



Decimoquinta edición

Stephen P. Robbins | Timothy A. Judge

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Comportamiento organizacional

Comportamiento organizacional

EDICIÓN

15

Stephen P. Robbins

—San Diego State University

Timothy A. Judge

—University of Notre Dame

Traducción:

Leticia Esther Pineda Ayala

Traductora especialista en temas de Administración

Revisión técnica:

Rosalinda Garza Estrada

Centro Universitario de Ciencias

Económico Administrativas (CUCEA)

Universidad de Guadalajara

México

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.**Comportamiento organizacional**
Decimoquinta edición

PEARSON, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1980-8

Área: Administración

Formato: 21.5 × 27.5 cm

Páginas: 712

Authorized translation from the English language edition, entitled *ORGANIZACIONAL BEHAVIOR*, 15th edition, by *STEPHEN ROBBINS and TIMOTHY JUDGE* published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2013. All rights reserved.
ISBN 9780192834872

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 15^a edición por *STEPHEN ROBBINS y TIMOTHY JUDGE*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2013. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Dirección general:	Philip de la Vega
Dirección Educación Superior:	Mario Contreras
Editor:	Guillermo Domínguez Chávez e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo:	Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción:	José D. Hernández Garduño
Diseño de portada:	Shutterstock / Lilkar
Gerencia editorial	
Educación Superior Latinoamérica:	Marisa de Anta

DECIMOQUINTA EDICIÓN, 2013

D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5o. piso
Industrial Atoto, C.P. 53519
Naucalpan de Juárez, Estado de México
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1980-8
ISBN E-BOOK: 978-607-32-1981-5
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1982-2

Impreso en México. *Printed in Mexico*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 16 15 14 13

PEARSON

Contenido abreviado

Prefacio xxii

1

Introducción

- 1 *¿Qué es el comportamiento organizacional?* 3

2

Individual

- 2 *La diversidad en las organizaciones* 39
3 *Las actitudes y la satisfacción en el trabajo* 69
4 *Las emociones y los estados de ánimo* 97
5 *La personalidad y los valores* 131
6 *La percepción y la toma de decisiones individual* 165
7 *Conceptos de motivación* 201
8 *Motivación: de los conceptos a las aplicaciones* 239

3

Grupo

- 9 *Fundamentos del comportamiento de los grupos* 271
10 *Los equipos de trabajo* 307
11 *Comunicación* 335
12 *Liderazgo* 367
13 *Poder y política* 411
14 *Conflicto y negociación* 445
15 *Fundamentos de la estructura organizacional* 479

Contenido

Prefacio xxii

1

Introducción

1

¿Qué es el comportamiento organizacional? 3

La importancia de las habilidades interpersonales 4

Lo que hacen los gerentes 5

Funciones de la gerencia 6 • Roles de la gerencia 6 • Habilidades gerenciales 8 • Actividades de una gerencia eficaz versus una gerencia exitosa 8 • Repaso del trabajo del gerente 9

Introducción al comportamiento organizacional 10

Complementación de la intuición con el estudio sistemático 11

Disciplinas que intervienen en el campo del CO 13

Psicología 14 • Psicología social 14 • Sociología 14 • Antropología 14

Hay pocos absolutos en el CO 14

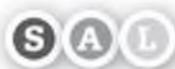
Retos y oportunidades del CO 15

Respuesta ante las presiones económicas 15 • Respuesta ante la globalización 16 • Administración de una fuerza de trabajo diversa 18 • Mejora del servicio al cliente 18 • Mejora en las habilidades interpersonales 19 • Estimulación del cambio y la innovación 20 • Lucha contra “lo temporal” 20 • Trabajo en organizaciones en red 20 • Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal 21 • Creación de un ambiente laboral positivo 22 • Mejorar el comportamiento ético 22

Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo de CO 23

Un panorama general 23 • Insumos 24 • Procesos 25 • Resultados 25

Resumen e implicaciones para los gerentes 30



Self-Assessment Library ¿Cuánto conozco del comportamiento organizacional? 4

¿Mito o ciencia? “La mayoría de los actos de acoso en el lugar de trabajo implican agresión de hombres hacia mujeres” 12

Dilema ético ¿Se puede aprender del fracaso? 24

¡Globalización! ¿La cultura nacional afecta a las prácticas organizacionales? 30

Punto/Contrapunto ¿Perdido en la traducción? 31

Preguntas de repaso 32

Ejercicio práctico Diversidad de la fuerza de trabajo 32

Dilema ético Jekyll y Hyde 33

Caso 1 “Lecciones para los jefes ‘encubiertos’” 34

Caso 2 ¿Estamos en la época del trabajador desechable? 35

Acerca de los autores



Stephen P. Robbins

Educación

Doctor por la University of Arizona.

Experiencia profesional

Puestos académicos: Profesor, San Diego State University, Southern Illinois University en Edwardsville, University of Baltimore, Concordia University en Montreal y University of Nebraska en Omaha.

Investigación: Sus intereses en la investigación se han enfocado en los conflictos, el poder y la política de las organizaciones, la toma de decisiones conductual y el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces.

Libros publicados: Autor de libros de texto con un gran éxito de ventas mundial sobre administración y comportamiento organizacional. Se han vendido más de cinco millones de ejemplares de sus obras, y traducido a 20 idiomas; se han hecho adaptaciones de sus ediciones para Canadá, Australia, Sudáfrica e India, entre las que se encuentran las siguientes:

- *Essentials of Organizational Behavior*, 11a. ed. (Prentice Hall, 2012)
- *Management*, 11a. ed., con Mary Coulter (Prentice Hall, 2012)
- *Fundamentals of Human Resource Management*, 10a. ed., con David DeCenzo (Wiley, 2010)
- *Prentice Hall's Self-Assessment Library 3.4* (Prentice Hall, 2010)
- *Fundamentals of Management*, 8a. ed., con David DeCenzo y Mary Coulter (Prentice Hall, 2013)
- *Supervision Today!* 7a. ed., con David DeCenzo y Robert Wolter (Prentice Hall, 2013)
- *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*, 6a. ed., con Phillip Hunsaker (Prentice Hall, 2012)
- *Managing Today!* 2a. ed. (Prentice Hall, 2000)
- *Organization Theory*, 3a. ed. (Prentice Hall, 1990)
- *The Truth About Managing People*, 2a. ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2008)
- *Decide and Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

Otros intereses

En su "otra vida", el doctor Robbins participa activamente en competencias de atletismo para másters. Desde que cumplió 50 años, en 1993, ha ganado 18 campeonatos nacionales y 12 títulos mundiales. En la actualidad es campeón mundial de los 100 metros (12.37 segundos) y 200 metros (25.20 segundos) para hombres mayores de 65 años de edad.



Timothy A. Judge

Educación

Doctor por la University of Illinois en Urbana-Champaign.

Experiencia profesional

Puestos académicos: Presidente de Franklin D. Schurz, departamento de administración, Mendoza College of Business, University of Notre Dame; académico eminente en administración Matherly-McKethan, Warrington College of Business Administration, University of Florida; profesor en liderazgo Stanley M. Howe, Henry B. Tippie College of Business, University of Iowa; profesor asociado (con cargo permanente), departamento de estudios en recursos humanos, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University; catedrático, Charles University, República Checa y Comenius University, Eslovaquia; Profesor de psicología industrial y organizacional, departamento de psicología, University of Illinois en Urbana-Champaign.

Investigación: Sus principales intereses son 1. la personalidad, los estados de ánimo y las emociones; 2. las actitudes en el trabajo; 3. el liderazgo y las conductas de influencia; y 4. las carreras (el ajuste entre los individuos y la organización, el éxito profesional). El doctor Judge ha publicado más de 140 artículos sobre estos y otros temas importantes en revistas como *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *European Journal of Personality* y *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Asociaciones: Miembro de la American Psychological Association, la Academy of Management, la Society for industrial and Organizational Psychology y la American Psychological Society.

Premios: En 1995 el doctor Judge recibió el premio Ernest J. McCormick por sus contribuciones distinguidas al inicio de su carrera, por la Society for Industrial and Organizational Psychology. En 2001 recibió el premio Larry L. Cummings por sus contribuciones de media carrera, por la Organizational Behavior Division de la Academy of Management. En 2007 recibió el premio Professional Practice del Institute of Industrial and Labor Relations, University of Illinois.

Libros publicados: . G. Heneman III, T. A. Judge y J. D. Kammeyer-Mueller, *Staffing Organizations*, 7a. ed. (Madison, WI: Mendota House/Irwin, 2011).

Otros intereses

Aunque no puede competir (¡literalmente!) con los logros del doctor Robbins en atletismo, el doctor Judge disfruta el golf, la cocina y la repostería, la literatura (es un gran seguidor de Thomas Hardy y miembro de la Thomas Hardy Society) y de pasar tiempo con sus tres hijos, cuyas edades están entre los 9 y los 23 años.

Prefacio

Bienvenido a la decimoquinta edición de *Comportamiento organizacional*, considerada durante mucho tiempo el estándar para todos los libros de texto sobre el tema. Esta edición continúa la tradición de hacer que las investigaciones actuales e importantes cobren vida para los estudiantes. Al mismo tiempo que mantiene sus características distintivas —redacción clara, contenido vanguardista y pedagogía atractiva—, la presente edición se actualizó para incluir las investigaciones más recientes dentro del campo del comportamiento organizacional. Esta es una de las revisiones más detalladas y profundas de *Comportamiento organizacional*, aun cuando hemos conservado el material esencial, confiamos en que esta edición refleje la investigación y los temas más importantes que enfrentan las organizaciones, los gerentes y los trabajadores.

Principales cambios en la decimoquinta edición

- La **actualización más significativa** que se haya realizado.
 - *Viñeta inicial*
 - *¿Mito o ciencia?*
 - *Dilema ético*
 - *Punto/Contrapunto*
 - *Caso*
- Asimismo, el siguiente material fue revisado y actualizado de manera detallada:
 - *Caso* (aquellos que no son totalmente nuevos se revisaron y actualizaron)
 - *Encuesta de CO* (más de la mitad son nuevas en esta edición)
 - *Dilema ético* (más de la mitad son nuevos en esta edición)
 - *Imágenes/pies de figura* (más de la mitad son nuevas en esta edición)
- Nueva sección ¡**Globalización!**, que analiza el comportamiento organizacional en un contexto internacional.
- Las **implicaciones globales** aparecen más integradas: Con el gran incremento de la investigación internacional, ahora cada capítulo incluye investigaciones globales del CO, en vez de una sección separada al final del capítulo.
- Se hizo una revisión de la sección **Resumen e implicaciones para los gerentes**, y ahora se enfoca más en las formas prácticas de aplicar el material estudiado al ambiente laboral.
- **NUEVOS videos:** En www.mymanagementlab.com aparecen videos actualizados que muestran los temas de administración en acción, toda la biblioteca de videos sobre administración, así como materiales de enseñanza para integrar videos de películas populares a su clase.

Cambios en cada capítulo

Capítulo 1: ¿Qué es el comportamiento organizacional?

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿La nueva normalidad?)
- Nueva sección ¡**Globalización!**
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“La mayoría de los actos de acoso en el lugar de trabajo implican agresión de hombres hacia mujeres”)
- Nuevo contenido de la sección *Modelo de CO*, mejor integrada con la estructura didáctica del libro

- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (¿Perdido en la traducción?)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Se puede aprender del fracaso?)
- Nuevo *Caso* (Lecciones para los jefes “encubiertos”)
- Nuevo *Caso* (¿Estamos en la época del trabajador desechable?)

Capítulo 2: La diversidad en las organizaciones

- *Viñeta inicial* completamente nueva (El surgimiento y la caída de Erin Callan)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Las parejas donde ambos trabajan se divorcian menos”)
- Mejor cobertura de las investigaciones sobre estereotipos y discriminación
- Revisión del contenido sobre la discriminación por edad y las implicaciones del envejecimiento de la fuerza laboral
- Análisis actualizado sobre la discapacidad en el lugar de trabajo
- Mayor cobertura de la discriminación por orientación sexual
- Nuevo material e integración sobre la diversidad internacional y cultural
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (Los hombres tienen mayores destrezas matemáticas que las mujeres)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Tatuajes religiosos)
- Nuevo *Caso* (Aumento de la diversidad por edad en el lugar de trabajo)
- Nuevo *Caso* (El efecto Flynn)

Capítulo 3: Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (¿Qué significa SAS?)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“¿Las actitudes favorables hacia el trabajo hacen más redituables a las organizaciones?”)
- Revisión de estudios recientes acerca de la forma en que las actitudes en el trabajo varían en las personas
- Nuevos enfoques sobre el compromiso organizacional
- Material actualizado sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional
- Nuevas perspectivas acerca de las actitudes y el desempeño organizacional
- Nuevo dilema ético
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (¿Los empleadores deben ofrecer puestos de trabajo más satisfactorios?)
- Nuevo *Caso* (Creación de un mejor puesto de trabajo)
- *Caso actualizado* (Horas largas, cientos de correos electrónicos y sin dormir: ¿esto es un puesto de trabajo satisfactorio?)

Capítulo 4: Las emociones y los estados de ánimo

- *Viñeta inicial* completamente nueva (Amor en el trabajo: ¿Ya no es un tabú?)
- Nueva sección ¡Globalización!
- Nuevo contenido de la sección *¿Mito o ciencia?* (“Es más fácil juzgar cuando alguien se siente feliz que cuando se siente triste”)
- Revisión de la introducción al tema
- Revisión de las investigaciones sobre los estados de ánimo y el apego del trabajador
- Nueva sección sobre las “emociones morales”
- Análisis de las estrategias para regular las emociones y sus consecuencias
- Nuevas investigaciones acerca del género y las emociones
- Contenido actualizado sobre la manifestación emocional en el trabajo
- Nueva sección sobre la *Inteligencia emocional*, con una cobertura mucho más amplia y una figura nueva
- Nuevo contenido de la sección *Punto/contrapunto* (En ocasiones es recomendable estallar)
- Nuevo contenido de la sección *Dilema ético* (Schadenfreude)
- Nuevo *Caso* (¿Es recomendable llorar en el trabajo?)
- *Caso actualizado* (¿Puede leer las emociones en los rostros?)

Reconocimientos

Para hacer llegar este libro a las manos del lector se necesitó un trabajo en equipo; requirió de profesores revisores, de un grupo talentoso de diseñadores y especialistas en producción, así como de personal editorial, de marketing y de ventas.

