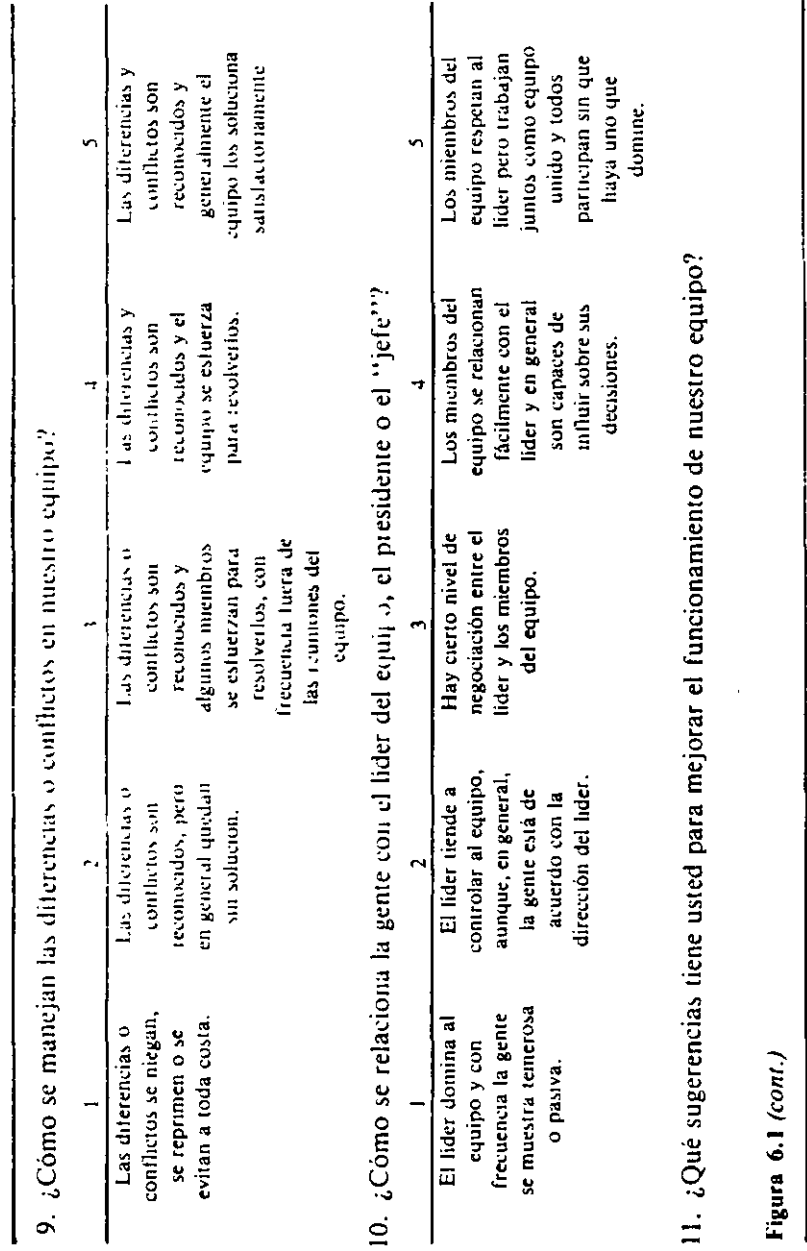


Figura 6.1 (cont.)

Alternativa 1

- A. El superior puede impartir una breve plática de apertura, repasando las metas según las ve y la necesidad de realizar el programa, poniendo énfasis en su apoyo y reafirmando la norma de que no habrá sanciones negativas por cualquier comportamiento franco y honesto.
- B. Si hay un consultor, él mismo o el gerente puede explicar el papel que éste desempeñará.
- C. Los participantes pueden llenar el siguiente cuestionario presentado en una hoja de papel y compartir sus sentimientos en esos momentos respecto a las reuniones. Ellos responden verbalmente (para establecer la norma de compartir la información abiertamente) y la persona que se encuentra frente al rotafolio anota:

1. ¿Cuánta confianza siente usted de que ocurrirá un cambio verdadero con estas reuniones?

1	2	3	4	5
Ninguna confianza		Cierta confianza		Mucha confianza

2. ¿Hasta qué punto considera que la gente realmente desea estar aquí y trabajar sobre los conceptos del desarrollo de equipo?

1	2	3	4	5
Realmente no quieren estar aquí		Hay cierto interés en estar aquí		Tienen mucho interés en estar aquí

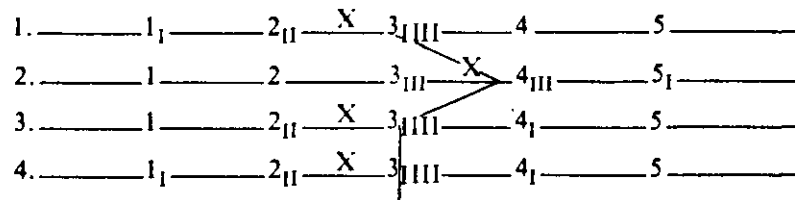
3. ¿Qué disponibilidad cree usted que tenga la gente para realizar realmente los cambios que pueden sugerirse?

1	2	3	4	5
No está dispuesta a cambiar		Cierta disponibilidad hacia los cambios		Muy dispuesta a cambiar

4. ¿Qué disponibilidad considera que tienen usted y los demás para expresar sus verdaderos sentimientos y preocupaciones?