Más de 100 profesores revisaron partes o la totalidad de la decimoquinta edición de *Comportamiento organizacional*. Sus comentarios, elogios y sugerencias mejoraron de manera significativa el producto final. Los autores desean agradecer a John D. Kammeyer-Mueller de la University of Florida por su ayuda con varios aspectos fundamentales de esta revisión. Los autores también extienden su agradecimiento sincero a los siguientes profesores:

Lee Boam, University of Utah

Andres Johnson, Santa Clara University

Edward Lisoski, Northeastern University

Douglas Mahony, Lehigh University

Douglas McCabe, Georgetown University

Bradley Norris, Baylor University

Jonelle Roth, Michigan State University

Phillip Roth, Clemson University

Dale Rude, University of Houston

Holly Schroth, University of California at Berkeley

Jody Tolan, University of Southern California

Debra Schnack, Indiana University

Marilyn Wesner, George Washington University

Durante las ediciones anteriores esta obra ha crecido significativamente gracias a la contribución y retroalimentación de los siguientes profesores:

David Abrams, California State University

Chris Adalikwu, Concordia College

Basil Adams, Notre Dame de Namur University

Janet Adams, Kennesaw State University

Cheryl Adkins, Longwood College

Vicky Aitken, St. Louis Community College

David Albritton, Northern Arizona University

Bradley Alge, Purdue University

Lois Antonen, CSUS

Lucy Arendt, University of Wisconsin, Green Bay

Anke Arnaud, University of Central Florida

Mihran Aroian, University of Texas, Austin

Gary Ballinger, Purdue University

Deborah Balsler, University of Missouri at St. Louis

Christopher Barlow, DePaul University

Joy Benson, University of Wisconsin at Green Bay

Lehman Benson III, University of Arizona

Jacqui Bergman, Appalachian State University

Anne Berthelot, University of Texas at El Paso

David Bass, Shidler College of Business at the University of Hawaii

Bruce Bickle, California State University, Sacramento

Richard Blackburn, University of North Carolina—Chapel Hill

Waldon Blake, Bethune-Cookman College

Carl Blancke, University of Central Florida

Michael Bochenek, Elmhurst College

Alicia Bolsnier, State University of New York

William H. Bommer, Cleveland State University

Bryan Bonner, University of Utah

Jessica Bradley, Clemson University

Dr. Jerry Bream, Empire State College/Niagara Frontier Center

Jim Braeugh, University of Missouri

Peggy Brewer, Eastern Kentucky University

Deborah Brown, North Carolina State University

Reginald Bruce, University of Louisville

Jeff Bruns, Bacone College

Pamela Buckle, Adelphi University

Patricia Buhler, Goldey-Beacom College

Allen Bures, Radford University

Edith Busija, University of Richmond

Holly Buttner, University of North Carolina at Greensboro

Michael Caffarky, Southern Adventist University

Scott Campbell, Francis Marion University

Elena Capella, University of San Francisco

- Don Capener**, Monmouth University
Dan Caprar, University of Iowa
David Carmichael, Oklahoma City University
Carol Carnevale, SUNY Empire State College
Donald W. Caudill, Bluefield College
Suzanne Chan, Tulane University
Anthony Chalte, Midwestern State University
Bongsoon Cho, State University of New York—Buffalo
Savannah Clay, Central Piedmont Community College
David Connelly, Western Illinois State University
Jeffrey Conte, San Diego State University
Jane Crabtree, Benedictine University
Suzanne Crampton, Grand Valley State University
Douglas Crawford, Wilson College
Michael Cruz, San Jose State University
Robert Cyr, Northwestern University
Evelyn Dadzie, Clark Atlanta University
Joseph Daly, Appalachian State University
Denise Daniels, Seattle Pacific University
Marie Dasborough, Oklahoma State University
Nancy Da Silva, San Jose State University
Christina Day, Eastern Michigan University
Emmeline de Pillis, University of Hawaii, Hilo
Kathy Lund Dean, Idaho State University
Roger Dean, Washington & Lee University
Robert DelCampo, University of New Mexico
Kristen Detienne, Brigham Young University
Doug Diarking, University of Texas at Austin
Cynthia Doll, Southern Illinois University
Jennifer Dose, Messiah College
Cesar Douglas, Florida State University
David Duby, Liberty University
Ken Dunagan, Cleveland State University
Michael Dutch, Greensboro College
Kathleen Edwards, University of Texas at Austin
Berrin Erdogan, Portland State University
Ellen Fagenson Eland, George Mason University
Lanny Favara, Central Christian College
Claudia Ferrante, U.S. Air Force Academy
Andy Fitorre, Nyack College
Kathleen Fleming, Averett University
Erin Fluegge, University of Florida
Edward Fox, Wilkes University
Allison Fragala, University of North Carolina at Chapel Hill
Lucy Franks, Bellevue University
Dean Frear, Wilkes University
Jann Freed, Central College
Crissie Frye, Eastern Michigan University
Diane Galbraith, Slippery Rock University
Carolyn Gardner, Radford University
Janice Gates, Western Illinois University
Ellen Kaya Gehrke, Alliant International University
James Galatt, University of Maryland University College
Joe Gerard, University of Wisconsin at Milwaukee
Matthew Giblin, Southern Illinois University
Donald Gibson, Fairfield University
Cindi Gilliland, The University of Arizona
Mary Giovannini, Truman State University
David Glew, University of North Carolina at Wilmington
Leonard Glick, Northeastern University
Reginald Goodfellow, California State University
Jeffrey Goldstein, Adelphi University
Jodi Goodman, University of Connecticut
Claude Graeff, Illinois State University
Richard Grover, University of Southern Maine
W. Lee Grubb III, East Carolina University
John Guarino, Averett University
Rebecca Guidice, University of Nevada at Las Vegas
Andra Gumbus, Sacred Heart University
Linda Hackleman, Concordia University Austin
Deniz Hackner, Tidewater Community College
Michael Hadani, Long Island University
Jonathon Halbesleben, University of Missouri-Columbia
Dan Hallock, University of North Alabama
Tracey Rockett Hanft, University of Texas at Dallas
Edward Hampton, University of Central Florida
Vernard Harrington, Radford University
Nell Hartley, Robert Morris University
Barbara Hassell, Indiana University, Kelley School of Business
Erin Hayes, George Washington University
Tom Head, Roosevelt University
Douglas Heeter, Ferris State University
David Henderson, University of Illinois at Chicago
Scott Henley, Oklahoma City University
Ted Herbert, Rollins College
Susan Herman, University of Alaska Fairbanks
James Hess, Ivy Tech Community College
Ronald Hester, Marymount University

- Patricia Hewlin**, Georgetown University
Chad Higgins, University of Washington
Kim Hinrichs, Minnesota State University Mankato
Kathie Holland, University of Central Florida
Elaine Hollensbe, University of Cincinnati
Kristin Holmberg-Wright, University of Wisconsin at Parkside
Brooks Holtom, Georgetown University
Lisa Houts, California State University Fullerton
Abigail Hubbard, University of Houston
Paul Hudac, Milwaukee School of Engineering
Stephen Humphrey, Florida State University
Charlice Hurst, University of Florida
Warren Imada, Leeward Community College
Gazi Islam, Tulane University
Alan Jackson, Peru State College
Christine Jackson, Purdue University
Marsha Jackson, Bowie State University
Kathryn Jacobson, Arizona State University
Paul Jacques, Western Carolina University
David Jalajas, Long Island University
Elizabeth Jamison, Radford University
Stephen Jenner, California State University, Dominguez Hills
John Jermier, University of South Florida
Jack Johnson, Consumnes River College
Michael Johnson, University of Washington
David Jones, South University
Ray Jones, University of Pittsburgh
Anthony Jost, University of Delaware
Louis Jourdan, Clayton College
Rusty Juban, Southeastern Illinois University
Carole L. Jurkiewicz, Louisiana State University
John Kammeyer-Mueller, University of Florida
Edward Kass, Saint Joseph's University
Marsha Katz, Governors State College
James Katzenstein, California State University
John Kelsor, SUNY College at Brockport
Mark Kendrick, Methodist University
Mary Kern, Baruch College
Robert Key, University of Phoenix
Sigrid Khorram, University of Texas at El Paso
Hal Kingsley, Erie Community College
Jeffrey Kobles, California State University San Marcos
Jack Kondrasuk, University of Portland
Leslie A. Korb, University of Nebraska at Kearney
Glen Krainer, University of Cincinnati
James Kroeger, Cleveland State University
Frederick Lane, Baruch College
Rebecca Lau, Virginia Polytechnic Institute and State University
David Leuser, Plymouth State College
Julia Levashina, Indiana State University Kokomo
Benjamin Lichtenstein, University of Massachusetts at Boston
Robert Liden, University of Illinois at Chicago
Don Lifton, Ithaca College
Ginamarie Ligon, Villanova University
Beth Livingston, University of Florida
Barbara Low, Dominican University
Doyle Lucas, Anderson University
Alexandra Luong, University of Minnesota
Rick MacIin, Missouri Baptist University
Peter Madsen, Brigham Young University
Lou Marino, University of Alabama
Catherine Marsh, Northpark University
J. David Martin, Midwestern State University
Timothy A. Matherly, Florida State University
John Mattoon, State University of New York
Paul Maxwell, Saint Thomas University
Brenda McAleer, University of Maine at Augusta
Christina McCale, Regis College
Don McCormick, California State University Northridge
James McElroy, Iowa State University
Bonnie McNeely, Murray State University
Malony Mead, University of Phoenix
Steven Melsel, La Salle University
Nancy Meyer-Emerick, Cleveland State University
Catherine Michael, St. Edwards University
Sandy Miles, Murray State University
Janice Miller, University of Wisconsin at Milwaukee
Leann Mischel, Susquehanna University
Atul Mitra, University of Northern Iowa
Linda Morable, Richland College
Paula Morrow, Iowa State University
Mark Mortensen, Massachusetts Institute of Technology
Lori Muse, Western Michigan University
Padmakumar Nair, University of Texas at Dallas
Judy Nixon, University of Tennessee at Chattanooga
Jeffrey Nystrom, University of Colorado at Denver
Alison O'Brien, George Mason University
Heather Odle-Dusseau, Clemson University
Miguel Olivas-Lujan, Lujan Clarion University

- Kelly Ottman**, University of Wisconsin at Milwaukee
- Cynthia Ozeki**, California State University, Dominguez Hills
- Peg Padgett**, Butler University
- Jennifer Palthe**, Western Michigan University
- Dennis Passovoy**, University of Texas at Austin
- Karen Paul**, Florida International University
- Laura Finnerty Paul**, Skidmore College
- Anette Pendergrass**, Arkansas State University at Mountain Home
- Bryan Pesta**, Cleveland State University
- Jeff Peterson**, University of Washington
- Nanette Phillibert**, Missouri Southern State University
- Larry Phillips**, Indiana University South Bend
- William Pinchuk**, Rutgers University at Camden
- Eric Popkoff**, Brooklyn College
- Paul Preston**, University of Montevallo
- Scott Quatro**, Grand Canyon University
- Aarti Ramaswami**, Indiana University Bloomington
- Jere Ramsey**, Cal Poly at San Luis Obispo
- Amy Randel**, San Diego State University
- Anna Ralily**, Loyola University Chicago
- Clint Relyea**, Arkansas State University
- Herbert Ricardo**, Indian River Community College
- David Ritchey**, University of Texas at Dallas
- Chris Roberts**, University of Massachusetts Amherst
- Sherry Robinson**, Pennsylvania State University Hazleton
- Christopher Ann Robinson-Easley**, Governors State University
- Joe Rode**, Miami University
- Bob Roller**, LeTourneau University
- Andrea Roofe**, Florida International University
- Craig Russell**, University of Oklahoma at Norman
- Manjula Salimath**, University of North Texas
- Mary Saunders**, Georgia Gwinnett College
- Andy Schaffer**, North Georgia College and State University
- Elizabeth Scott**, Elizabeth City University
- Mark Seabright**, Western Oregon University
- Joseph Seltzer**, LaSalle University
- John Shaw**, Mississippi State University
- John Sherlock**, Western Carolina University
- Daniel Sherman**, University of Alabama, Huntsville
- Heather Shields**, Texas Tech University
- Ted Shore**, California State University at Long Beach
- Stuart Sidle**, University of New Haven
- Bret Simmons**, University of Nevada Reno
- Randy Sleath**, Virginia Commonwealth University
- William Smith**, Emporia State University
- Kenneth Solano**, Northeastern University
- Shane Spiller**, Morehead State University
- Lynda St. Clair**, Bryant University
- John B. Stark**, California State University, Bakersfield
- Marwyn Strate**, Purdue University
- Joo-Sang Tan**, Cornell University
- Karen Thompson**, Sonoma State University
- Linda Tibbetts**, Antioch University McGregor
- Ed Tomlinson**, John Carroll University
- Bob Trodella**, Webster University
- Tom Tudor**, University of Arkansas at Little Rock
- William D. Tudor**, Ohio State University
- Daniel Turban**, University of Missouri
- Albert Turner**, Webster University
- Jim Turner**, Morehead State University
- Leslie Tworoger**, Nova Southeastern University
- M. A. Viets**, University of Vermont
- Roger Volkema**, American University
- William Walker**, University of Houston
- Ian Walsh**, Boston College
- Charles F. Warren**, Salem State College
- Christa Washington**, Saint Augustine's College
- Jim Westerman**, Appalachian State University
- William J. White**, Northwestern University
- David Whitlock**, Southwest Baptist University
- Dan Wiljanen**, Grand Valley State University
- Dean Williamson**, Brewton-Parker College
- Hilda Williamson**, Hampton University
- Alice Wilson**, Cedar Crest College
- Barry Wisdom**, Southeast Missouri State University
- Craig Wishart**, Fayetteville State University
- Laura Wolfe**, Louisiana State University
- Melody Wollan**, Eastern Illinois University
- Evan Wood**, Taylor University Fort Wayne
- Chun-Sheng Yu**, University of Houston-Victoria
- Jun Zhao**, Governors State University
- Lori Ziegler**, University of Texas at Dallas
- Mary Ellen Zuckerman**, State University of New York at Geneseo
- Gail Zwart**, Riverside Community College

Estamos en deuda con el personal de Pearson Education que ha apoyado este libro durante los últimos 30 años, y que ha trabajado en el desarrollo de esta última edición. En el área de desarrollo y editorial, agradecemos a Elisa Adams, editora de desarrollo; a Steve Deitmer, director de desarrollo; a Ashley Santora, directora de servicios editoriales; a Brian Mickelson, editor de adquisiciones; y a Sally Yagan, directora editorial. En el área de diseño y producción, Judy Leale, editora en jefe de administración, realizó un excelente trabajo, igual que Becca Groves, gerente de proyectos de producción; y Nancy Moudry, editora de desarrollo fotográfico. Por último, pero no menos importante, queremos dar las gracias a Nikki Ayana Jones, gerente de marketing; a Patrice Lumumba Jones, vicepresidenta de marketing, así como a su equipo de ventas por comercializar este libro en sus muchas ediciones. Gracias a usted por la atención brindada a este libro.

Agradecimientos a la edición en español

Pearson agradece a los centros de estudio y profesores usuarios de esta obra en Latinoamérica y España por su apoyo y retroalimentación, elementos fundamentales para esta nueva edición de *Comportamiento organizacional*. Agradecemos el apoyo de Angélica Leticia Ochoa Ramos y Rita Guadalupe Franco García, profesoras de la Universidad de Guadalajara (CUCEA).