1	2	3	4	5
No muy dispuestos		Dispuestos hasta cierto grado		Muy dispuestos

Para un grupo de ocho personas, los datos tabulados, recopilados y presentados al grupo podrían aparecer así. (La línea de perfil es una conexión de los promedios rápidamente estimados.)



El grupo de ocho podría dividirse entonces en dos grupos de cuatro y se les pediría que discutieran: ¿Por qué está bajo este perfil y qué tendría que hacerse aquí para incrementar la orientación positiva de la gente hacia estas reuniones?

Entonces, los subgrupos discuten durante veinte minutos y vuelven al grupo para informarle. El propósito de este tipo de inicio es establecer la norma de que todo el programa se centra en la recopilación de datos, análisis de datos, compartir abiertamente y tratar de hacer planes con los datos. Esto también permite que los miembros del grupo "prueben el agua" en torno a la información inmediata, en lugar de probar los problemas más sensibles del grupo de trabajo para ver cómo responde y reacciona la gente antes de las preguntas.

Alternativa II

Después de los comentarios preliminares del gerente se les podría pedir a los miembros del grupo lo siguiente: Para que tengamos un panorama sobre cómo ven ustedes el funcionamiento de nuestro grupo,

quisiera que cada uno dedicara unos cuantos minutos a describir a nuestro grupo como un tipo de animal o combinación de animales, un tipo de máquina, un tipo de persona o cualquier imagen que se les pueda ocurrir.

Hubo casos en que algunos grupos fueron descritos como:

- Un perro de caza —un pointer. Corremos y localizamos los problemas y luego nos detenemos y señalamos y esperamos que otra persona realice alguna acción.
- Un Cadillac con pedales. Nos vemos muy bien desde afuera, pero no existe la potencia para que actuemos.
- Un dispositivo de tipo Rube Goldberg. Todo parece estar loco; no se puede imaginar uno que algo llegará a suceder, pero de alguna manera, por algún motivo, si obtenemos resultados al final.
- Un pulpo. Cada uno de los tentáculos está agarrando lo que puede, pero no sabe qué están haciendo los otros tentáculos.

Cuando las personas comparten estas imágenes y explican qué es lo que las provoca, se pueden hacer algunas preguntas: ¿Cuáles son los elementos comunes en estas imágenes? ¿Nos agradan estas imágenes de nosotros mismos? ¿Qué necesitamos hacer para cambiar nuestra imagen? Las respuestas a estas preguntas se convierten en el punto más importante de la agenda para las reuniones subsiguientes.

Alternativa III

En esta alternativa se pide al grupo, generalmente mediante el consultor, que trabaje en un importante problema de toma de decisiones (el ejercicio de la NASA, o el de la supervivencia en el Ártico o en el desierto,⁴ la construcción de un juguete Tinker, o el ejercicio de las declaraciones a favor o en contra sobre los equipos, que aparecen en la figura 6.2), y debe funcionar bajo la dirección del superior de

⁴Véanse los ejercicios en *Experimental Learning Methods*, 39818 Plymouth Road, Plymouth, Michigan 48170.

Instrucciones. Lea cada declaración una vez. Marque si está a favor (A) o en contra (B) de cada declaración. Tome unos cuatro minutos para hacer esto. Después, en grupos, intente llegar a un acuerdo o desacuerdo *unánimemente* con cada una de las declaraciones como grupo. Intente especialmente descubrir las razones de los desacuerdos. Primero intenten ponerse de acuerdo con la declaración según está escrita, pero si no lo logran, intente cambiar el texto de manera que todos estén de acuerdo.

Clave: "A" si está de acuerdo, "B" si está en desacuerdo.

- () 1. Una preocupación primaria de todos los miembros del grupo debería ser la de establecer un ambiente en donde todos tengan la libertad de expresar sus opiniones.
- () 2. En un equipo con un líder fuerte, el individuo es capaz de lograr mayor seguridad personal que en un equipo con un líder más pasivo.
- () 3. Con frecuencia ocurre que el individuo que forma parte de un equipo de trabajo debe hacer lo que él considera correcto a pesar de lo que el grupo haya decidido hacer.
- () 4. Se debe exigir que los miembros asistan a las reuniones para establecer las metas del equipo y discutir sobre los problemas de éste.
- () 5. Generalmente, llega el momento en que los métodos de un grupo democrático deben abandonarse con el fin de solucionar los problemas prácticos.
- () 6. A la larga, es más importante usar métodos de implicación y participación que obtener resultados específicos con otros medios.
- () 7. Algunas veces es necesario cambiar a las personas hacia la dirección que usted considera correcta, aun cuando ellas se opongan.
- () 8. Algunas veces es necesario ignorar los sentimientos de otros con el fin de llegar a una decisión del grupo.
- () 9. Cuando los líderes hacen lo mejor que pueden, no se les debe criticar ni encontrar fallas en su conducta.
- () 10. Las reuniones serían más productivas si el líder llegara al meollo del asunto pronto, indicando lo que desea que el grupo haga.

Figura 6.2
Declaraciones a favor o en contra sobre los equipos

- () 11. Cuando una persona promedio ha llegado a la madurez, es casi imposible que incremente su habilidad en la participación en un grupo.
- () 12. El interés decae cuando, antes de tomar decisiones, debe considerarse a todos los miembros del grupo.
- () 13. El trabajo del equipo aumenta cuando el líder tiene el cuidado de escoger a amigos como miembros del equipo.
- () 14. Un equipo no es más fuerte que su miembro más débil.
- () 15. A la larga, resulta más productivo sustituir a un miembro ineficaz que intentar volver a capacitarlo.
- () 16. Cuando un equipo se establece con una manera determinada de trabajar, es casi imposible cambiar.
- () 17. Cuando un equipo tiene un nuevo líder, todo el patrón del equipo cambia.
- () 18. Un miembro disidente del equipo puede impedir que todo el grupo mejore su desempeño.
- () 19. La condición más importante en un programa exitoso de formación de equipo es el nivel de motivación del líder del grupo para que el programa tenga éxito.
- () 20. Para que el equipo sea realmente eficaz, es necesario que los miembros simpatizen personalmente y se estimen entre sí.

Figura 6.2 (cont.)

un modo parecido a la forma en que trabajan sobre los problemas en el lugar de trabajo. El consultor actúa como observador del proceso. Después del ejercicio, el consultor hace que los miembros del grupo estudien sus procesos y determinen sus fuerzas para solucionar problemas, así como sus deficiencias. El consultor comparte sus observaciones con el grupo. Se recopilan listas de características positivas y negativas. Se establece la agenda para las siguientes sesiones: ¿Cómo podemos maximizar nuestras fuerzas y superar nuestras deficiencias? Por ejemplo, si el estudio del proceso indica que el grupo depende mucho del líder, que algunas personas se sienten abrumadas

por el "gran conversador", o que el grupo toma decisiones antes de que todos hayan tenido la oportunidad de presentar sus ideas, la agenda será sobre cómo reducir o cambiar estas condiciones negativas.

Metas. Las metas de esta fase son crear un clima para trabajar, lograr que las personas se sientan relajadas y cómodas; establecer normas para ser franco, para planear y para hacer frente a los problemas y presentar un marco de referencia cognoscitivo para la experiencia en su totalidad.

FASE DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL GRUPO Y ANÁLISIS DEL PROCESO

Cualquiera que sea el método o la combinación de métodos para empezar, la siguiente fase generalmente implica dos partes: (1) la unidad de trabajo comienza a dedicarse al proceso de solución de problemas; y (2) un consultor o un observador del proceso ayuda al grupo a ver su habilidad para trabajar con los problemas como un equipo eficaz y como preludio para mejorar su capacidad para solucionar problemas.

Las características según McGregor y Likert (véase Cap. 2) de un grupo eficaz son listas de comprobación útiles para el observador del grupo. El consultor del proceso generalmente intenta ver hasta qué grado es eficaz el grupo, tanto en las actividades de la tarea como en las actividades para conservar las relaciones. Los equipos ineficaces con frecuencia se caracterizan por condiciones tales como:

- El líder domina al grupo
- Las camarillas o los subgrupos están en guerra
- Participación desigual y el uso disparado de los recursos del grupo
- Normas y procedimientos rígidos o no funcionales para el grupo
- Un ambiente defensivo o de temor
- Opciones poco creativas para los problemas
- Comunicación limitada
- Se evitan las diferencias o los conflictos potenciales

Tales condiciones reducirían la habilidad del equipo para trabajar en conjunto en situaciones colectivas para resolver problemas. El papel del consultor sería ayudar al grupo a darse cuenta de sus procesos y empezar a desarrollar mayores habilidades en el grupo. Específicamente, después de darse cuenta de un problema de proceso, el grupo necesita establecer un procedimiento, una pauta o un plan de acción para reducir la condición negativa.

Alternativa I

Después de los comentarios de la apertura, el consultor, la persona externa o el gerente presenta la información recopilada entre los miembros del grupo por medio de entrevistas o documentos antes de la reunión. Se pide al grupo que analice la información: ¿Qué significan los datos? ¿Por qué respondemos como lo hacemos? ¿Cuáles condiciones dan lugar a respuestas negativas? ¿Qué necesitamos cambiar para obtener una respuesta más positiva a nuestra propia organización?

La mejor manera de realizar este análisis es en subgrupos (tres o cuatro personas) para después compartirlo y recopilarlo en una lista total de problemas y posibles cambios. Los resúmenes son la base de las sesiones subsiguientes. El grupo también coloca los datos en categorías, según se describió anteriormente. Los puntos de la categoría A ocupan los primeros lugares en la agenda de problemas que deben resolverse.

Alternativa II

Este diseño requiere un extenso análisis de los casos antes de las sesiones de formación de equipo. Un consultor externo, un ejecutivo de la compañía a cargo del DO, o algún miembro de la gerencia reúne uno o varios casos para estudio, sucesos o incidentes graves que parecen representar algunos de los problemas recurrentes en la unidad de trabajo. Otra posibilidad consiste en estudiar los diversos casos, tratar de descubrir cuáles son las condiciones fundamentales que desatan estas situaciones y después planear la acción para disminuir la probabilidad de que se repitan.

Alternativa III

En este método, se recopila información objetiva tomada de los registros de la unidad de trabajo y se presenta a los miembros del grupo. Se incluye información como registros de producción, tasa de quejas, ausentismo, rotación de personal, tiempo perdido, discrepancias en el presupuesto, informes presentados con retraso, incrementos en los costos y así sucesivamente. La tarea del grupo consiste en llevar a cabo un análisis profundo de la información, diagnosticar el curso de las tendencias negativas y después dedicarse a planear la acción para mejorar.