ARGENTINA

Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA)

Buenos Aires
Néstor Sánchez

Universidad Blas Pascal
Córdoba

Tristana Barseghian

Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (UCEL)

Rosario
Rubén Enrique Rodríguez Garay

Martha Leticia Martínez Pérez
Nadia Olinda Valentín Kajatt
Santa Ibarra Ríos

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)

Edith Rosa Silva Mendoza
Marbell Hernández Ortíz
María del Rosario Trejo García
Mariana Lizbeth Román López
Rosa María Hernández Sánchez

Instituto Tecnológico de Mérida

Campus Poniente
Elsy María Bojórquez González
Campus 60

Hermila Ulibarri Benítez
Raúl Moguel Erosa

Instituto Tecnológico de Tlalnepantla
Clara Pérez Morán

Instituto Tecnológico de Tohuca

Arturo Robles Montero

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Campus Toluca
Marco Jaramillo

Universidad Anáhuac Mayab

Francisco Gerardo Barroso Tanoria

Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Contaduría y Administración

María del Rocío Gómez Díaz
Michelle Gasca Leyva

ESPAÑA

Universidad de A. Coruña
José Romay Martínez

Universidad de León
Suca Muñoz Doyague

Universidad de Santiago de Compostela

Dámaso Rodríguez Fernández
Jesús Fernando Salgado Velo

MÉXICO

Instituto Internacional de Estudios Superiores Reynosa

Jessica Sánchez Sesma

Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración

Unidad Santo Tomas

Antonio Martínez Pliego
Elia Tzindejhe Ramírez Martínez

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría y Pública y
Administración

Arturo Martínez Lerma
 Efraín Garza Alvarado
 Elvira Cantú González
 Humberto Díaz Arreozola
 María Eugenia García de la Peña
 Otilia Villarreal Palomo
 Patricia Villarreal Palomo

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Facultad de Comercio,
Administración y Ciencias Sociales,
Nuevo Laredo

Homero Aguirre Milling
Unidad Académica
Multidisciplinaria, Reynosa

Lucía Terán Gutiérrez
 Rodhe Jimena Sánchez Saavedra

Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Psicología

Thelma Cetina Canto
Facultad de Ingeniería Química
 Ángel Torreblanca

Universidad La Salle Bajío

Campus León, Guanajuato
 Mauricio Salvatori Morales

Universidad de Monterrey

Asensio Carrión Serna
 Jesús Castillo López

Universidad Marista de Mérida

Addy Pérez López

Universidad Mesoamericana
de San Agustín

Alejandra Vanessa Torres Rueda
 Ana Copland Amaya
 Ariel Francisco Itzá Alcalá
 Ofelia Cano Vela
 Suemy Paulina Martínez Solís
 Tatiana Cáceres Romero

Universidad Modelo

Campus Mérida
 Jaime Román Witinea Echazarreta

Universidad Tamaulipeca
 María Elena Carrillo

PANAMÁ

Universidad de Panamá
Facultad de Administración de
Empresas y Contabilidad
 Evelyn Carter

Yolanda Bazán de Franco

Universidad Tecnológica de Panamá
Facultad de Ingeniería Industrial

Dalys Guevara
 Nery de Camacho
 Nidia Bracho
 Ricaurte Garrido
 Sonia Sevilla
 Vianette Virzi

Universidad Católica Santa María
La Antigua

Clarissa Arcia

Universidad Interamericana de Panamá
Dirección de Postgrados y Maestrías

Generoso Nicolás
 Hania Henríquez
 José Antonio Rodríguez
 Josefa Antioco
 Ricardo Pérez

Universidad Latina de Panamá

Ascanio Almanza
 Jaquelen Tuñón
 Jovana Rodríguez
 Ramiro Franceschi
 Randall Hernández
 Vielka Muñoz

Universidad Latinoamericana de
Ciencias y Tecnología

Christian Tejeira
 Dalvis González
 Jovana Rodríguez
 María Vargas

PERÚ

Pontificia Universidad Católica
del Perú

José Antonio Espinoza

Universidad del Pacífico

Isabel Miyashiro Miyashiro
 Martín Otiniano Carbonell

Universidad ESAN

Enrique Cárdenas Ojeda

PUERTO RICO

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Carolina
 Eldra Hernández
 Wanda Beauchamp

Recinto de Humacao
 Rita Morales
 Wanda Ortiz

Universidad Metropolitana

Wanda Pierluissi

Universidad Interamericana

Recinto de San Germán
 Evelyn Zapata

REPÚBLICA DOMINICANA

Pontificia Universidad Católica Madre
y Maestra (PUCMM)

Dalila Maritza Zorrilla
 María de Lourdes Sánchez
 Rosa Noyola
 Tomás de Paula Pastrano
 Wendy Karina Moronta

URUGUAY

Universidad de la República

**Facultad de Ciencias
Económicas y de
Administración**

Montevideo

Carla Tuimil

Daniel Garbarino

Fernando Ariceta

Gabriela Pintos Trías

Universidad ORT Uruguay

**Facultad de Comunicación
y Diseño**

Montevideo

Virginia Silva

VENEZUELA

**Instituto de Estudios Superiores
de Administración (IESA)**

Caracas

José Malave

Ramón Piñango

**Universidad Católica Andrés Bello
(UCAB)**

Caracas

Guillermo Yaber

Gustavo Pereda

Tahiri Ramos

Willian Medina

**Universidad Central de Venezuela
(UCV)**

Caracas

Nilda Salazar

Vicente Marrero

Universidad de Carabobo (UC)

Valencia, Estado Carabobo

Elizabeth Estrada

Leyda Colombo

Universidad Metropolitana (UNIMET)

Caracas

Laura Varela

Universidad Monteavila (UMA)

Caracas

Winston Peraza

**Universidad Nacional Experimental
Politécnica (UNEXPO)**

Barquisimeto, Estado Lara

Guillermo Centeno

Comportamiento organizacional



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Demostrar la importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo.
- 2 Describir las funciones, los roles y las aptitudes de los gerentes.
- 3 Definir el *comportamiento organizacional* (CO).
- 4 Demostrar el valor que tiene el estudio sistemático para el CO.
- 5 Identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO.
- 6 Demostrar por qué hay pocos absolutos en el CO.
- 7 Identificar los desafíos y las oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del CO.
- 8 Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del CO que sigue este libro.

MyManagementLab

Consulte los diversos auxiliares interactivos de aprendizaje, para fortalecer su comprensión de los conceptos del capítulo, en www.mymanagementlab.com

¿LA NUEVA NORMALIDAD?

Scott usa una computadora ubicada donde su madre solía colocar un jarrón con flores. El día de hoy será como el día de mañana y mañana será como hoy. Scott busca sitios web corporativos con ofertas de empleo. Al encontrar uno, envía por correo electrónico su currículum junto con una carta de presentación. Se trata de una rutina que repite casi diariamente y envía solicitudes para cuatro o cinco puestos de trabajo a la semana, una semana tras otra.

A pesar de haberse graduado de Colgate University con un alto promedio de calificaciones, Scott ha estado buscando empleo durante 5 meses. Los cientos de solicitudes han producido solamente una oferta: un puesto de trabajo de \$40,000* al año, como ajustador de seguros en Hanover Insurance Group en Worcester, pero la declinó. “La conversación que voy a tener con mis padres ahora que rechacé la oferta de empleo me preocupa más que el rechazo mismo del empleo”, reconoció Scott.

¿Por qué le preocupa más la reacción de sus padres que conseguir un puesto de trabajo? Hasta cierto punto, es un reflejo de la oferta del empleo (un salario demasiado bajo, una compañía muy modesta, una descripción del puesto bastante limitada). Sin embargo, también sugiere un cambio generacional en la mentalidad. Mientras que quizás el mercado laboral para los nuevos empleados sea el más adverso del que se tenga memoria, los jóvenes recién graduados de las universidades siguen comprometidos con sus sueños y mantienen altas expectativas para su carrera.

El padre de Scott, David Nicholson, de 57 años, tiene un puesto gerencial estable, con un ingreso familiar de \$175,000 al año. Según David, en los inicios de su carrera le preocupaba menos que a su hijo obtener el empleo adecuado. “Uno se las arreglaba y no nos preocupaba a dónde nos llevaría eso”, indicó David. “Sabíamos que nos traería algo bueno”. William Nicholson, abuelo de Scott y agente de bolsa jubilado, tenía aún más problemas para entender las inquietudes de Scott. “Veo con cierta consternación lo que está sucediendo a Scott”, señaló su abuelo. A pesar de sentirse presionado por sus padres para encontrar trabajo (“Empiezo a darme cuenta de que declinar la oferta va a tener repercusiones”), Scott no se desanima: “Estoy completamente seguro de que, a final de cuentas, mi búsqueda de empleo rendirá sus frutos”.

Scott no es el único. En los últimos 5 años, millones de estadounidenses han perdido sus fuentes de trabajo, y millones de recién graduados —muchos de ellos menores de 30 años, como Scott— han enfrentado dificultades para encontrar el puesto de trabajo adecuado.

* Nota del editor: A menos que se especifique lo contrario, las cantidades referidas representan dólares estadounidenses.

Fuentes: L. Uchitelle, “A New Generation, an Elusive American Dream”, *New York Times* (7 de julio de 2010), pp. A1, A11; B. Levin, “Sending Out an S.O.S.: Who Will Give This a Handout/Job?”, *Dealbreaker* (7 de julio de 2010), <http://dealbreaker.com/tag/scott-nicholson/>.

¿Qué es el comportamiento organizacional?

1

El universo estelar no es tan difícil de comprender como las acciones de los seres humanos. —Marcel Proust



Tal vez los detalles de esta historia sean un tanto desalentadores, pero reflejan de forma elocuente algunos de los problemas que enfrenta la fuerza laboral contemporánea. La historia también destaca varias cuestiones de interés para los investigadores del comportamiento organizacional, incluyendo la motivación, las emociones, la personalidad y la comunicación. A lo largo de este libro, aprenderemos cómo todos estos elementos se pueden estudiar de manera sistemática.

Es probable que usted haya observado muchos aspectos del comportamiento de la gente durante su vida. En cierto modo, usted ya es un hábil observador de algunos de los principales temas del comportamiento organizacional. No obstante, es probable que, al mismo tiempo, no cuente con las herramientas necesarias para efectuar tales observaciones de forma sistemática, y es ahí donde el comportamiento organizacional entra en juego. Como veremos, va más allá del sentido común, la intuición y la adivinación.

Para saber hasta dónde lo llevaría el sentido común, responda la siguiente Self-Assessment Library (biblioteca de autoevaluación).



¿Cuánto conozco del comportamiento organizacional?

En la Self-Assessment Library (disponible en el CD y en línea), realice la actividad IV.G.1 (How Much Do I Know About OB?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue su calificación? ¿Le sorprende?
2. ¿Qué tanto piensa usted que la gerencia eficaz se base en el sentido común? ¿Su calificación en la prueba modificó su respuesta a esta pregunta?

La importancia de las habilidades interpersonales

- 1** Demostrar la importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo.

Hasta finales de la década de 1980, los planes de estudio de las escuelas de administración hacían énfasis en los aspectos técnicos de la disciplina, y se enfocaban sobre todo en la economía, la contabilidad, las finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de los individuos recibían relativamente menos atención. Sin embargo, en las tres últimas décadas, los profesores de administración se han percatado de la relevancia que tiene la comprensión del comportamiento humano para determinar la eficacia de un gerente, y solicitaron que se agregaran cursos sobre las habilidades interpersonales. Como aseveró el director de liderazgo en la Sloan School of Management del MIT, “los estudiantes de maestría en administración de empresas necesitarían sus destrezas técnicas y cuantitativas durante los dos primeros años, después de egresar de la escuela. Sin embargo, pronto las habilidades para el liderazgo y la comunicación serán la clave para diferenciar a los gerentes cuyas carreras en realidad vayan en ascenso”.¹

El desarrollo de las habilidades interpersonales de los gerentes también ayuda a las organizaciones a reclutar y a conservar individuos de alto rendimiento. No obstante las condiciones del mercado laboral, los empleados destacados siempre escasean.² Las compañías con reputación de buenos lugares para trabajar como Starbucks, Adobe Systems, Cisco, Whole Foods, Google, American Express, Amgen, Pfizer y Marriott tienen una gran ventaja. Una encuesta reciente de cientos de centros de trabajo y más de 200,000 participantes reveló que las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los supervisores estaban estrechamente vinculadas con la satisfacción laboral general. Las relaciones sociales positivas también estaban asociadas con menores niveles de estrés laboral y menores intenciones de abandonar el empleo.³ Por ello, es probable que tener gerentes con buenas habilidades interpersonales convierta al lugar de trabajo en algo mucho más agradable, lo cual a su vez hará más fácil contratar y retener al personal calificado. Además, la creación de un centro de trabajo agradable parece tener mucho sentido en términos económicos. Por ejemplo, se ha encontrado que las compañías que gozan de gran reputación por ser buenos lugares de trabajo (como aquellas incluidas en la lista de

En la actualidad, para triunfar en la gerencia se requiere tener buenas habilidades interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos como John Chambers, quien llegó a la cima de su profesión. A Chambers, director general de Cisco Systems, el mayor fabricante del mundo de equipos para redes, se le considera un respetado líder visionario e innovador, con una gran destreza para inspirar la cultura empresarial. Al ser un comunicador eficaz, se le describe como un individuo cálido y franco. En esta fotografía, Chambers habla durante la ceremonia de lanzamiento de un proyecto conjunto de tecnología verde, que Cisco estableció con una universidad china.



Fuente: Newscom

“las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos” de Forbes) logran un desempeño financiero superior.⁴

Hemos llegado a entender que en el lugar de trabajo actual tan competitivo y demandante, las destrezas técnicas de los gerentes no son suficientes para tener éxito; también necesitan contar con buena capacidad para el trato con la gente. Este libro se escribió con la finalidad de ayudar tanto a quienes ya son gerentes, como a quienes lo son en potencia, a desarrollar dichas habilidades para interactuar con las personas.

Lo que hacen los gerentes

- 2** Describir las funciones, los roles y las aptitudes de los gerentes.

MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo en www.mymanagementlab.com.

Comencemos con la definición breve de los términos de *gerente* y *organización* que es donde laboran los gerentes. Después veremos el puesto de trabajo del gerente; en específico, ¿qué hacen?

Los **gerentes** hacen cosas interactuando con otros individuos. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una **organización**, que es una unidad social coordinada en forma consciente, que incluye a dos o más personas, y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. Según esta definición, las empresas de manufactura y servicios son organizaciones, al igual que escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas al menudeo, departamentos de policía, y las instituciones de los gobiernos federal, estatal y local. Los individuos que supervisan las actividades de otros y que

gerente Individuo que logra las metas interactuando con otras personas.

organización Unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

son responsables por alcanzar las metas de dichas organizaciones son los gerentes (aunque en ocasiones se les llama *administradores*, sobre todo en las organizaciones sin fines de lucro).

Funciones de la gerencia

A principios del siglo XX, un industrial francés llamado Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.⁵ En la actualidad, se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Puesto que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son estas y cuáles los medios para lograrlas; la gerencia es ese alguien. La función de **planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas, así como el desarrollo de un conjunto integral de planes para integrar y coordinar las actividades. La evidencia indica que tal función es la que se incrementa más, conforme los gerentes pasan de la administración de niveles inferiores a niveles medios.⁶

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina **organizar** e incluye la determinación de cuáles tareas deberán realizarse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Cualquier organización incluye a personas, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlos y coordinarlos: es la función de **dirigir**. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen sus actividades, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir.

Para garantizar que todo marche como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización y compararlo con el conjunto de metas previamente establecidas. Si hay desviaciones significativas, es tarea de la gerencia reencuzar a la organización. Entonces, las labores de vigilar, comparar y hacer una corrección potencial están comprendidas dentro de la función de **controlar**.

Por tanto, según el enfoque funcional, la respuesta a la pregunta “¿qué hacen los gerentes?” es que ellos planean, organizan, dirigen y controlan.

Roles de la gerencia

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, estudiante graduado del MIT, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñaban diez roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados.⁷ Como se indica en la figura 1-1, los diez roles se clasifican básicamente en **1.** interpersonales **2.** informativos y **3.** de toma de decisiones.

Roles Interpersonales Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación, o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de *representante*. Todos los gerentes también desempeñan un rol de *líder*, el cual implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es el de *enlace*, es decir, quien establece contacto con otros individuos que brindan información al gerente. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de control de calidad en la misma compañía tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas forja contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación comercial, tiene una relación de enlace externo.