Alternativa IV

En vez de usar el método de presentar al grupo la información recopilada con anterioridad, los datos relativos a las condiciones o problemas del equipo salen a la luz durante la reunión del equipo mismo o en una agenda de problemas o conceptos elaborada antes de la sesión. Se pide a cada una de las personas que llegue preparada para decir ante los demás cómo percibe lo siguiente: (1) ¿Qué impide que este grupo funcione a su máximo potencial? (2) ¿Qué impide que usted, personalmente, realice el tipo de trabajo que le gustaría hacer? (3) ¿Cuáles son las cosas que le agradan en esta unidad y que le gustaría conservar? (4) ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran porque le ayudarían a usted y a todo el grupo? Los miembros del grupo o el líder quizá deseen añadir otros puntos a la agenda.

Cada uno de los miembros tiene su turno para expresar su información. Las respuestas se anotan en un rotafolio y se identifican los temas comunes. Los problemas más importantes se anotan en orden de prioridad y se convierten en los puntos que deben discutirse.

Proceso de solución de problemas

Cualquiera que sea la alternativa que se seleccione de las ya mencionadas, para este momento, la unidad de trabajo debe haber identificado una serie de problemas, preocupaciones o asuntos. En seguida, el equipo debe dedicarse al proceso de solución de problemas con las siguientes acciones:

1. Poner los problemas en orden de prioridad y seleccionar los cinco o seis que implican mayor presión y a los cuales se debe dirigir el grupo durante el seminario.
2. Comenzar el proceso clásico de solución de problemas: Definir el problema, anotar las soluciones alternativas, seleccionar la alternativa que se pondrá en práctica, establecer un plan de acción, realizar la acción y evaluar los resultados.
3. Elaborar un análisis del campo de fuerzas.⁴ Identificar el nivel existente de eficacia del grupo, formular una meta, identificar las fuerzas impulsoras y limitantes, elaborar un plan para remover las fuerzas limitantes.
4. Iniciar las negociaciones para el papel que deberá desempeñar cada quien. Negociar las acciones necesarias entre las personas o subunidades para mejorar la eficacia.
5. Establecer equipos de fuerza de trabajo o subunidades. Dar a cada uno de los equipos un problema para solucionar. Establecer las acciones, llevar a cabo cada una y evaluar los resultados.
6. Después de anotar todos los problemas, el grupo los clasifica en: (a) los problemas con los cuales podemos trabajar aquí; (b) los problemas que alguna otra persona debe manejar (e identificar a esa persona); (c) los problemas con los cuales debemos vivir, ya que cambiarlos parece estar fuera de nuestro alcance.
7. Establecer blancos, objetivos o metas. El grupo dedica algún tiempo a identificar las metas que desea alcanzar a corto o largo plazo, asigna el trabajo y fija fechas para completarlo.

Metas. Comenzar a realizar acciones con respecto a los problemas identificados. Asignar el trabajo y fijar fechas para completarlo.

⁴Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change", en Maccoby, et al., eds *Readings in Social Psychology* (Nueva York, Holt, 1958). Véase también W.G. Dyer, *Strategies for Managing Change* (Reading, Mass., Addison-Wesley, 1984), Cap. 2.

Practicar una mejor manera de solucionar problemas, tomar decisiones, planear, seleccionar objetivos y habilidades para delegar.

FASE DE RETROALIMENTACIÓN INTERPERSONAL, DE LA SUBUNIDAD Y DEL GRUPO

Con frecuencia, un concepto importante después de identificar los problemas es el hecho de compartir la retroalimentación con los individuos, subpartes del equipo o con el grupo de trabajo en su totalidad. Ciertas acciones, funciones o estilos personales y estrategias por parte de una o más personas pueden estar deteniendo el trabajo del equipo e impidiendo que se alcancen las metas y la satisfacción para algunos otros miembros del equipo. Si tal es el caso, puede resultar válido realizar una sesión de retroalimentación abierta. La meta consiste en compartir la información relativa al desempeño, con el fin de resolver las dificultades. Es esencial que una sesión de retroalimentación no decaiga en insultos, resentimientos personales o bien ofensas verbales contra otros. Toda la retroalimentación que se da debe reflejar el verdadero deseo de trabajar en cooperación: "Mi desempeño se merma debido a ciertas cosas que ocurren en las que estás implicado. Permíteme compartir mis sentimientos y reacciones para que puedas ver lo que me está sucediendo. Me gustaría encontrar la manera de trabajar todos juntos de un modo más productivo".

La retroalimentación es más útil si se puede dar de un modo descriptivo o en forma de sugerencias.

Retroalimentación descriptiva. Describe el comportamiento o la acción y su impacto. Ejemplo: "Juan, cuando me prometes que tendrás un informe listo en una fecha determinada (como sucedió el jueves pasado) y no lo recibo, realmente me siento frustrado. Se atrasa mi programa y guardo muchos resentimientos contra ti. ¿Te das cuenta de lo que sucede y de cómo podemos solucionar este problema?"

Sugerencias. "Juan, permíteme sugerir algo que realmente me ayudaría mucho al trabajar juntos. Sería de gran ayuda para mi programa de trabajo y disminuirías mi frustración si pudieras entregarme los informes a tiempo, especialmente aquellos que me has prometido para una fecha determinada. Y, si no recibo el informe a tiempo, ¿qué preferirías que hiciera yo?"