Figura 1-1

Roles gerenciales según Mintzberg

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de funciones rutinarias de índole legal o social
Líder	Responsable por la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le brindan información
Informativo	
Vigilante	Recibe una amplia variedad de información; sirve como centro neurálgico de la información interna y externa de la organización
Divulgador	Transmite la información recibida de los asociados externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los asociados externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; funge como experto en la industria de la organización
De toma de decisiones	
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y en su entorno, e inicia proyectos para realizar un cambio
Encargado de atender conflictos	Responsable de efectuar acciones correctivas, cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales importantes
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Fuente: Adaptado de *The Nature of Managerial Work* por H. Mintzberg. Copyright © 1973 por H. Mintzberg. MINTZBERG, HENRY, *THE NATURE OF MANAGERIAL WORK*. 1.ª ed., © 1980, pp. 92-93. Reimpresión con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Roles informativos Todos los gerentes, hasta cierto punto, recaban información de organizaciones e instituciones externas, por lo general, revisando los medios de comunicación masiva (incluyendo Internet) y hablando con otras personas sobre cambios en los gustos de la audiencia, lo que quizá planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de *vigilante*. Los gerentes también actúan como canal que transmite información a los miembros de la organización. Este es el rol del *divulgador*. Asimismo, desempeñan el rol de *vocero* cuando representan a la organización ante colaboradores externos.

Roles de toma de decisiones Por último, Mintzberg identificó cuatro funciones relacionadas con la toma de decisiones. En el rol de *emprendedor*, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como *encargados de atender conflictos*, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como *asignadores de recursos*, son responsables de asignar

planear Proceso que incluye definir metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades.

organizar Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.

dirigir Función que incluye motivar a la fuerza laboral, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

controlar Vigilar actividades para garantizar que se lleven a cabo según se haya planeado y corregir cualquier desviación significativa.

recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de *negociador*, en el que analizan temas y negocian con otras unidades con la finalidad de lograr ventajas para su propia unidad.

Habilidades gerenciales

Otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces.⁸

Aptitudes técnicas Incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, y no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

Habilidades humanas Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las **habilidades humanas**. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.

Destrezas conceptuales Los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una **destreza conceptual**. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Una vez que hayan elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

Actividades de una gerencia eficaz versus una gerencia exitosa

Fred Luthans y sus colegas vieron lo que los gerentes hacían desde un enfoque un tanto diferente.⁹ Hicieron la siguiente pregunta: ¿los gerentes que ascienden más rápido en una organización hacen las mismas actividades, y con el mismo empeño, que aquellos que realizan el mejor trabajo? Tal vez usted piense que sí y, sin embargo, no es lo que siempre ocurre.

Luthans y sus colegas estudiaron a más de 450 gerentes y descubrieron que estos efectuaban cuatro actividades básicas:

1. **Administración tradicional.** Tomar decisiones, planear y controlar.
2. **Comunicación.** Intercambiar información rutinaria y procesar documentos.
3. **Administración de recursos humanos.** Motivar, disciplinar, manejar conflictos, asignar personal y capacitar.
4. **Formación de redes.** Socializar, mostrar diplomacia e interactuar con colaboradores externos.

En el estudio, el gerente “promedio” dedicaba 32 por ciento de su tiempo a actividades de la administración tradicional, 29 por ciento a comunicarse, 20 por ciento a tareas de recursos humanos y 19 por ciento a forjar redes. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada gerente dedicaba a las distintas actividades variaba considerablemente. Como se observa en la figura 1-2, entre aquellos que *tenían éxito* (definido en términos de la rapidez con que ascendían en su organización), la for-



Fuente: Basada en Luthans, R. M., Hodgells y S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

mación de redes era la actividad con mayor contribución relativa al éxito, y la administración de recursos humanos era la que tenía la menor contribución. Entre los gerentes *eficaces* (definido en términos de la cantidad y calidad de su desempeño, así como de la satisfacción y el compromiso de sus empleados), la comunicación tuvo el mayor peso en la contribución para el éxito; y la formación de redes tuvo el menor peso. Estudios más recientes efectuados en Australia, Israel, Italia, Japón y Estados Unidos confirman el vínculo entre la formación de redes sociales y el éxito en una organización.¹⁰ La relación entre la comunicación y los gerentes eficaces también es clara. Un estudio de 410 gerentes estadounidenses reveló que resultan más eficaces tanto quienes buscan información entre sus colegas y empleados —aunque aquella sea negativa— como quienes explican sus decisiones.¹¹

Estas investigaciones agregan información importante a nuestros conocimientos sobre la labor de los gerentes. Los gerentes exitosos dan un énfasis casi opuesto a la administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y formación de redes, en comparación con los gerentes eficaces. Tal descubrimiento desafía el supuesto histórico de que los ascensos se basan en el desempeño, e ilustra la importancia de las habilidades diplomáticas y la formación de redes con el propósito de crecer en las organizaciones.

Repaso del trabajo del gerente

Hay un nexo común entre funciones, roles, habilidades, actividades y enfoques para la gerencia: Cada uno de ellos reconoce la importancia fundamental que implica administrar al personal, sin importar que se llame “la función de dirigir”, “roles interpersonales”, “habilidades humanas” o “actividades de administración de recursos humanos, comunicación y formación de redes”. Es evidente que los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales si buscan ser eficaces y exitosos.

aptitudes técnicas *Habilidad para aplicar el conocimiento o la experiencia especializados.*

habilidades humanas *Facilidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.*

destrezas conceptuales *Capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas.*

Introducción al comportamiento organizacional

3 Definir el *comportamiento organizacional (CO)*.

Hemos destacado la importancia de las habilidades interpersonales; no obstante, ni este libro ni la disciplina en que está basado las denominan “habilidades interpersonales”. El término más común para describir la disciplina es *comportamiento organizacional*.

El **comportamiento organizacional** (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parecería un enigma, así que lo descifraremos.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de una área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume de la siguiente manera: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada una, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral.¹²

Zappos.com, el vendedor de calzado al detalle en línea, entiende la forma en que el comportamiento organizacional influye en el desempeño de una organización. Zappos mantiene buenas relaciones con los empleados al brindarles prestaciones generosas, una capacitación integral de servicio al cliente, y un ambiente laboral positivo y divertido. A los trabajadores se les faculta para tomar decisiones que incrementen la satisfacción del cliente, y se les anima a ser divertidos y hasta un poco excéntricos. En Zappos se tienen altos niveles de satisfacción laboral, una gran lealtad de los empleados y mucha productividad, todo lo cual contribuye con el éxito general de la compañía. En esta fotografía, los empleados observan una línea de zapatos en una de las extravagantes oficinas de la compañía.



Complementación de la intuición con el estudio sistemático

4 Demostrar el valor que tiene el estudio sistemático para el CO.

Cada uno de nosotros es un estudiante del comportamiento. Ya sea que usted lo haya pensado en forma explícita o no, ha estado “leyendo” a las personas durante casi toda su vida, observando su conducta y tratando de interpretar lo que ve, o bien, de determinar lo que la gente haría en circunstancias diferentes. Por desgracia, ese enfoque casual o de sentido común para leer a los demás a menudo conduce a predicciones erróneas. Sin embargo, es posible mejorar su capacidad de pronóstico al enriquecer su intuición con un enfoque más sistemático.

El enfoque sistemático utilizado en este libro descubrirá hechos y relaciones importantes; además, ofrecerá una base desde la cual se realicen predicciones más exactas acerca del comportamiento. El fundamento de ese enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no es algo aleatorio. En vez de ello, es posible identificar ciertas consistencias esenciales en las cuales se basa el comportamiento de todos los individuos, y modificarlas con la finalidad de que reflejen las diferencias individuales.

Tales consistencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? Porque permiten que el comportamiento sea predecible. Por lo general, el comportamiento es predecible, y su *estudio sistemático* constituye un medio para efectuar pronósticos razonablemente exactos. Al usar el concepto **estudio sistemático** nos referimos a buscar relaciones, intentando atribuir las causas y los efectos, y basar nuestras conclusiones en evidencia científica —es decir, en datos reunidos en condiciones controladas, y medidos e interpretados con rigor razonable. (Véase el apéndice A, para un repaso básico de los métodos de investigación que se utilizan en los estudios del comportamiento organizacional).

La **administración basada en evidencias (ABE)** complementa el estudio sistemático al fundamentar las decisiones gerenciales en la mejor evidencia científica disponible. Por ejemplo, queremos que los médicos tomen decisiones sobre el cuidado de sus pacientes de acuerdo con la evidencia más reciente de que se disponga, y la ABE plantea que los gerentes deberían hacer lo mismo, al considerar de un modo más científico los problemas de administración. Un gerente podría formular una pregunta administrativa, buscar la mejor evidencia disponible y aplicar la información pertinente a la pregunta o al caso en estudio. Quizá piense que es difícil estar en contra de lo anterior (¿qué gerente diría que las decisiones no deben basarse en evidencias?), pero la gran mayoría de las decisiones gerenciales aún se toman “sobre la marcha”, con pocos estudios sistemáticos o evidencias disponibles.¹³

El estudio sistemático y la ABE se agregan a la **intuición**, es decir, los “sentimientos viscerales” sobre aquello que es “atractivo” para los demás (e incluso para nosotros mismos). Desde luego, ello no significa que las cuestiones en las que usted haya llegado a creer con procesos no sistemáticos sean necesariamente incorrectas. Como hizo notar Jack Welch (ex director general de GE) “el meollo, por supuesto, es saber cuándo seguir una corazonada”. Sin embargo, si tomamos *todas* las decisiones por intuición o corazonada, es probable que lo hagamos con información incompleta: algo similar a tomar una decisión de inversión con tan solo la mitad de los datos.

Las consecuencias de basarse en la intuición empeoran por el hecho de que tendemos a sobrestimar la exactitud de lo que creemos que sabemos. Una encuesta reciente reveló que 86 por ciento de los directivos pensaba que su organización trataba bien a los empleados, aunque únicamente 55 por ciento de estos consideraba que se les trataba bien. Encuestas realizadas a gerentes de recursos humanos

comportamiento organizacional (CO) Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

estudio sistemático Buscar relaciones de tipo causa y efecto, y basar las conclusiones obtenidas en evidencia científica.

administración basada en evidencias (ABE) Las decisiones gerenciales se toman con base en la mejor evidencia científica disponible.

intuición sentimiento visceral que no necesariamente se apoya en investigaciones.

“La mayoría de los actos de acoso en el lugar de trabajo implican agresión de hombres hacia mujeres”

Esta afirmación es verdadera en el sentido general de que la mayoría de las investigaciones indican que los hombres son más proclives a convertirse en acosadores en el centro laboral, y las mujeres suelen ser las víctimas de tal conducta.

No obstante, toda la situación sobre el género y el acoso en el lugar de trabajo es mucho más compleja que eso.

En primer lugar, las diferencias entre géneros se están desvaneciendo. Un estudio reciente sobre el acoso en el centro laboral, realizado por el Workplace Bullying Institute (WBI) sugirió que en el trabajo 60 por ciento de los acosadores son hombres y 40 por ciento son mujeres. Se trata de una diferencia importante que aún existe entre géneros, aunque dicha diferencia ya no es tan grande como antes. Esto se debe en parte al ascenso de las mujeres en la jerarquía de las organizaciones. Las evidencias indican que la gran mayoría de los incidentes de acoso laboral ocurren “de arriba hacia abajo”: el supervisor intimida al subalterno. Como cada vez hay más mujeres supervisoras, la situación está cambiando, hasta cierto punto, la proporción del acoso laboral entre los géneros.

Una segunda complicación es que, cuando las mujeres acosan a sus colegas de trabajo, casi siempre la víctima es otra mujer. El mismo estudio del WBI sobre el acoso en el lugar de trabajo reveló que 58 por ciento de las víctimas de acoso

son mujeres. Sin embargo, casi toda la diferencia de género en las víctimas se debe a *quién atacan las mujeres acosadoras*; en 80 por ciento de los casos, se trata de otra mujer. Los hombres son más proclives a atacar a otros hombres, aunque en mucho menor grado que las mujeres acosadoras.

Por último, parece que las mujeres se ven más afectadas por el acoso. Un estudio reciente de 183 víctimas de acoso, encontró que la prevalencia del trauma era mayor en las mujeres (49 por ciento) que en los hombres (35 por ciento). La complejidad de estas relaciones indica que para entender verdaderamente el fenómeno del comportamiento organizacional, a menudo es necesario comprender que las causas y las consecuencias del comportamiento laboral son complejas.

Con respecto al acoso, los expertos sugieren algunas formas de afrontar a los acosadores en el lugar de trabajo, sin importar el género de la víctima.

- 1. Hable con el acosador.** “Tal vez su jefe sea una de esas personas que no saben cómo se comportan los acosadores”, comenta Robert Sutton de Stanford y autor de varios libros sobre el acoso laboral.
- 2. Consiga ayuda.** Lleve una bitácora sobre la conducta de acoso. Sea específico y enfóquese más en las acciones que en los sentimientos. En

algún momento quizá sea necesario involucrar a otros, como al personal de recursos humanos.

- 3. Ignórelo.** Por lo general, es más fácil decirlo que hacerlo, pero en ocasiones lo único que puede hacer es tratar de ignorar el acoso. “Procure no dejar que le afecte”, recomienda Sutton.
- 4. Actualice su currículum.** En ocasiones los acosadores se van o cambian. Sin embargo, si no cambian ni se marchan, tal vez usted desee planear su estrategia de salida. Tómese su tiempo y no entre en pánico. No todos los lugares de trabajo están llenos de acosadores, y es probable que se sienta mejor en un lugar libre de ellos.

Fuente: L. Patrecca, “Bullying in Workplace Is Common, Hard to Fix”, *USA Today* (28 de diciembre de 2010), pp. 1B-2B; R. I. Sutton, *Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best... and Learn from the Worst* (Nueva York: Business Plus, 2010); A. Rodríguez-Muñoz, B. Moreno-Jiménez, A. Vergel y E. G. Hernández, “Post-Traumatic Symptoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions”, *Journal of Applied Social Psychology* 40, núm. 10 (2010), pp. 2616-2635.

también han demostrado que muchos gerentes sostienen opiniones “de sentido común” con respecto a la administración eficaz, las cuales han sido refutadas contundentemente por la evidencia empírica.

Un problema similar se detecta al sondear los negocios y medios de comunicación más populares, en la búsqueda de sabiduría gerencial. Las publicaciones de negocios tienden a estar dominadas por modas pasajeras. Como señaló un escritor en *The New Yorker*, “cada cierto número de años, algunas compañías nuevas tienen éxito y son objeto de escrutinio en busca de verdades ocultas que pudieran revelar. Sin embargo, es frecuente que tales verdades no existan; ocurre solo que las empresas estaban en el lugar correcto en el momento adecuado”.¹⁴ Aunque tratemos de evitarla, también podríamos caer en esta trampa. No es que todas las historias que se narran en las publicaciones de negocios estén equivocadas, es simplemente que sin un enfoque sistemático resulta difícil separar el trigo de la paja.

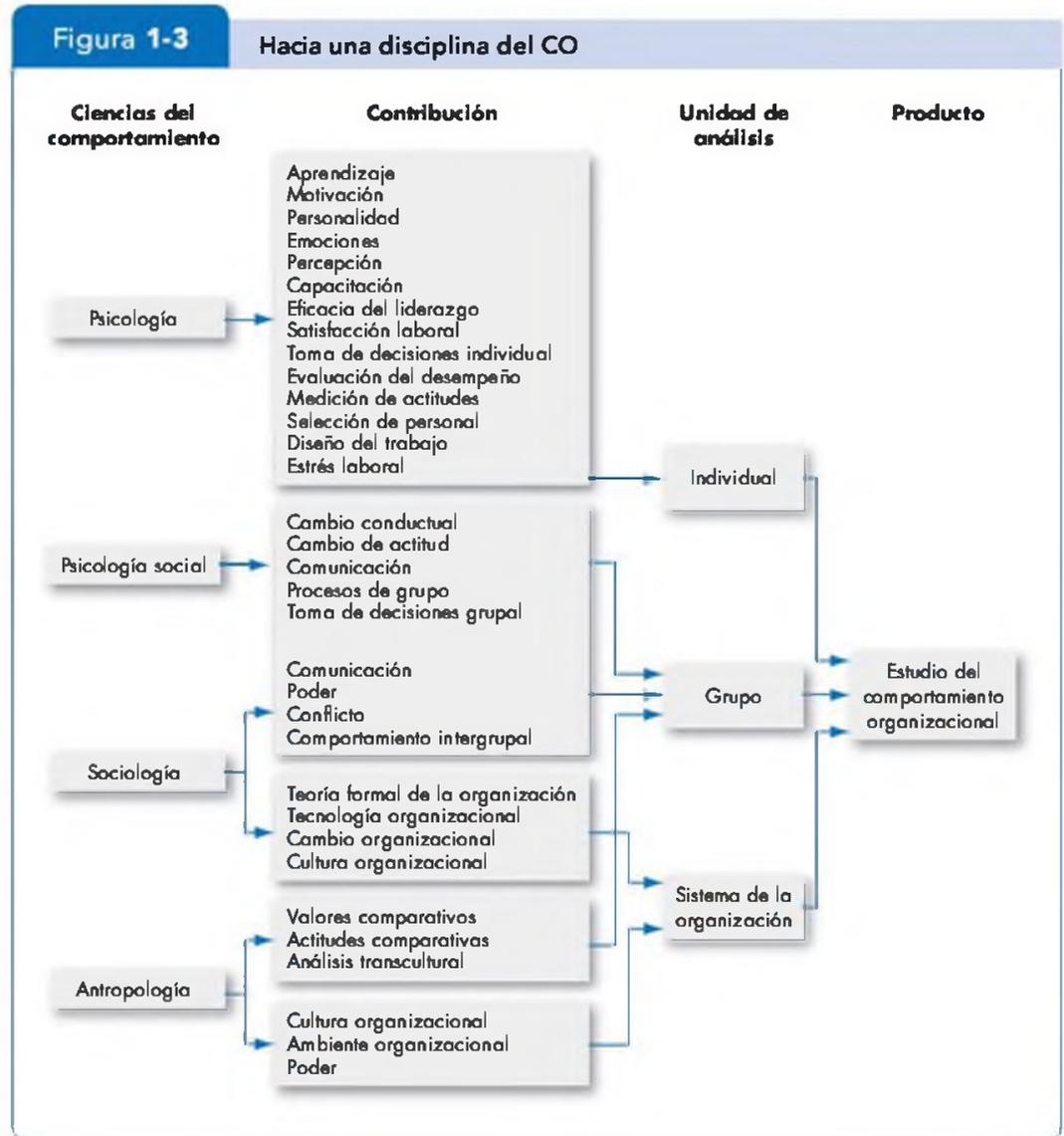
No le estamos aconsejando que ignore a su intuición o a todas las publicaciones de negocios; tampoco estamos argumentando que las investigaciones siem-

pre sean correctas. Los investigadores también cometen errores. Lo que sí le aconsejamos es que utilice la evidencia tanto como sea posible para informar a su intuición y su experiencia. Esa es la promesa del CO.

Disciplinas que intervienen en el campo del CO

- 5** Identificar las principales disciplinas de la ciencia del comportamiento que contribuyen al CO.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micronivel, de análisis; en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización. En la figura 1-3 se ilustra el panorama de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.



Psicología

La **psicología** busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

Psicología social

Considerada en general como una rama de la psicología, la **psicología social** combina conceptos tanto de la psicología como de la sociología, para enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre sí mismos. Una área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el *cambio*, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; en la identificación de patrones de comunicación y en la construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

Sociología

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la **sociología** estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones, el poder y el conflicto.

Antropología

La **antropología** es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de organizaciones diferentes. Gran parte de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación.

Hay pocos absolutos en el CO

6 Demostrar por qué hay pocos absolutos en el CO.

En las ciencias físicas —química, astronomía, física— hay leyes que son consistentes y se aplican a una amplia gama de situaciones; permiten que los científicos hagan generalizaciones sobre la atracción de la gravedad, o que tengan confianza en el envío de astronautas al espacio con la finalidad de reparar satélites. Pero como concluyó un notable investigador sobre el comportamiento: “Dios entregó todos los problemas fáciles a los físicos”. Los seres humanos son complejos y existen muy pocos principios universales, si acaso, que sirvan para explicar el comportamiento organizacional. Como los seres humanos no son iguales, es limitada nuestra capa-

cidad de realizar generalizaciones sencillas, exactas y sistematizadas sobre ellos. Es frecuente que dos individuos actúen de forma distinta ante una misma situación, en tanto que el comportamiento de una misma persona suele variar en situaciones diferentes. Por ejemplo, no a todos los motiva el dinero, y usted se comportaría de modo distinto el domingo en su Iglesia que una noche de fiesta.

Desde luego, esto no significa que no sea posible lograr ciertas predicciones válidas o explicaciones razonablemente precisas de la conducta humana. Pero sí significa que los conceptos del CO deben reflejar las condiciones de la situación o de contingencia. Podemos decir que x lleva a y , aunque tan solo en condiciones especificadas por z las **variables de contingencia**. La ciencia del CO se desarrolló al aplicar conceptos generales a una situación, individuo o grupo en particular. Los estudiosos del CO, por ejemplo, evitarían afirmar que a todos les agrada el trabajo complejo y desafiante (el concepto general). ¿Por qué? Porque no todo mundo quiere tener un trabajo que lo desafíe. Algunas personas prefieren lo rutinario sobre lo variado, o bien, lo sencillo sobre lo complejo; es decir, un trabajo atractivo para un individuo tal vez no lo sea para otro, por lo que su atractivo es contingente según el individuo que lo desempeña.

Conforme avance con el estudio de este libro, encontrará un buen número de teorías basadas en investigaciones acerca de la forma en que la gente se comporta en las organizaciones. Sin embargo, no espere encontrar una infinidad de relaciones directas de causa-efecto. ¡No existen muchas! Las teorías sobre el comportamiento organizacional reflejan el objeto de estudio con el que tratan, y los seres humanos son complejos y complicados.

Retos y oportunidades del CO

- 7** Identificar los desafíos y las oportunidades que tienen los gerentes al aplicar los conceptos del CO.

Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Dé una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones. Por ejemplo, el empleado común se está haciendo más viejo; cada vez son más las mujeres y personas de minorías que se suman a la fuerza laboral; los recortes corporativos y el uso intensivo de trabajadores temporales están socavando los vínculos de lealtad, que históricamente mantenían muchos individuos con sus empleadores; la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos. La recesión global ha puesto de manifiesto los desafíos de trabajar con gente y administrarla durante épocas de incertidumbre.

En pocas palabras, actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los gerentes utilicen los conceptos del CO. En esta sección, se repasan algunos de los temas más relevantes a los que se enfrentan los gerentes, y para los cuales el CO ofrece soluciones —o al menos nociones significativas hacia ellas.

Respuesta ante las presiones económicas

Cuando la economía estadounidense entró en una profunda y prolongada recesión en 2008, a casi todas las otras economías importantes del mundo les ocurrió lo mismo. Los despidos y la pérdida de fuentes de trabajo se generalizaron, en tanto que muchos de quienes sobrevivieron fueron exhortados a aceptar reducciones en sus salarios.

Durante las épocas económicas difíciles, la administración eficaz suele ser un lujo. Cualquiera puede dirigir una compañía cuando los negocios florecen, ya que la dife-

psicología Ciencia que busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y de otras especies.

psicología social Rama de la psicología que combina conceptos de la psicología y la sociología, y que se centra en la influencia que las personas tienen entre sí.

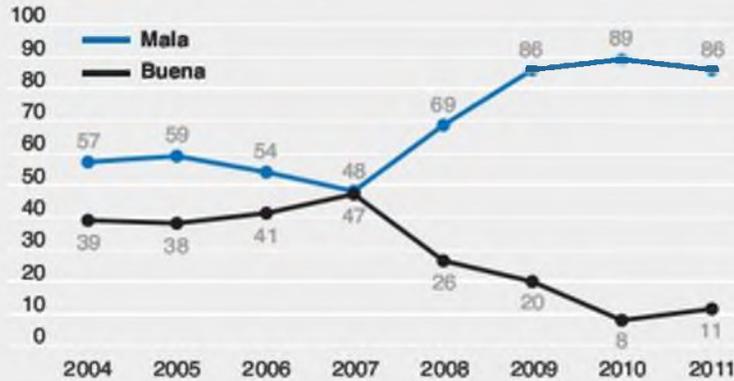
sociología Estudio de las personas en relación con su ambiente social o su cultura.

antropología Estudio de las sociedades con el objetivo de aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

variables de contingencia Factores situacionales; variables que moderan la relación entre dos o más variables.

Encuesta de CO Trabajo en los buenos tiempos —y en los malos

“Considerando la situación laboral actual en Estados Unidos, ¿diría usted que es una buena época o una mala época para encontrar un puesto de trabajo con calidad?”



fuentes: Encuestas de seguimiento de Gallup con muestras aleatorias de aproximadamente 1 000 adultos mayores de 18 años de edad, que viven en la zona continental de Estados Unidos, y quienes fueron elegidas utilizando un muestreo telefónico de dígitos aleatorios. Véase F. Newport, “Americans’ Views of Job Market Improve; Still Mostly Negative” (18 de abril de 2011), www.gallup.com.

rencia entre una buena y una mala gerencia refleja la diferencia entre ganar mucho dinero y ganar mucho más dinero. Sin embargo, en las malas épocas, los gerentes enfrentan situaciones de trabajadores que deben ser despedidos, que reciben recortes de salario y que se sienten preocupados acerca de su futuro. La diferencia entre una buena y una mala gerencia podría ser la diferencia entre las ganancias y las pérdidas o, a final de cuentas, entre la supervivencia y el fracaso.

Considere el caso de Enterprise Rent-A-Car. La compañía se sentía orgullosa de no haber despedido a ningún trabajador estadounidense durante sus 51 años de historia. Incluso durante la recesión de 2001-2002, luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre, Enterprise siguió contratando personal. No obstante, en 2008-2009 la compañía se vio obligada a despedir a más de mil empleados. “Estos despidos no tienen precedentes”, reconoció Patrick Farrell, vicepresidente de responsabilidad corporativa de Enterprise. Gentex Corp, proveedor de refacciones para automóviles con sede en Michigan, nunca había tenido un despido durante sus 34 años de historia... hasta 2008-2009. “Ni siquiera teníamos una política de despidos”, reconoció el vicepresidente de recursos humanos de Gentex.¹⁵

La buena administración de la fuerza laboral en tiempos difíciles es tan complicada como en las buenas épocas —si no es que más. Sin embargo, los enfoques del CO en ocasiones difieren. En los buenos tiempos, saber cómo recompensar, satisfacer y conservar a los trabajadores es algo gratificante; en los tiempos de crisis, entran en acción cuestiones como el estrés, la toma de decisiones difíciles y el afrontamiento.

Respuesta ante la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales. Burger King es propiedad de una empresa británica, y McDonald’s vende hamburguesas en Moscú. Exxon Mobil, compañía que se reconoce como estadounidense, recibe casi 75 por ciento de sus ingresos por ventas fuera de Estados Unidos. Los nuevos empleados de Nokia, el fabricante de teléfonos con sede en Finlandia, se reclutan cada vez con mayor frecuencia en India, China y otros países en desarrollo —en el renombrado centro de investigaciones de Nokia en Helsinki, quienes no son finlandeses ahora superan en número a quienes sí lo son. Y en la actualidad todos los principales fabricantes de automóviles ensamblan sus vehículos fuera de sus fronteras; por ejemplo, Honda los manufactura en Ohio; Ford, en Brasil; Volkswagen, en México; y tanto Mercedes como BMW, en Sudáfrica.

El mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, la función del gerente ha cambiado.

Mayores transferencias al extranjero Si usted es gerente, es muy probable que sea enviado al extranjero por cuestiones de trabajo —que se le transfiera a la división de operaciones de su empleador o a una subsidiaria en otro país. Una vez ahí, tendrá que administrar una fuerza laboral que con seguridad será muy diferente en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes, a lo que usted estaba acostumbrado a dirigir en su país de origen.

Trabajo con gente de diferentes culturas Incluso en su propio país, tendrá que trabajar con jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas. Lo que a usted lo motiva quizá no los motive a ellos. O bien, tal vez su estilo de comunicación sea directo y abierto, pero ellos quizás encuentren ese enfoque como algo incómodo y amenazador. Para trabajar de manera eficaz con individuos de diferentes culturas, es necesario que entienda la forma en que fueron moldeados por su cultura, geografía y religión, así como la manera de adaptar su estilo gerencial a sus diferencias.

Los gerentes de compañías globales como McDonald's, Disney y Coca-Cola se han dado cuenta de que los valores económicos no son universalmente transferibles. Las prácticas administrativas deben modificarse para que reflejen los valores de los diferentes países donde opera una organización.

Supervisión del traslado de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra Cada vez es más difícil para los gerentes de las naciones desarrolladas, donde es común que los salarios más bajos sean de \$6 o más dólares por hora, competir contra empresas chinas y de otros países en desarrollo donde se dispone de mano de obra a 30 centavos por hora. No es por casualidad que gran parte de la ropa que usan los estadounidenses esté hecha en China, que estos trabajen en computadoras cuyos chips provienen de Taiwán y vean películas filmadas en Canadá. En una economía global, los puestos de trabajo tienden a fluir hacia lugares donde los costos más bajos dan a las empresas una ventaja comparativa, aun cuando los sindicatos, políticos y líderes de las comunidades locales consideran que la exportación de puestos de trabajo afecta negativamente el mercado laboral interno. Los gerentes deben tratar con la difícil tarea de equilibrar los intereses de sus organizaciones con sus responsabilidades hacia las comunidades donde operan.

En la economía global, los puestos de trabajo tienden a desplazarse de las naciones desarrolladas a los países donde menores costos de mano de obra ofrecen a las empresas una ventaja comparativa. En esta fotografía, empleados se manifiestan con sus compañeros de trabajo, en la fábrica de Nokia con sede en Alemania, para protestar contra la decisión que tomó la empresa de cancelar la fabricación de teléfonos móviles en esa planta, originando así la pérdida de 2,300 puestos de trabajo. Nokia anunció planes para trasladar la producción de Alemania a Rumania, donde la mano de obra es más barata.



Administración de una fuerza de trabajo diversa

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es adaptarse a individuos que son diferentes. El término para describir tal desafío es *la fuerza de trabajo diversa*. Mientras la globalización se centra en las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las diferencias entre la gente *dentro* de países determinados.

La **fuerza de trabajo diversa** reconoce una fuerza laboral de mujeres y hombres; muchos grupos raciales y étnicos; personas con una amplia variedad de habilidades físicas y psicológicas; e individuos con edades y orientación sexual diferentes. La administración de esa diversidad se ha vuelto una preocupación global. La mayoría de los países europeos han experimentado un drástico crecimiento en la inmigración del Medio Oriente; Argentina y Venezuela albergan a una gran cantidad de migrantes de otras naciones sudamericanas; y países como India, Irak e Indonesia tienen una gran diversidad cultural al interior de sus fronteras.

El cambio más significativo en la fuerza laboral estadounidense durante la segunda mitad del siglo xx fue el rápido crecimiento en el número de las mujeres trabajadoras. En 1950, por ejemplo, tan solo 29.6 por ciento de la fuerza laboral estaba compuesta por mujeres. Para 2008, la cifra aumentó a 46.5 por ciento. La primera mitad del siglo xxi se caracterizará por los cambios en la composición racial y étnica, así como por el envejecimiento de la generación de los baby boomers. Hacia 2050, el grupo de hispanos en la fuerza de trabajo aumentará de 11 por ciento actual a 24 por ciento, en tanto que el grupo de las personas de raza negra pasará de 12 a 14 por ciento, y el de los asiáticos de 5 a 11 por ciento. Al mismo tiempo, en el corto plazo la fuerza laboral continuará envejeciendo. El grupo de los trabajadores mayores de 55 años, que actualmente constituye el 13 por ciento de la fuerza laboral, será del 20 por ciento en 2014.

Aunque en el siguiente capítulo examinaremos nuevamente el tema de la diversidad de la fuerza laboral, bastará con decir que plantea grandes oportunidades, así como cuestiones desafiantes para los gerentes y los empleados de todos los países. ¿De qué manera se podrían aprovechar las diferencias dentro de los grupos para lograr una ventaja competitiva? ¿Se debería tratar igual a todos los empleados? ¿Es necesario reconocer las diferencias individuales y culturales? ¿Qué se puede hacer para fomentar la conciencia cultural en empleados que cometen el error de no ser políticamente correctos? ¿Cuáles son los requisitos legales en cada país? ¿Es importante la diversidad?

Mejora del servicio al cliente

Hace poco, American Express convirtió la peor pesadilla de Joan Weinbel en un acontecimiento singular. Eran las 10:00 P.M. y Joan estaba en su casa, en Nueva Jersey, empacando para hacer un viaje de una semana, cuando de súbito se dio cuenta de que había olvidado su tarjeta AmEx Gold en un restaurante de la ciudad de Nueva York la tarde de ese día. El restaurante estaba a casi 50 kilómetros de ahí. Tenía que abordar un vuelo a las 7:30 de la mañana siguiente y necesitaba su tarjeta para el viaje. Llamó a American Express. Un representante de servicio al cliente de AmEx, cortés y servicial, contestó rápido el teléfono y le dijo a la señora Weinbel que no se preocupara. Le hizo algunas preguntas y le informó que “la ayuda iba en camino”. Sería poco afirmar que Joan quedó estupefacta cuando su timbre sonó a las 11:45 P.M. —menos de dos horas después de haber llamado a AmEx. En su puerta estaba un mensajero con una tarjeta nueva. La forma en que la compañía logró producirla y llevársela con tanta rapidez aún tiene atónita a Joan. Pero afirma que esa experiencia la convirtió en su cliente de por vida.

En la actualidad, la mayoría de los empleados en los países desarrollados trabajan en el sector de servicios. En Estados Unidos lo hace 80 por ciento la fuerza laboral; en Australia, 73 por ciento; en Reino Unido, Alemania y Japón, los porcentajes son 69, 68 y 65, respectivamente. Los puestos de trabajo en los servicios incluyen representantes de apoyo técnico, trabajadores en restaurantes de comida rápida, vendedores, meseros o camareros, enfermeras, técnicas automotrices, consultores, ejecutivos de cuenta, planeadores financieros y sobrecargos. La característica común de estos puestos de trabajos es que requieren interacción sustancial con los clientes de la organización. Y como esta no puede existir sin clientes —ya sea

La empresa Ritz Carlton Hotel es reconocida en todo el mundo como el estándar dorado en la rama de la hospitalidad. Su lema: "Somos damas y caballeros que atendemos a damas y a caballeros" se ejemplifica en esta fotografía, en la cual una empleada atiende a un huésped en la terraza veraniega del Ritz-Carlton en Moscú.

La cultura del Ritz-Carlton es muy sensible ante las necesidades de los clientes, la cual se refleja en el lema, el credo y los valores de servicio de la compañía, y está diseñada para establecer vínculos sólidos que den como resultado huéspedes de por vida.



Fuente: ITAR - TASS / Anton Tushin / Newscom

que se trate de American Express, L. L. Bean, una firma de abogados, un museo, una escuela o una institución gubernamental—, la gerencia necesita asegurarse de que los empleados hagan lo que sea para agradar a sus clientes.¹⁶ Por ejemplo, en Patagonia —un vendedor minorista de ropa para escaladores, ciclistas, esquiadores, deslizadores y otros aficionados a los deportes al aire libre— la responsabilidad general más importante del gerente de piso es el servicio al cliente: "Inspire en sus empleados el significado y la importancia que tiene el servicio al cliente según la filosofía del comercio al menudeo: 'nuestra tienda es un lugar donde no existe la palabra no'; dé facultades de decisión al equipo para 'usar su mejor criterio' en todo lo que concierne al servicio al cliente".¹⁷ Conocer el CO ayuda a los gerentes de Patagonia a alcanzar dicha meta y, en general, contribuye a mejorar el desempeño de una organización, mostrándoles cómo las actitudes y el comportamiento de los empleados se relacionan con la satisfacción del cliente.

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de sensibilidad ante el cliente. El CO ofrece una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen tal cultura —aquella donde los trabajadores son amigables, corteses, accesibles y expertos, y están listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradecerles.¹⁸

Mejora en las habilidades interpersonales

Conforme vaya avanzando en los capítulos, se le presentarán conceptos y teorías relevantes que sirven para explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo. Además, obtendrá nociones sobre las habilidades interpersonales

fuerza de trabajo diversa Concepto de que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en términos de género, raza, origen étnico, orientación sexual, y la inclusión de otros grupos diversos.

específicas que es posible usar en el trabajo. Por ejemplo, veremos las formas de diseñar puestos de trabajo motivadores, así como técnicas para mejorar la capacidad de escuchar y formas para crear equipos más eficaces.

Estimulación del cambio y la innovación

¿Qué sucedió con Montgomery Ward, Woolworth, Smith Corona, TWA, Bethlehem Steel y WorldCom? Todos estos gigantes desaparecieron. ¿Por qué otros como General Motors, Sears, Boeing y Lucent Technologies implementaron programas de gran alcance para recortar costos, y eliminaron miles de puestos de trabajo? La respuesta es para evitar ir a la quiebra.

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con un flujo continuo de bienes y servicios innovadores. El esquema único de Domino's llevó a la desaparición de miles de pequeños distribuidores de pizza, cuyos gerentes pensaron que podían continuar haciendo lo mismo que habían hecho por años. Amazon.com está sacando del negocio a muchas librerías independientes conforme demuestra que es posible vender con éxito libros (y casi cualquier cosa) desde un sitio de Internet. Después de varios años de desempeño mediocre, Boeing se dio cuenta de que necesitaba cambiar su modelo de negocios. El resultado fue su aeronave 787 Dreamliner, con lo que se convirtió de nuevo en el fabricante de aviones líder en el mundo.

Los empleados de una organización son la energía para la innovación y el cambio, o bien, un gran obstáculo con el que esta tropieza. El desafío para los gerentes consiste en estimular la creatividad de los trabajadores hacia el cambio y su tolerancia ante ella. El campo del CO brinda muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar dichas metas.

Lucha contra “lo temporal”

La globalización, la capacidad ampliada y los avances de la tecnología han obligado a las organizaciones a ser rápidas y flexibles si buscan sobrevivir. El resultado es que la mayoría de gerentes y empleados actuales laboran en un clima cuya mejor descripción es “temporal”.

Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades con la finalidad de cumplir con los nuevos requisitos laborales. Por ejemplo, los trabajadores de producción en compañías como Caterpillar, Ford y Alcoa ahora necesitan operar equipo de producción computarizado. Hace 20 años, eso no estaba incluido en las descripciones de sus puestos de trabajo. En el pasado, se asignaba a los individuos a un grupo de trabajo específico, lo cual les proporcionaba una gran seguridad por el hecho de interactuar con las mismas personas todos los días. Esa naturaleza de predicción ha sido sustituida por grupos de trabajo temporales, por equipos que incluyen a miembros de diferentes departamentos y por una mayor rotación de individuos para cubrir funciones que cambian constantemente. Por último, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo; reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales.

Los gerentes y los empleados actuales deben aprender a enfrentar la temporalidad, la flexibilidad, la espontaneidad y lo impredecible. El estudio del CO ayuda a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y a crear una cultura organizacional que se beneficie con el cambio.

Trabajo en organizaciones en red

Las organizaciones que utilizan redes permiten que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto, aun cuando se encuentren alejadas a miles de kilómetros de distancia. Mediante la computadora, los contratistas independientes pueden llegar a lugares de trabajo dispersos por todo el mundo, y cambiar de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios. Los programadores de software, diseñadores gráficos, analistas de sistemas, guionistas técnicos, investigadores foto-

La doctora Orit Wimpfheimer realiza su trabajo al vincular a otras personas a través de redes. Aquí está en su oficina en casa, cerca de Jerusalén, Israel. Es radióloga y se dedica a analizar los resultados de estudios clínicos enviados por Internet para hospitales estadounidenses. Las organizaciones con redes que utilizan correo electrónico, Internet y videoconferencias permiten que la doctora Orit Wimpfheimer y otros colaboradores que trabajan a distancia se comuniquen e interactúen, aun cuando se encuentren a miles de kilómetros de distancia entre sí. El trabajo del gerente en una organización con redes exige diferentes técnicas de las que se requieren cuando los trabajadores están presentes físicamente en un solo lugar.



Fuente: AP Photo/Emilio Morenatti

gráficos, editores de libros y de medios de comunicación, así como transcriptores médicos, son tan solo algunos ejemplos de trabajos que la gente realiza ahora desde su hogar u otras ubicaciones fuera de la oficina.

El puesto de trabajo de un gerente es diferente en una organización con redes. Motivar y dirigir al personal, así como tomar decisiones de colaboración en línea, requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en una instalación dada. Conforme más empleados llevan a cabo sus labores conectados con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades. El CO ofrece nociones valiosas que los ayudan a afinar dichas capacidades.

Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal

El empleado común en las décadas de 1960 y 1970 acudía a su lugar de trabajo de lunes a viernes, y hacía sus labores en turnos de ocho o nueve horas claramente definidos. Eso ya no ocurre en un gran segmento de la fuerza de trabajo actual. Los empleados se quejan cada vez con mayor frecuencia de que la línea entre el tiempo laboral y el tiempo diferente de este se va desvaneciendo, lo cual ocasiona conflictos personales y estrés.¹⁹ Sin embargo, al mismo tiempo el lugar de trabajo ahora ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus propios roles.

¿Cómo surgen los conflictos entre el trabajo y la vida personal? En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que el mundo nunca duerme. A cualquier hora de cualquier día, miles de empleados de General Electric se encuentran trabajando en algún lugar. La necesidad de consultar con colegas o clientes a ocho o diez zonas horarias de distancia significa que muchos trabajadores de esas empresas están “disponibles” las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de las comunicaciones permite que muchos empleados técnicos y profesionales hagan su trabajo desde su casa, su auto o una playa de Tahití —pero también implica que muchos sientan que nunca salen de la oficina. En tercer lugar, las organizaciones solicitan que su personal les dedique más tiempo. En un periodo reciente de 10 años, en Estados Unidos la semana laboral promedio se incrementó de 43 a 47 horas; y el número de individuos que trabajan 50 horas o más a la semana pasó de 24 a 37 por ciento. Por último, el incremento de las parejas donde ambos son profesionales hace cada vez más difícil que los empleados casados encuentren el tiempo para atender sus compromisos en el hogar, o con sus hijos, cónyuge, padres y amigos. Millones de hogares con un solo padre y de trabajadores que cuidan de sus progenitores mayores enfrentan desafíos aún más grandes para equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares.

Cada vez más frecuentemente, los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta. Estudios recientes sugieren que los empleados quieren puestos de trabajo con horarios flexibles, para poder manejar mejor los conflictos entre su vida laboral y su vida personal.²⁰ De hecho, actualmente el equilibrio entre las demandas del trabajo y las de la vida personal es más importante que la seguridad laboral.²¹ Además, es probable que la siguiente generación de trabajadores tenga preocupaciones similares.²² La mayoría de los estudiantes universitarios afirman que una meta fundamental en su carrera es lograr el equilibrio entre su vida personal y su trabajo; desean tener tanto “una vida” como un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida familiar encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los individuos más capaces y más motivados.

Como veremos en los capítulos siguientes, el campo del CO hace algunas sugerencias que guían a los gerentes en el diseño de lugares y puestos de trabajo, que ayuden a que la gente resuelva los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

Creación de un ambiente laboral positivo

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de las organizaciones son más fuertes que nunca, algunas compañías están tratando de lograr una ventaja competitiva al fomentar un ambiente de trabajo positivo. Jeff Immelt y Jim McNerney, ambos discípulos de Jack Welch, han tratado de mantener altas expectativas de desempeño (característica propia de la cultura en GE), a la vez que estimulan un ambiente laboral positivo en sus organizaciones (GE y Boeing). “En esta época de confusión y cinismo en los negocios, es necesario que los líderes sean apasionados y positivos”, aseguró el Sr. Immelt hace poco ante sus altos directivos.

Una área de crecimiento real en la investigación del CO es la **educación organizacional positiva** (también llamada *comportamiento organizacional positivo*), que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resistencia, y desarrollan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones acerca del CO y la práctica gerencial han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. Como respuesta, estos investigadores intentan estudiar aquello que está *bien* en las organizaciones.²³ Algunas variables independientes fundamentales en la investigación del CO positivo son el compromiso, la esperanza, el optimismo y la resistencia frente a las presiones.

Los analistas del comportamiento organizacional positivo han estudiado el concepto llamado “el mejor yo reflejado” solicitar a los empleados que piensen en situaciones en las que hayan estado en su “mejor momento personal”, con la finalidad de entender cómo podrían aprovechar sus fortalezas. La idea es que todos tenemos rasgos en los que somos inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez pensamos en la forma de aprovechar nuestras fortalezas.²⁴

Aunque el comportamiento organizacional positivo no niega el valor de los aspectos negativos (como la retroalimentación crítica), desafía a los investigadores para que examinen el CO con una nueva óptica, e impulsa a las organizaciones para que aprovechen las fortalezas de sus trabajadores, en vez de tan solo lamentarse por sus limitaciones.

Mejorar el comportamiento ético

En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y una dura competencia, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, quebrantar las reglas e involucrarse en otras formas de prácticas cuestionables.

Las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia **dilemas y decisiones éticas**, en los cuales deben identificar una conducta correcta o una incorrecta. Por ejemplo, ¿deberían “actuar como informantes”, si descubren que en la compañía se efectúan actividades ilegales? ¿Tienen que acatar órdenes con las que no están de acuerdo? ¿Deben reportar una evaluación de desempeño sobrestimada para un trabajador que les agrada, para que este pueda conservar su empleo? ¿Es necesario que “hagan grilla” para progresar en su carrera?

No existe una definición clara de lo que constituye un comportamiento ético y, en años recientes, la frontera que separa lo correcto de lo incorrecto se ha vuelto aún más difusa. Los empleados observan a individuos que los rodean involucrarse en prácticas carentes de ética. Los funcionarios electos que falsean sus cuentas de gastos o aceptan sobornos; los ejecutivos corporativos inflan las utilidades de su compañía, para convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen; y los funcionarios universitarios “ven para otro lado”, cuando entrenadores triunfantes animan a los atletas becados a inscribirse a cursos sencillos. Cuando se sienten acorraladas, estas personas dan excusas como: “todos lo hacen” o “en la actualidad se tiene que aprovechar cada ventaja”. Determinar el comportamiento éticamente correcto es bastante difícil en una economía global, ya que las diferentes culturas tienen perspectivas distintas sobre ciertas cuestiones éticas.²⁵ Por ejemplo, lo que se considera un trato justo para los empleados en una economía en crisis varía de manera considerable en las diferentes culturas. Como veremos en el capítulo 2, la percepción de la diversidad religiosa, étnica y de género difiere en los diversos países. ¿A alguien sorprende que los trabajadores expresen menos confianza en la gerencia, y que se sientan más inseguros sobre lo que constituye un comportamiento ético adecuado en sus organizaciones?²⁶

Los gerentes y sus organizaciones están respondiendo a este problema de varias maneras.²⁷ Escriben y distribuyen códigos de ética que guíen a sus empleados en los dilemas éticos; ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación similares para tratar de fomentar una conducta ética; proporcionan asesores internos a quienes se puede contactar, en muchos casos en forma anónima, para obtener ayuda sobre temas de ética; y crean mecanismos de protección para los trabajadores que revelen prácticas internas cuestionables.

El gerente moderno necesita crear para sus empleados un entorno ético, donde trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos. Las compañías que fomentan una sólida misión ética animan a los trabajadores a comportarse con integridad, mientras que la aplicación de un liderazgo altamente ético podría influir en las decisiones de los empleados para comportarse de forma ética.²⁸ En los capítulos que siguen analizaremos las clases de acciones que los gerentes suelen emprender para generar un ambiente saludablemente ético y para ayudar a que sus subalternos enfrenten situaciones ambiguas en cuanto a la ética. También presentaremos ejercicios con dilemas éticos al final de cada capítulo, lo cual permitirá que el lector reflexione acerca de cuestiones éticas y evalúe la forma de manejarlas.

Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo de CO

8 Comparar los tres niveles de análisis en el modelo del CO que sigue este libro.

Este capítulo termina con la presentación de un modelo general que define el campo del CO, establece sus parámetros, e identifica sus insumos, procesos y resultados. A final de cuentas será un “atractivo por venir” de los temas que conforman lo que resta del libro.

Un panorama general

Un modelo es una abstracción de la realidad, es decir, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. La figura 1-4 presenta la estructura sobre la cual construiremos nuestro modelo de CO, el cual propone tres tipos de varia-

educación organizacional positiva Área de la investigación del CO que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas humanas, estimulan su vitalidad y resistencia, y desarrollan el potencial.

dilemas y decisiones éticos Situaciones en las cuales se requiere que los individuos distingan entre una conducta correcta o una incorrecta.

modelo Abstracción de la realidad. Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

¿Se puede aprender del fracaso?

En los negocios se cometen errores todo el tiempo, pero la mayoría de la gente tiene una poderosa motivación para tratar de ocultar sus errores tanto como le sea posible. Sin embargo, no reconocer los errores ni aprender de ellos podría convertirse en el fracaso más peligroso, ya que es muy probable que el problema vuelva a ocurrir. Esto significa que, aun cuando sea difícil admitirlo, hacer lo correcto a menudo significa admitir que uno se ha equivocado. La mayoría de las personas diría que tenemos la obligación ética de aprender de nuestros errores, pero ¿cómo podemos hacerlo? En una edición especial reciente de *Harvard Business Review* sobre los fracasos, los expertos indican que aprender de los errores depende de varias estrategias, como las siguientes:

1. Poner atención en las presiones. La presión a menudo causa deficiencias en el pensamiento analítico. La compañía BP enfrenta una enorme presión por los costos excesivos —casi un millón de dólares por día— en sus exploraciones petroleras en aguas profundas. Fue la causa de que sus gerentes ignoraran las señales de advertencia que condujeron a la explosión catastrófica y a los derrames en el Golfo de México en 2010. Presiones de tiempo y costos similares provocaron los lanzamientos fallidos de los transbordadores espaciales Challenger y Columbia. Cuando se encuentre en situaciones de gran presión, pregúntese: “si tuviera más

tiempo y más recursos, ¿tomaría la misma decisión?”.

2. Reconozca que el fracaso no siempre es negativo. La mayoría de nosotros estaría de acuerdo en que en la vida aprendemos más de nuestros errores que de nuestros éxitos. De esta manera, es necesario reconocer que, aunque no queremos fracasar, el fracaso tiene un beneficio oculto si estamos dispuestos a recibirlo: la posibilidad de aprender algo importante. Eli Lilly organiza “fiestas del fracaso” para celebrar los ensayos y los experimentos con fármacos que no dieron los resultados buscados. El motivo de tales fiestas consiste en reconocer que cuando se arriesga poco, se pierde poco, aunque también se gana poco. A. G. Lafley, director general de Procter & Gamble, argumenta que las tasas de éxito muy elevadas demuestran una innovación creciente, pero lo que él busca son individuos que fomenten los cambios. Lafley ha celebrado los 11 fracasos de productos más costosos para P&G, enfocándose en lo que la empresa aprendió de cada uno de ellos. Por consiguiente, no tenga miedo de admitir sus errores —y pregúntese: “¿qué puedo aprender al respecto?”.

3. Comprenda y atienda la causa fundamental. Cuando Apple lanzó el iPhone 4 en 2010, muchos clientes se quejaron del corte de llamadas. Apple respondió primero indicando que el problema residía en la forma en que

los usuarios sostenían los teléfonos, y sugirió que “evitaran sostener [el teléfono] por la esquina inferior izquierda”. Steve Jobs no consideró que en realidad se tratara de un problema. Fue hasta después que Apple atendió la causa fundamental del problema y la resolvió. Cuando cometa un error, trate de entender qué lo causó.

4. Admitalo. Si comete un error, esté dispuesto a revelarlo y a admitirlo. Con gran frecuencia tratamos de negar a toda costa nuestros errores, y esto también evita que aprendamos de nuestros fracasos. Si todos cometemos errores, ¿por qué nos ponemos a la defensiva al respecto?

Dada la complejidad del comportamiento humano, nunca podremos evitar cometer errores por completo. De hecho, una evaluación saludable sobre lo proclives que somos a cometer errores es uno de los puntos de este capítulo (y del capítulo 6). Sin embargo, podemos cambiar y admitir nuestros errores para aprender de ellos cuando sucedan.

Fuentes: A. C. Edmondson, “Strategies for Learning from Failure”, *Harvard Business Review* 89, núm. 4 (2011), pp. 48-55; R. G. McGrath, “Failing by Design”, *Harvard Business Review* 89, núm. 4 (2011), pp. 76-83; C. H. Tinsley, R. L. Dillon y P. M. Madsen, “How to Avoid Catastrophe”, *Harvard Business Review* 89, núm. 4 (2011), pp. 90-97.

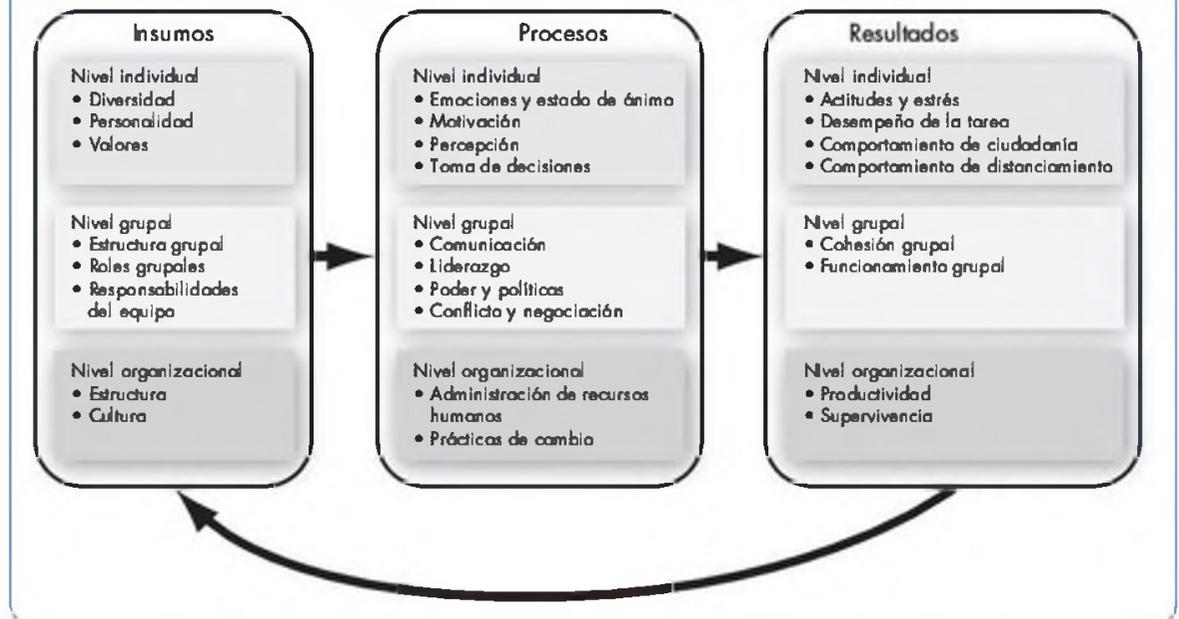
bles (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional). El modelo procede de izquierda a derecha, y los insumos conducen a los procesos, y estos llevan a los resultados. Observe que el modelo también demuestra que los resultados suelen influir en los insumos del futuro.

Insumos

Los **insumos** son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos. Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá luego en una organización. Muchos de ellos se determinan antes de la relación laboral. Por ejemplo, las características de diversidad individual, la personalidad y los valores están determinados por la combinación de la herencia

Figura 1-4

Modelo básico de CO



genética y el ambiente de la infancia de una persona. La estructura grupal, los roles y las responsabilidades de equipo suelen asignarse poco antes o poco después de que se forma un grupo. Por último, a menudo la estructura y la cultura organizacionales son el resultado de años de desarrollo y cambios conforme la organización se adapta a su entorno, y establece las costumbres y normas.

Procesos

Si los insumos son como los sustantivos del comportamiento organizacional, los procesos son como los verbos. Los **procesos** son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación. Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio.

Resultados

Los **resultados** son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables. ¿Cuáles son los principales resultados del CO? Los expertos han destacado los resultados a nivel individual como las actitudes y la satisfacción, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía y el comportamiento de distanciamiento. A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional se encuentran la rentabilidad general y la supervivencia. Como los resultados se estudian en todos los capítulos, aquí analizaremos cada uno de forma breve, con la finalidad de que el lector comprenda la “meta” de CO.

insumo Variables que conducen a los procesos.

procesos Acciones realizadas por los individuos, los grupos y las organizaciones como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados.

resultados Factores clave que se ven afectados por otras variables.

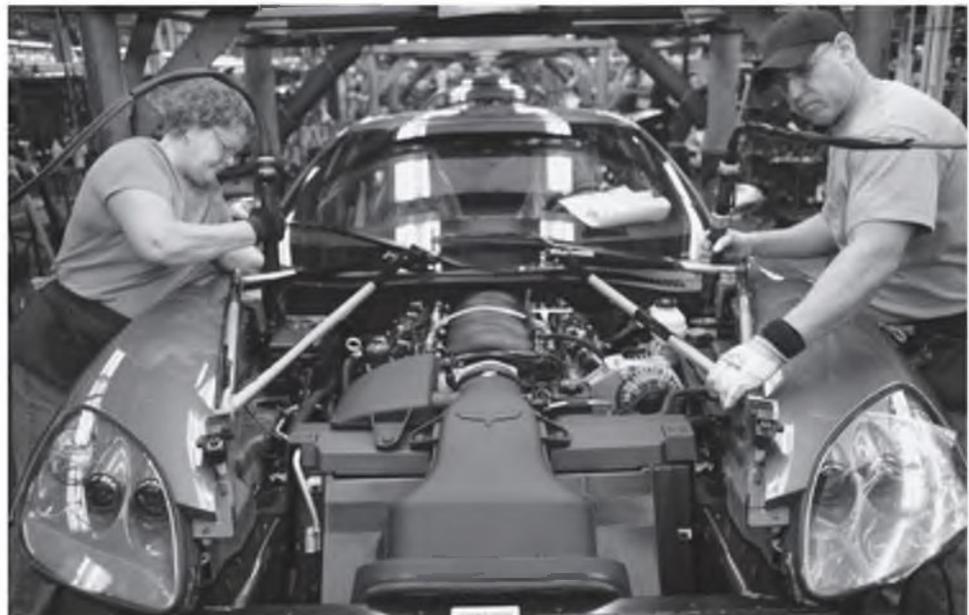
Actitudes y estrés Las actitudes de los empleados son las evaluaciones que estos hacen acerca de objetos, personas o eventos; dichas evaluaciones van de lo positivo a lo negativo. Por ejemplo, la afirmación: “realmente creo que mi trabajo es genial”, refleja una actitud laboral positiva; mientras que la afirmación: “mi trabajo es aburrido y tedioso”, demuestra una actitud laboral negativa. El estrés es un proceso psicológico desagradable, que ocurre en respuesta a presiones ambientales.

Tal vez algunos individuos piensen que tratar de influir en las actitudes y el estrés de los empleados es algo irrelevante y que no incumbe a los gerentes serios pero, como veremos, a menudo las actitudes tienen consecuencias conductuales que se relacionan directamente con la efectividad de las organizaciones. La creencia de que los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un precepto básico entre los gerentes durante muchos años, aunque solo hasta hace poco tiempo las investigaciones han empezado a sustentarlo. Existen amplias evidencias de que los empleados que se sienten más satisfechos y que consideran que reciben un trato justo están más dispuestos a comprometerse cabalmente con el comportamiento de ciudadanía, que es tan importante en el ambiente de negocios actual. Un estudio de más de 2,500 unidades de negocios también reveló que los trabajadores ubicados en el 25 por ciento superior de la encuesta de opinión estaban, en promedio, 4.6 por ciento por arriba de su presupuesto de ventas anual; en tanto que aquellos ubicados en el 25 por ciento inferior de la encuesta se encontraban 0.8 por ciento por debajo del presupuesto. En cifras reales, esto correspondía a una diferencia de \$104 millones en ventas por año entre los dos grupos.

Desempeño de la tarea El nivel de **desempeño de la tarea** es el reflejo de la combinación de la eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales. Si pensamos en el trabajo de un obrero, el desempeño de la tarea podría medirse por el número y la calidad de los artículos fabricados en una hora. El desempeño de la tarea de un profesor sería el nivel de educación adquirido por los estudiantes. El desempeño de la tarea de un consultor podría medirse usando cronologías y la calidad de las presentaciones que ofrece a sus clientes. Todos estos tipos de desempeño se relacionan con las obligaciones y responsabilidades fundamentales de un puesto de trabajo, y con frecuencia están directamente relacionadas con las funciones que se incluyen en la descripción formal del puesto.

Es evidente que el desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización, de manera que en cada capítulo se dedica un espacio considerable a describir la forma en que el tema en cuestión afecta el desempeño de la tarea.

El desempeño de la tarea es uno de los principales resultados a nivel individual del comportamiento organizacional. En la planta de ensamble de General Motors ubicada en Lordstown, Ohio, el desempeño de la tarea se mide considerando la cantidad y calidad del trabajo producido. El nivel del desempeño de sus tareas se relaciona con las obligaciones de su puesto, así como con la eficacia y eficiencia que demuestran. El desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización.



Comportamiento de ciudadanía El comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos formales de un puesto de trabajo, y que contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo, se denomina **comportamiento de ciudadanía**. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que no únicamente cumplan con sus obligaciones acostumbradas, sino que logren un desempeño que *supere* las expectativas. En los lugares de trabajo dinámicos actuales, donde las tareas son realizadas cada vez más por equipos y la flexibilidad es un elemento crítico, los individuos que tienen un comportamiento “de buen ciudadano” apoyan a los otros integrantes de su equipo, realizan trabajo adicional de forma voluntaria, evitan conflictos innecesarios, respetan tanto el espíritu como la letra de normas y reglamentos, y toleran cortésmente imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo.

Las organizaciones quieren y necesitan individuos que lleven a cabo funciones que no están especificadas en la descripción del puesto. Hay evidencia de que las organizaciones que cuentan con este tipo de empleados superan en desempeño a aquellas que no los tienen. Como resultado, al CO le interesa el comportamiento de ciudadanía como una variable del resultado.

Comportamiento de distanciamiento Ya se mencionó el comportamiento que rebasa los requisitos de la tarea, ¿pero qué decir del comportamiento que de alguna forma está por debajo de tales requisitos? El **comportamiento de distanciamiento** es el conjunto de acciones que realizan los empleados con el objetivo de aislarse de la organización. Hay muchas formas de distanciamiento, desde llegar tarde y no asistir a las reuniones, hasta el ausentismo y la rotación de personal.

El distanciamiento de la fuerza laboral puede tener un efecto muy negativo para la organización. Se estima que tan solo la rotación de personal tiene un costo de miles de dólares, incluso para los puestos de nivel inferior. El ausentismo también cuesta a las organizaciones grandes cantidades de dinero y tiempo cada año. Por ejemplo, en Estados Unidos una encuesta reciente reveló que el costo directo promedio de las ausencias no programadas para los empleadores es de 8.7 por ciento de la nómina.²⁹ En Suecia, en un momento dado, 10 por ciento de la fuerza laboral del país está ausente por enfermedad.³⁰

Es evidente que para una organización resulta difícil operar sin contratiempos y alcanzar sus objetivos, si los empleados no asisten al lugar de trabajo. El flujo productivo se altera y se posponen decisiones relevantes. En las organizaciones que dependen mucho de la producción de la línea de ensamble, el ausentismo suele ir mucho más allá de una interrupción, ya que podría reducir de manera drástica la calidad de la producción, o bien, originar el cierre de la planta. Los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal tienen un impacto directo sobre la eficacia y la eficiencia de cualquier compañía. Una tasa elevada de rotación también interrumpe el funcionamiento eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado renuncia y es necesario encontrar remplazos para cubrir puestos de alta responsabilidad.

Desde luego, todas las organizaciones tienen cierto nivel de rotación. La tasa promedio nacional de rotación de personal en Estados Unidos es de 3 por ciento mensual, lo cual representa alrededor de una rotación de 36 por ciento anual. No obstante, este promedio varía mucho según la ocupación: la tasa de rotación mensual de los empleos gubernamentales es menor a 1 por ciento, a diferencia de 5 a 7 por ciento en la industria de la construcción.³¹ Si el personal “correcto” se va de la organización —los empleados marginales (poco rentables) y submarginales— entonces la rotación sería realmente positiva, ya que crea la oportunidad de remplazar a un individuo con un bajo desempeño por un trabajador con mejores habilidades o mayor motivación abre

desempeño de la tarea *Combinación de eficacia y eficiencia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo.*

comportamiento de ciudadanía *Comportamiento discrecional que contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo.*

comportamiento de distanciamiento *Conjunto de acciones que realizan los empleados para aislarse de la organización.*

mayores oportunidades de ascensos, y aporta ideas nuevas a la organización.³² En el cambiante mundo laboral actual, los niveles razonables de rotación decidida por los empleados aumenta la flexibilidad organizacional y la independencia de los trabajadores, además de que reduciría la necesidad de recortes decididos por la gerencia.

Entonces, ¿por qué los empleados se aíslan del trabajo? Como veremos más adelante en este libro, algunas de las razones son las actitudes negativas hacia el trabajo, las emociones y los estados de ánimo, así como las interacciones negativas con colegas y supervisores.

Cohesión grupal Aunque muchos de los resultados de nuestro modelo se podrían conceptualizar como fenómenos de nivel individual, algunos se relacionan con la manera en que operan los grupos. La **cohesión grupal** se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo. En otras palabras, un grupo cohesivo es aquel que está muy unido. Cuando existe confianza entre los trabajadores, cuando buscan metas en común y laboran en conjunto para alcanzar sus fines comunes, el grupo es cohesivo; cuando los empleados están divididos en términos de lo que desean lograr y se demuestran poca lealtad entre sí, se dice que el grupo no es cohesivo.

Existen muchas evidencias de que los grupos cohesivos son más eficaces.³³ Los resultados se han observado tanto en los grupos que se estudian en ambientes de laboratorio altamente controlados, como en los equipos de trabajo que se estudian en ambientes de campo. Esto coincide con la noción ampliamente extendida de que las personas tienden a hacer un mayor esfuerzo en grupos que tienen un propósito en común. Las compañías buscan incrementar la cohesión de diversas maneras, desde sesiones breves para romper el hielo, hasta eventos sociales como días de campo, fiestas y retiros en equipos para aventuras al aire libre. A lo largo de la obra trataremos de evaluar si estos esfuerzos específicos tienen probabilidades de incrementar la cohesión grupal. También se analizará si la elección del personal correcto para un equipo puede ser una forma eficaz para aumentar la cohesión.

Funcionamiento grupal Así como las actitudes positivas hacia el trabajo se asocian con un mejor desempeño de la tarea, la cohesión de grupo debería conducir a un funcionamiento grupal positivo. El **funcionamiento grupal** se refiere a la cantidad y calidad de los resultados del trabajo de un grupo. Así como el desempeño de un equipo deportivo es más que la suma del desempeño de los atletas individuales, el funcionamiento grupal en las organizaciones laborales es más que la suma de los desempeños individuales de la tarea.

¿Qué quiere decir que el funcionamiento de un grupo es eficaz? En algunas organizaciones, un grupo eficaz es aquel que permanece enfocado en una tarea fundamental, y que logra sus fines tal como se especificaron. Otras organizaciones buscan equipos que sean capaces de trabajar en colaboración para brindar un excelente servicio al cliente. Incluso otras compañías hacen un gran hincapié en la creatividad grupal y su flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes. En cada caso, se requieren diferentes tipos de actividades para obtener lo mejor del equipo.

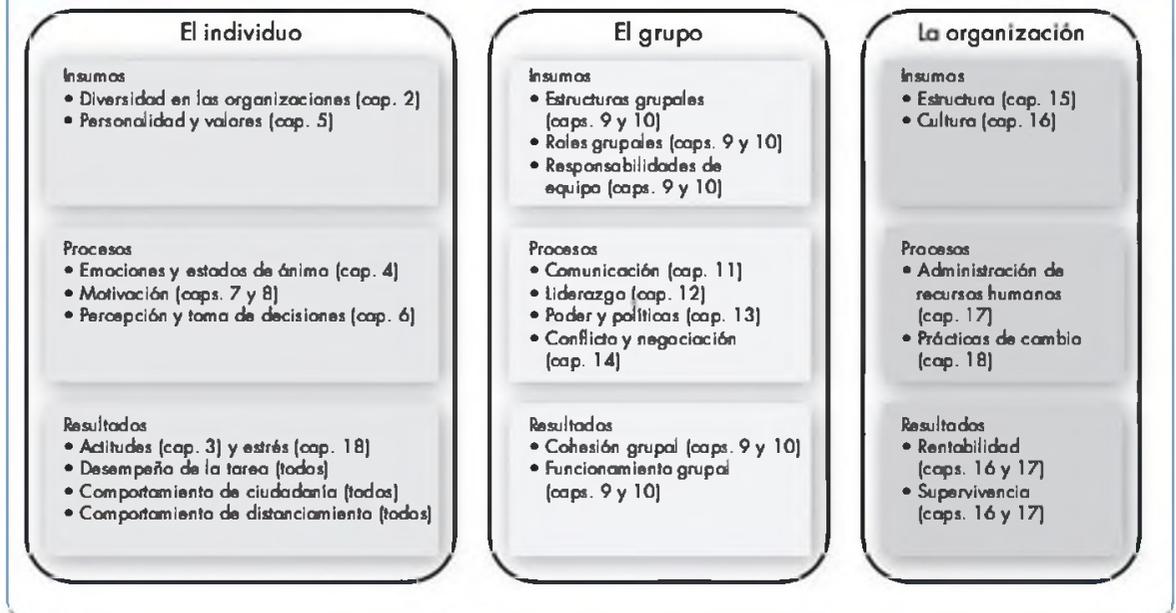
Productividad El nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional es la organización en su conjunto. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la **productividad** requiere tanto de **eficacia** como de **eficiencia**.

Un hospital es *eficaz* cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela; es *eficiente* cuando logra hacerlo a bajo costo. Si un hospital se las arregla para lograr los mejores resultados con su personal actual al reducir el número de días promedio que un paciente está confinado a una cama, o al incrementar el número diario de contactos del personal con los pacientes, se dice que el hospital ha logrado mayor eficiencia productiva. Una compañía de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente. Algunas medidas populares de la eficiencia organizacional son el rendimiento sobre la inversión, la utilidad por dólar de ventas y la producción por hora de mano de obra.

Las organizaciones de servicio deben tomar en cuenta las necesidades y los requerimientos de los clientes al evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque existe una

Figura 1-5

El plan del libro



cadena evidente de causa y efecto entre las actitudes y el comportamiento de los empleados, las actitudes y el comportamiento de los clientes, y la productividad de una organización de servicios. Sears documentó de forma cuidadosa tal cadena.³⁴ La gerencia de la compañía descubrió que 5 por ciento de mejoría en las actitudes de los empleados conduce a un incremento de 1.3 por ciento en la satisfacción del cliente, que a la vez se traduce en una mejoría de 0.5 por ciento en el crecimiento de las utilidades. Al capacitar al personal para mejorar su interacción con los clientes, Sears fue capaz de incrementar 4 por ciento la satisfacción de los consumidores durante un periodo de 12 meses, generando así un estimado de \$200 millones en utilidades adicionales.

Supervivencia El último resultado que veremos es la **supervivencia organizacional**, que es simplemente la evidencia de que la organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo. La supervivencia de una organización no depende solamente de qué tan productiva sea, sino también de su adaptación al entorno. La compañía que es muy productiva haciendo bienes y servicios de poco valor para el mercado tiene pocas probabilidades de sobrevivir durante mucho tiempo, de manera que algunos factores de supervivencia incluyen una percepción exitosa del mercado, una buena toma de decisiones sobre cómo y cuándo aprovechar las oportunidades, y una administración exitosa del cambio para adaptarse a las nuevas condiciones de negocios.

Una vez que revisamos el modelo de insumo, proceso y resultado, cambiaremos un poco el enfoque al agrupar los temas con base en la forma en que se estudian: a los niveles individual, grupal u organizacional. Como se observa en la figura 1-5, examinaremos los insumos, los procesos y los resultados en los tres

cohesión grupal Grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo.

funcionamiento grupal Cantidad y calidad del resultado de un equipo de trabajo.

productividad Combinación de la eficacia y la eficiencia de una organización.

eficacia Grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores.

eficiencia Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.

supervivencia organizacional Grado en el que una organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo.

¿La cultura nacional afecta a las prácticas organizacionales?

Las compañías que operan en más de un país enfrentan un gran dilema: ¿qué tanto deberían ajustar sus prácticas organizacionales, como el estilo de liderazgo, las recompensas y la comunicación, a la cultura de cada nación? Hasta cierto punto, es necesario modificar la forma en que una compañía hace sus negocios debido a que las regulaciones, las instituciones y las características de la fuerza laboral son diferentes. Por ejemplo, una compañía estadounidense que opera en Alemania tendrá que enfrentar leyes que exigen una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en tanto que una compañía australiana con actividades productivas en China tendrá que ajustarse a los conocimientos y las habilidades que caracterizan a esta fuerza laboral asiática. A pesar de las limitaciones impuestas por las leyes y por factores situacionales, los gerentes deben tomar muchas decisiones sobre la forma de adaptar la cultura de su organización a la cultura de los países en que hacen negocios.

No existen respuestas sencillas a un dilema así. Algunos investigadores pro-

ponen que los gerentes deben realizar un esfuerzo concertado para adaptar su cultura organizacional, de modo que se adecue a la cultura de los países donde operan. Señalan que, dentro de cada nación, existe una gran similitud en las prácticas administrativas, la cual quizá sea el resultado de la cultura o los valores. Si la noción básica de un país es sumamente individualista, entonces la cultura organizacional también debería destacar las contribuciones y los esfuerzos individuales. Por el contrario, si la cultura nacional valora el colectivismo, entonces la cultura organizacional tendría que hacer hincapié en las contribuciones del grupo y en la cohesión. Desde tal perspectiva, una gerencia internacional exitosa implica ajustar las prácticas y los valores administrativos para que se adecuen a los valores culturales de cada nación donde opera la compañía.

Por otro lado, otros autores proponen que la cultura nacional no debería tener mucha influencia en el moldeamiento de la cultura organizacional. Señalan que, incluso dentro de un solo país, puede existir una gran variación

en cuanto a los valores y las normas. El desarrollo de prácticas que se adecuen a la cultura enfrenta una gran cantidad de problemas de estereotipos y de generalización excesiva sobre el grado en que los habitantes de un país dado comparten los mismos valores. Los investigadores también señalan que al ajustar las prácticas de cada país, la compañía pierde el valor potencial de tener una cultura organizacional unificadora. Desde este punto de vista, las empresas deberían hacer todo lo posible por crear una cultura fuerte que opere más allá de las fronteras para consolidar una fuerza laboral global unificada.

Fuentes: Basada en B. Gerhart, "How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture", *Management and Organization Review* 5, núm. 2 (2009), pp. 241-259; A. S. Tsui, S. S. Nifadkar y A. Y. Ou, "Cross-national, Cross-cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps and Recommendations", *Journal of Management* 33, núm. 3 (2007), pp. 426-478; G. Johns, "The Essential Impact of Context on Organizational Behavior", *Academy of Management Review* 31, núm. 2 (2006), pp. 386-408.

niveles de análisis, pero los capítulos se agrupan de forma que coincidan con la manera típica en que la investigación se ha realizado en dichas áreas. Es más fácil entender una presentación unificada acerca de cómo la personalidad conduce a la motivación, que a su vez favorece el desempeño, que brincar entre los diferentes niveles de análisis. Puesto que cada nivel se basa en el nivel que le precede, después de revisarlos en secuencia el lector entenderá mejor el funcionamiento del elemento humano de las organizaciones.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Si van a ser eficaces en su trabajo, los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de relaciones con la gente. El comportamiento organizacional (CO) investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización, y después aplica ese conocimiento para forjar organizaciones que trabajen con más eficiencia. En específico, el CO se centra en la forma de mejorar la productividad; reducir el ausentismo, la rotación de personal y el comportamiento que se aparta de las normas de conducta en el