Otras posibilidades. A continuación se presentan otras formas en que los miembros de un grupo comparten la retroalimentación unos con otros:

1. Cada una de las personas tiene una hoja de rotafolio en la pared. Todos escriben en las hojas de los demás puntos de tres áreas: (a) lo que queremos que *empieces* a hacer (para incrementar tu eficacia), (b) lo que queremos que *dejes* de hacer y (c) lo que queremos que *sigas* haciendo.
2. Intercambio de sobres. Cada una de las personas escribe una nota a los demás cubriendo los mismos conceptos que aparecen en el punto 1 y se las entrega.
3. Proceso de confirmación-inconformidad. Los miembros del grupo hacen un resumen sobre cómo se ven a sí mismos y su desempeño en el trabajo —sus fuerzas y las áreas que deben mejorar. Se les pide a los demás que confirmen o nieguen el diagnóstico.
4. Perfil de la gerencia. Cada persona presenta el perfil de su propia eficacia a partir de información previamente obtenida (con instrumentos como el perfil de administración BSR, el perfil Telemetrics y el perfil Grid de Scientific Methods). El grupo confirma o niega el perfil.
5. Análisis de las subunidades. Si el equipo tiene subunidades, se analiza cada una de ellas a partir de lo que hace bien, lo que necesita cambiar y lo que necesita mejorar.
6. Análisis de la unidad total o de la organización.⁶ El grupo ve cómo ha funcionado y critica su propio desempeño durante el último año. Identifica lo que ha hecho bien y las áreas que deben mejorarse.
7. Sesión de retroalimentación abierta. Cada una de las personas a quienes les gustaría recibir retroalimentación puede solici-

⁶Richard Beckhard, "The Confrontation Meeting", *Harvard Business Review* 45 (marzo-abril de 1967), págs. 149-155.

tarla con el fin de identificar las áreas de eficacia personal y las áreas que deben mejorarse.

8. Lista de recetas. Cada una de las personas escribe una receta para los demás: "Esto es lo que yo recetaría que tú hicieras (o dejaras de hacer) para ser más eficaz en tu puesto". Después, se intercambian las recetas.

Metas. Esta fase está diseñada para compartir la retroalimentación entre la gente, con el fin de ayudarlos a mejorar su eficacia y para dar retroalimentación a las unidades de trabajo teniendo en mente el mismo objetivo.

FASE DE PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN

El resultado final de todas las actividades antes mencionadas es ayudar a la unidad de trabajo a identificar aquellas condiciones que están bloqueando la eficacia individual y del grupo, para que éste pueda empezar a elaborar planes de acción y cambio. Las decisiones para la acción deben tomarse con el compromiso de llevar a cabo dicha acción hasta terminarla. Durante esta fase, se elaboran planes, se hacen asignaciones, se delinear los procedimientos y se fijan fechas para terminar el trabajo y estudiarlo. Con frecuencia, el plan consiste en un conjunto de acuerdos respecto a quién está dispuesto a realizar una acción específica. Todos estos acuerdos deben ponerse por escrito, circularse y después comprobar que se llevaron a cabo.

A continuación aparece una serie de acciones posibles durante la fase de planeación de la acción:

1. Cada una de las personas se toma el tiempo necesario para evaluar su retroalimentación y elabora un plan de acción para su mejora personal. Este plan se presenta a los demás.
2. Negociaciones bajo contrato. Si existen problemas particulares entre los individuos o subunidades, se preparan y se fir-

⁷R. Harrison, "Role Negotiations: A Tough-Minded Approach to Team Development", en W. Burke y H. Hornstein, eds., *The Social Technology of Organization Development* (Washington, D.C., NTL Learning Resources, 1971).

man acuerdos específicos para hacer frente a los elementos de conflicto.

3. Resumen de las asignaciones. Cada una de las personas prepara un resumen de sus asignaciones y de las acciones que tiene la intención de efectuar como seguimiento de la reunión para el desarrollo de equipo.
4. Planes de la subunidad o del grupo. Si se han terminado los planes de desarrollo, se presentan y estudian dichos planes.
5. Repaso del programa. El grupo estudia su programa de fechas y sus planes de acción. Se confirman las fechas de terminación y las fechas de presentación de informes sobre el progreso del trabajo que se está realizando. Se establece un programa para la siguiente reunión del grupo. Si se necesita otro seminario o reunión de desarrollo de equipo, se puede programar en este momento.

Metas. La meta de esta fase es confirmar e identificar con precisión los cambios, objetivos, asignaciones y fechas de terminación.

FASE DE SEGUIMIENTO

A menos que realmente se pongan en práctica las decisiones tomadas y las acciones planeadas, no mejorará el funcionamiento del equipo. Es importante programar reuniones de seguimiento y revisar las decisiones y acciones. El gerente encargado debe dirigir las actividades de seguimiento. Si se celebra una buena reunión de tres días de formación de equipo, pero se permite que la emoción y el entusiasmo generados se disipen debido a la falta de terminación de una acción, existe el peligro de que disminuya el nivel de eficacia de la unidad de trabajo y entonces las reuniones de formación de equipo habrán tenido, a la larga, un efecto negativo.

En la fase de seguimiento son posibles ciertas direcciones alternativas de acción (en el capítulo 7 se presenta un análisis más extenso del proceso de seguimiento):

1. Repaso del proceso. Al finalizar el seminario se puede tomar el tiempo necesario para criticar el programa de formación de equipos —lo que estuvo bien, lo que debe cambiar, recomendaciones para la siguiente reunión y así, sucesivamente.
2. Revisión de la gerencia y terminación de la acción. Todas las asignaciones y los planes de acción son estudiados por los gerentes o grupos gerenciales apropiados para asegurarse de que sean apoyados y vigilados y de que se han establecido los compromisos necesarios en las fechas apropiadas.
3. Fuerzas de trabajo o comités que se hayan formado. Se establecen fechas específicas para que estos grupos de trabajo informen sobre el resultado de sus esfuerzos.
4. Después de la reunión inicial de formación de equipo, se pueden emplear periodos más cortos para lograr la continuidad de la primera reunión. Tal vez sea posible contar con un bloque de cuatro horas para estudiar el trabajo realizado desde la última reunión, recopilar nueva información, hacer nuevas asignaciones y planear la siguiente sesión. De esta manera, la formación de equipos se convierte en un proceso continuo.

Metas. Las principales metas de esta fase son establecer un sistema que asegure que las acciones convenidas y los acuerdos tomados se pongan en práctica realmente. Se establecen fechas tope y se siguen los procesos gerenciales regulares para asegurar la terminación de las acciones. Una de las principales metas es ver que la formación de equipos se vuelva parte de las actividades continuas del grupo de trabajo.

Teniendo en mente las numerosas opciones y alternativas de diseño que se han mencionado, considérese el siguiente caso de una organización que realizó un programa de desarrollo de equipos.

CASO ILUSTRATIVO: WMBA Y EL CANAL 12

El personal de una cadena de transmisión integrada por la estación de radio WMBA y el canal 12 de televisión comenzó un importante

esfuerzo para mejorar la organización como resultado de varios meses de reflexiones y planeación. Bruce Chamberlain, el gerente de la estación, estaba muy consciente de que se estaban perdiendo ingresos, había dificultad para vender el tiempo de anuncios comerciales en la televisión y en la radio, y era evidente que había decaído el público radioescucha y televisivo. Había indicaciones de que los grupos de radio y televisión se contradecían y no estaban de acuerdo, el material para los programas no era tan creativo como en tiempos pasados, y el personal de ventas parecía avanzar arrastrando los pies.

Bruce estudió estas condiciones con los gerentes que trabajaban bajo sus órdenes. El grueso del personal de la estación fluctuaba entre cuarenta y sesenta personas, dependiendo de la temporada y de la carga de trabajo, y se dividía en las agrupaciones principales de radio, televisión, producción, ventas, personal, finanzas y otros grupos especiales más pequeños en radio de FM, efectos y proyectos especiales, y servicios públicos. Cada semana se celebraba una reunión gerencial y Chamberlain había sugerido que era necesario que toda la estación estudiara sus actividades generales para ver cómo se podían mejorar todas las fases de sus operaciones. Bruce se había comunicado con una universidad cercana y encontró a un profesor bien informado sobre los métodos de desarrollo organizacional. Tuvo una entrevista con él y éste le delineó una serie de alternativas. Puesto que el grupo gerencial de la estación se reunía cada año en un retiro por razones de negocios y sociales, Bruce consideró que era el mejor momento para estudiar seriamente toda la organización, realizar una planeación y coordinación eficaces, y resolver algunos problemas.

Esta propuesta se discutió detenidamente durante la reunión gerencial y finalmente se aceptó. Se fijaron las fechas y el sitio, se tomó la decisión de contratar a una consultora externa, y se estableció un comité para que hiciera todos los arreglos detallados.

La consultora externa se reunió con los gerentes en una junta posterior y delineó el propósito del programa de dos días. Los gerentes sugirieron conceptos y problemas que deseaban tratar, la consultora estudió varias posibles disposiciones para el diseño y se convino que el comité asignado (que incluía a Chamberlain) trabajaría con ella para efectuar los planes finales del programa. Se informó a todo el personal de la estación sobre la reunión y las personas que iban a participar recibieron una invitación verbal y por escrito. Se les pidió que llegaran preparados para estudiar el funcionamiento general

de la cadena y dedicar algo de tiempo para presentar sus sugerencias para mejorar todo el sistema.

La sesión inicial comenzó el miércoles en la noche y el programa debía terminar a las 3:00 p.m. del viernes. La sesión del miércoles empezó a las 7:30, después de la cena. En primer término, Chamberlain delineó la necesidad de celebrar la sesión, su punto de vista y señaló algunos de los problemas que esperaba tratar. Se presentó a la consultora y se clarificó su papel —ella manejaría algunas partes del programa, presentaría algunas conferencias, dirigía algunas actividades y sería observadora del proceso. Entonces se pidió al grupo que se dividiera en cuatro subgrupos de cuatro o cinco personas cada uno. Se había invitado a dieciocho personas a esta sesión. El grupo incluía la gerencia clave, los supervisores y los administradores que trabajaban en estrecha colaboración.

Se pidió a los subgrupos que pensarán en la cadena de transmisión en general y propusieran algún animal, vehículo, imagen general o combinación de cosas que pudiera describir de la mejor manera a la organización como ellos la veían.

Hubo muchas risas en los grupos porque muchos sugerían ideas locas. Después de media hora, cada uno de los grupos compartió sus imágenes con los demás. Todos estuvieron de acuerdo con dos imágenes.

1. La organización era como un perro combinado: pointer-setter-terrier. Señalaba las fallas o problemas, como un pointer, se sentaba a esperar que alguien hiciera algo —como un setter— para solucionarlos y chillaba como un terrier si alguien se salía de lo normal.
2. La organización era como un calidoscopio. Se creaban muchas bellas imágenes, pero con sólo girarlo un poco la imagen cambiaba. Nada era estable ni constante, pero el panorama siempre parecía bueno al observador externo.

Se pidió a cada uno que hiciera algunos planes privados esa noche y que trabajaran nuevamente en pequeños grupos en la mañana. Los temas: ¿Qué hacemos para sentir que tenemos la imagen que creemos tener? ¿Cuáles son nuestros problemas más grandes como organización? ¿Qué necesitamos para cambiar nuestra imagen y hacer frente a nuestros problemas?

La mañana siguiente, los pequeños grupos se reunieron durante casi dos horas. Cuando los grupos se juntaron y compartieron su información, la lista de problemas los inquietó. Había varias preocupaciones importantes. (1) Se dedicaba demasiado tiempo a tratar de complacer al consejo directivo y no se prestaba suficiente atención al público. (2) Cada una de las áreas peleaba con otras, tratando de "edificar un reino", en vez de compartir ideas e información. (3) Las reuniones del personal eran tertulias en vez de periodos de trabajo productivo. (4) La gente trataba de inflar los presupuestos y los gastos. (5) Las personas que tenían que trabajar en la televisión, la radio y la división de FM en puestos especiales de staff no sabían con claridad cuáles eran las prioridades, los compromisos en cuanto al tiempo o asignaciones. (6) Había la tendencia de culpar a otros de los problemas; nadie reconocía que había problemas en su propia área. (7) Una de las metas principales consistía en tratar de aparecer muy bien en el papel —tener todo en orden sin preocuparse por la calidad en el desempeño.

El grupo, en conjunto, ordenó los siete problemas principales en una lista de prioridades de puntos de trabajo. El grupo ahora se había reestructurado en cuatro nuevos grupos de trabajo y a cada uno de éstos se le dio un problema para manejar. Estos nuevos grupos se formaron con cuidado para asegurarse de que había una sección cruzada de personas de todos los departamentos en cada unidad. Se pidió a cada uno de los grupos que estudiara el problema que se le asignó y llegara con respuestas a las siguientes preguntas.

- ¿Qué acciones específicas deben realizarse para hacer frente al área de problema?
- ¿Quién debe ser el responsable de las acciones? (Dar nombres específicos.)
- ¿Quién debe ser responsable de supervisar o manejar las acciones?
- ¿Cuándo deben empezar y terminar las acciones?
- ¿Cuál debe ser la fecha para el primer informe sobre los resultados?

- ¿Qué recompensas o castigos deben esperarse por el éxito de la acción o por no haberla realizado?

Los grupos trabajaron mucho en sus tareas y ese mismo día, ya tarde, se reunieron para obtener el primer informe del grupo. Hubo una seria discusión acerca de las propuestas que se hicieron. La gente tuvo que ponerse de acuerdo en cuanto a asignaciones, fechas límite, recompensas y castigos. La consultora (que había actuado como observadora y coordinadora en los pequeños grupos) ayudó al grupo activamente para que viera cómo llegaba a sus decisiones finales. Además, tenían que resolverse algunos problemas surgidos en las facciones que se bloqueaban unas a otras, en las reacciones hacia Chamberlain y el bajo nivel de compromiso que se estaba obteniendo. Pero el grupo trabajó obstinadamente en la tarea hasta que se elaboró una lista final de acciones, acordadas por todos, para cada una de las áreas problemáticas.

Para el viernes por la tarde, el personal estaba cansado pero muy satisfecho. Tenía una lista completa de asignaciones para la acción con fechas límite y fechas para informar sobre el progreso. Más importante aún, tenían la satisfacción de enfrentar sus verdaderos problemas con honestidad por primera vez y sentían que habían logrado mucho éxito al ser capaces de trabajar juntos para llegar a soluciones que tenían sentido para ellos. Muchos comentaron que era la mejor sesión de trabajo que jamás habían tenido y tenían confianza en que podrían manejar los problemas futuros con mayor facilidad.

7

Seguimiento: qué ocurre después de una sesión de formación de equipo

Recuerde: La formación de equipos es un proceso —no es un suceso. Son muchos los programas de formación de equipos que han fracasado, no porque las sesiones iniciales hayan sido ineficaces, sino debido a la falta de medidas claras de seguimiento para asegurar que las ganancias, acuerdos y asignaciones que se hicieron siguieran adelante.

Suponiendo que un programa de formación de equipo comenzó con un periodo determinado que dio como resultado algunos acuerdos para cambiar o mejorar la forma en que han funcionado los miembros del equipo, ¿cómo procede, entonces, un buen programa de seguimiento?

Debe haber algún método para realizar este seguimiento con los miembros del equipo respecto a las asignaciones o acuerdos, y después, alguna forma de continuar fijando metas para mejorar el desempeño. Estas actividades de seguimiento pueden efectuarse por todo el equipo en conjunto, entre dos miembros del equipo, o mediante una combinación de ambas. Afortunadamente, se han realizado excelentes investigaciones en las que se describen los tipos de seguimiento que han tenido éxito.

El profesor Wayne Boss¹ de la universidad de Colorado se interesó en el efecto de "regresión" después de una sesión de formación

¹R. Wayne Boss, "Team Building and the Problem of Regression: The Personal Management Interview as an Intervention", *Journal of Applied Behavioral Science* 19, núm. 1 (1983).

de equipo. Observó, como lo hicieron otros, que durante la intensa actividad de tres días para la formación de equipo, la gente se muestra muy entusiasta en cuanto a mejorar las condiciones, pero a las pocas semanas la llama se apaga y la gente vuelve a los antiguos niveles de desempeño. La pregunta de Boss fue, "¿No hay manera de mantener un alto nivel de desempeño después de la sesión de formación de equipo y de impedir que ocurra el fenómeno de la regresión?" Empezó a experimentar con una reunión entre dos personas que denominó la entrevista personal de administración (EPA). La EPA tiene dos etapas —primero una negociación de los papeles entre el jefe y el subordinado (generalmente de una hora) en la cual ambos aclaraban sus expectativas respecto al otro, qué necesitaban uno del otro y qué podían comprometerse a hacer uno por el otro, con el tiempo.

Después de la sesión inicial para la negociación de los papeles, se celebraban EPA regulares entre las dos partes. Boss encontró que estas reuniones debían celebrarse con regularidad (semanal, quincenal o mensualmente); si se celebraban y se cumplía con la agenda acordada, el alto desempeño permanecía sin regresión durante largos periodos hasta de tres años. Boss declara, "Sin excepción, los niveles de desempeño mostrados cuando se trabajó lejos de la oficina se mantuvieron sólo en aquellos equipos que emplearon la EPA, mientras que los equipos que no la utilizaron tuvieron bastante regresión en los meses posteriores a sus sesiones de formación de equipo".

¿Qué es lo que ocurre en estas entrevistas para lograr tal avance? Aunque hubo cierta variación, cada una de las entrevistas tendió a tratar con los siguientes problemas:

- Discusión de cualquier problema organizacional o del trabajo que enfrenta el subordinado.
- El supervisor ayuda a proporcionar capacitación o dirección al subordinado.
- Resolución de cualquier preocupación o problema que exista entre el supervisor y el subordinado.
- Se comparte cualquier información para que el subordinado esté actualizado en cuanto a lo que está sucediendo en la organización.

- Discusión de cualquier problema o preocupación personal.

Éstos eran puntos comunes en la agenda, pero la primera parte de cada reunión se dedicaba a estudiar las asignaciones y logros desde la última sesión. También se dedicó tiempo a hacer nuevas asignaciones y a ponerse de acuerdo sobre las metas y planes que debían estudiarse durante la próxima EPA. Estas asignaciones y acuerdos se ponían por escrito y se daba a cada uno de los participantes una copia, la cual era la base del estudio o repaso de la siguiente sesión.

Boss ofrece las siguientes sugerencias para llevar a cabo una EPA eficaz:

- La EPA es eficaz por completo cuando se lleva a cabo en un ambiente de mucho apoyo y confianza. Esto es principalmente responsabilidad del supervisor.
- Las entrevistas deben llevarse a cabo con regularidad y sin interrupciones.
- Ambas partes deben prepararse para la reunión con una agenda previamente acordada; de lo contrario, la EPA se convierte en una sesión de "crítica".
- Cuando es posible, una tercera persona a quien le tengan confianza tanto el supervisor como el subordinado debe estar presente para tomar notas y registrar los puntos de acción.
- Las reuniones se documentan con el uso de un formato estándar y sólo habrá copia para los dos interesados. Ambas partes se ponen de acuerdo sobre el formato.
- El líder debe estar dispuesto a hacer responsables a los subordinados y hacer las difíciles preguntas "¿Por qué?" cuando no se cumplan las asignaciones.

Boss encontró que el desempeño decae si no se celebran estas reuniones, pero aumenta si éstas se inician aun cuando no se hayan celebrado antes o se hayan dejado de celebrar durante algún tiempo. Cierta-

- El líder del equipo usaba métodos participativos de supervisión. Es decir, todos los miembros del grupo se involucraban en ayudar al equipo y a los miembros a alcanzar sus metas.

El proceso principal para lograr un alto desempeño consistía en celebrar reuniones regulares y bien planeadas del equipo de ventas, para estudiar el desempeño de cada persona. En contraste con la EPA de Boss, que consiste en seguimiento entre dos de los miembros, en la investigación de Likert, las unidades utilizaban las reuniones del equipo como proceso de seguimiento. Las características principales de dichas reuniones de equipo son las siguientes:

- El equipo se reunía con regularidad, cada dos semanas o cada mes.
- El tamaño del equipo variaba, pero generalmente era de entre doce y quince miembros.
- El gerente de ventas presidía la reunión, pero permitía la participación del grupo. La función principal del gerente era mantener al grupo enfocado en la tarea, presionarlo para establecer metas de alto desempeño y desalentar las acciones negativas que no daban apoyo y que desvalorizaban el ego de los miembros del equipo.
- Cada uno de los vendedores presentaba un informe de sus actividades durante el periodo anterior, incluyendo una descripción del enfoque que utilizó, los cierres que intentó y las ventas logradas, así como el volumen y calidad de las ventas totales.
- Entonces, los demás miembros del equipo analizaban los esfuerzos de la persona y ofrecían sugerencias para mejorar. Los miembros del equipo se asesoraban unos a otros.
- Cada uno de los vendedores anunciaba después las metas y procedimientos que utilizaría para ser estudiados durante la siguiente reunión del equipo.

Los investigadores concluyeron que esta forma de reunión del equipo daba como resultado cuatro beneficios: