

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Administración de personas y organizaciones

13a.  
edición



**Ricky W. Griffin • Jean M. Phillips • Stanley M. Gully**

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Administración de personas y organizaciones

13a. edición



**Ricky W. Griffin • Jean M. Phillips • Stanley M. Gully**

Texas A&M  
University

Pennsylvania State  
University

Pennsylvania State  
University

## Traducción

Consuelo García Álvarez

## Revisión técnica

Gil Armando Sánchez Soto

Universidad Iberoamericana

Ana Paola Escobedo Navarro

*Departamento de Ciencias  
de la Conducta y Humanidades  
Tecnológico de Monterrey  
Campus Estado de México  
I&D TEC de México S.A. de C.V.*

Bertha Elizabeth Cárdenas Hinojosa

*Escuela de Negocios  
Tecnológico de Monterrey,  
campus Monterrey*

Ricardo Sevilla Michel

*Escuela de Negocios  
Tecnológico de Monterrey,  
campus Guadalajara*

Guillermina Luz Mora Basurto

*Escuela de Negocios  
Universidad Anáhuac, campus Puebla*

Erika María Pecina Rivas

*Tecnológico de Estudios Superiores  
de Cuautitlán Izcalli*



Australia • Brasil • Estados Unidos • México • Reino Unido • Singapur



**Comportamiento organizacional.**

**Administración de personas  
y organizaciones, 13a. edición**

Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips  
y Stanley M. Gully

**Director Higher Education  
Latinoamérica:**

Renzo Casapía Valencia

**Gerente editorial Latinoamérica:**

Jesús Mares Chacón

**Editora:**

Abril Vega Orozco

**Coordinador de manufactura:**

Rafael Pérez González

**Diseño de portada:**

Cenveo Publisher Services

**Imagen de portada:**

© Rawpixel/Shutterstock.com

**Composición tipográfica:**

By Color Soluciones Gráficas

© D.R. 2020 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. Carretera México-Toluca núm. 5420, oficina 2301. Col. El Yaqui. Del. Cuajimalpa. C.P. 05320. Ciudad de México. Cengage Learning® es una marca registrada usada bajo permiso.

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

Traducido del libro *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Thirteenth Edition. Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips and Stanley M. Gully. Publicado en inglés por Cengage Learning ©2020 ISBN: 978-0-357-04250-2

Datos para catalogación bibliográfica: Griffin, Ricky W., Jean M. Phillips y Stanley M. Gully. *Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones*, 13a. edición. ISBN: 978-607-526-927-.

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

Impreso en México

1 2 3 4 5 6 7 23 22 21 20

# ACERCA DE LOS AUTORES

## Ricky W. Griffin

Es profesor distinguido y titular de la cátedra Blocker de negocios en la Escuela de negocios Mays de la Universidad Texas A&M, donde también se ha desempeñado como jefe del departamento de administración, decano ejecutivo asociado y decano interino.

Asimismo, es socio y miembro de la Academia de administración, donde se ha desempeñado como director de programa y de la División de comportamiento organizacional. También colaboró como editor del *Journal of Management*. Su investigación ha sido publicada en *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management*, entre otras publicaciones. Ha editado varios libros académicos, el más reciente de ellos *The Dark Side of Organizational Behavior*.

Es autor y coautor de varios libros de texto, la mayoría de los cuales acumulan ya numerosas ediciones, y se han traducido o adaptado para su uso en 12 países. Es docente de las materias de administración internacional, comportamiento organizacional, administración de recursos humanos y dirección general en los niveles superior y posgrado, y colaborador en numerosos programas de capacitación ejecutiva. También ha sido conferenciante internacional en Londres, París, Varsovia, Ginebra, Berlín, Johannesburgo, Tokio, Hong Kong y Sídney.



## Jean M. Phillips

Es profesora de administración de recursos humanos en la Escuela de trabajo y relaciones laborales de la Universidad Estatal de Pennsylvania. Obtuvo su doctorado en administración de negocios y comportamiento organizacional en la Universidad Estatal de Michigan. Sus áreas de interés se concentran en el liderazgo y la efectividad de los equipos, reclutamiento y contratación, y los procesos que hacen que los empleados y las organizaciones tengan éxito.

Se ubicó entre los principales autores del *Journal of Applied Psychology* y *Personnel Psychology* en la década de 1990, y obtuvo el *Cumming Scholar Award* en 2004 por parte de la División de comportamiento organizacional de la Academia de administración. Ha publicado más de 30 artículos de investigación y nueve libros, entre los que se incluyen *Strategic Staffing* (3a. edición en 2014), *Organizational Behavior* (2a. edición en 2013), *Human Resource Management* (2013), *Managing Now* (2008), y la serie de cinco libros *Staffing Strategically* (2012) para la Sociedad de Administración de Recursos humanos. Fue fundadora y coeditora de las series sobre comportamiento organizacional y administración de recursos humanos para *Business Expert Press*.

Su trabajo aplicado incluye el aprovechamiento de las encuestas de empleados para mejorar la implementación estratégica y el desempeño de la empresa, el desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, y la creación y evaluación de programas estratégicos para reclutamiento y contratación. Ha sido docente en las modalidades virtual y presencial en materias sobre administración de recursos humanos y comportamiento organizacional en Estados Unidos, Islandia y Singapur.



## Stanley M. Gully



Es profesor de administración de recursos humanos en la Escuela de trabajo y relaciones laborales de la Universidad Estatal de Pennsylvania. Cuenta con los grados de maestría y doctorado en psicología organizacional e industrial por la Universidad Estatal de Michigan y es miembro de la Sociedad de psicología industrial y organizacional.

Es autor, coautor y editor de numerosos libros, capítulos e investigaciones sobre diversos temas como liderazgo, efectividad de los equipos, motivación, capacitación, contratación y reclutamiento. Es coeditor fundador de la colección de comportamiento organizacional y recursos humanos de *Business Expert Press*. Está clasificado entre los 50 académicos más influyentes que han obtenido su grado desde 1991, con base en su impacto dentro y fuera de la academia de administración, además de haber sido galardonado con varios premios por su cátedra, servicios e investigación.

Asimismo, es docente en los niveles ejecutivo, superior y posgrado de varias materias y temas, como efectividad de los equipos, liderazgo, aprendizaje organizacional e innovación, contratación, administración de recursos humanos, capacitación y estadística. Ha impartido cursos con métodos tradicionales de enseñanza e híbridos en Estados Unidos, Islandia, Singapur e Indonesia. Su trabajo aplicado incluye la administración en UPS, diseño de programas de capacitación en liderazgo, implementación de intervenciones de comunicación en los equipos, y de sistemas de retroalimentación de fuentes múltiples.

# CONTENIDO BREVE

<b>Prefacio</b>		xxiii
<b>Agradecimientos</b>		xxvii
<b>PARTE 1</b>	<b>INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	Perspectiva general del comportamiento organizacional	2
<b>CAPÍTULO 2</b>	El entorno dinámico de las organizaciones	42
<b>PARTE 2</b>	<b>COMPORTAMIENTOS Y PROCESOS INDIVIDUALES EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	Características individuales	86
<b>CAPÍTULO 4</b>	Valores, percepciones y reacciones individuales	122
<b>CAPÍTULO 5</b>	Motivación del comportamiento	168
<b>CAPÍTULO 6</b>	Motivación del comportamiento por medio del trabajo y la compensación	206
<b>PARTE 3</b>	<b>PROCESOS GRUPALES Y SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>251</b>
<b>CAPÍTULO 7</b>	Grupos y equipos	252
<b>CAPÍTULO 8</b>	Toma de decisiones y solución de problemas	298
<b>CAPÍTULO 9</b>	Comunicación	334
<b>CAPÍTULO 10</b>	Negociación y manejo de conflictos	372
<b>PARTE 4</b>	<b>LIDERAZGO Y PROCESOS DE INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>403</b>
<b>CAPÍTULO 11</b>	Enfoques tradicionales del liderazgo	404
<b>CAPÍTULO 12</b>	Enfoques contemporáneos del liderazgo en las organizaciones	434
<b>CAPÍTULO 13</b>	Poder, influencia y política	460
<b>PARTE 5</b>	<b>PROCESOS Y CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>491</b>
<b>CAPÍTULO 14</b>	Estructura y diseño organizacionales	492
<b>CAPÍTULO 15</b>	Cultura organizacional	524
<b>CAPÍTULO 16</b>	Cambio organizacional y administración del cambio	552
Índice de nombres		590
Índice de empresas		593
Índice analítico		596



# CONTENIDO DETALLADO

Prefacio	xxiii
Agradecimientos	xxvii

## PARTE 1

### INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1

#### CAPÍTULO 1

#### Perspectiva general del comportamiento organizacional

2

¿Qué es el comportamiento organizacional? 4

    Significado del comportamiento organizacional 4

    Cómo influye el comportamiento organizacional en el éxito personal 6

**CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO** Mentalidad global 7

    Cómo influye el comportamiento organizacional en el éxito de la organización 8

**CASO DE ESTUDIO** J.M. Smucker Company 9

Contexto administrativo del comportamiento organizacional 10

    Funciones administrativas básicas y comportamiento organizacional 10

    Habilidades administrativas clave y comportamiento organizacional 12

    Comportamiento organizacional y administración de recursos humanos 14

**MEJORE SUS HABILIDADES** Preguntas de la entrevista de trabajo relacionadas con el CO 14

Contexto estratégico del comportamiento organizacional 15

    Fuentes de ventaja competitiva 15

    Tipos de estrategia de negocios 16

    Vínculos de la estrategia de negocios con el comportamiento organizacional 19

Perspectivas contextuales acerca del comportamiento organizacional 20

    ¿De dónde surge el comportamiento organizacional? 20

    Las organizaciones como sistemas abiertos 23

    Perspectivas situacionales acerca del comportamiento organizacional 24

    Interaccionismo: personas y situaciones 25



Administración para la efectividad	25
Mejoramiento de las conductas de desempeño individual y de equipo	25
Mejoramiento del compromiso y la participación de los empleados	26
Promoción de las conductas de ciudadanía organizacional	27
Reducción al mínimo de las conductas disfuncionales	27
Cómo impulsar la implementación estratégica	28
¿Cómo sabemos lo que sabemos?	28
<b>TEMAS GLOBALES</b> Administración entre culturas	33
Estructura del libro	33
Resumen y aplicación	35
Preguntas para análisis	36
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	37
Ejercicio en equipo	37
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>El entorno dinámico de las organizaciones</b>	<b>42</b>
Diversidad y negocios	45
Tipos de diversidad	45
Tendencias sobre diversidad	47
Diferencias generacionales	48
Temas de diversidad para administradores	50
<b>CASO DE ESTUDIO</b> Diversidad en Wegmans	54
Globalización y negocios	54
Tendencias de la globalización	54
Competencia cultural	56
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Cómo entender su cultura	57
Diferencias y similitudes entre culturas	57
<b>TEMAS GLOBALES</b> Examen de etiqueta cultural	58
Perspectiva global	61
Tecnología y negocios	61
Manufactura y tecnologías de servicio	61
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Perspectiva global	62
Tecnología y competencia	64
Tecnologías de información y redes sociales	64
Ética y gobierno corporativo	64
Encuadre de los temas de ética	65
Temas de ética en el gobierno corporativo	68

Temas de ética y tecnología de información	68
Responsabilidad social corporativa	69
Las nuevas relaciones laborales	71
Administración de los trabajadores del conocimiento	71
<i>Outsourcing</i> y <i>offshoring</i>	72
Empleados temporales y eventuales	73
Fuerza laboral por niveles	73
Naturaleza cambiante de los contratos psicológicos	74
Resumen y aplicación	76
Preguntas para análisis	78
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	78
Ejercicio en equipo	79

## PARTE 2

# COMPORIAMIENTOS Y PROCESOS INDIVIDUALES EN LAS ORGANIZACIONES

# 85

## CAPÍTULO 3

### Características individuales

### 86

Las personas en las organizaciones	88
Diferencias individuales	88
Concepto de adecuación o ajuste	89
Presentaciones realistas de los puestos	92
Personalidad y comportamiento individual	93
El modelo de los "cinco grandes"	93
El modelo de Myers-Briggs	96
Otros rasgos de personalidad importantes	97
Locus de control	97
Autoritarismo	98

### CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO Locus de control

en el trabajo	99
Maquiavelismo	99
Tolerancia al riesgo y la ambigüedad	100
Rasgos tipo A y tipo B	101
La personalidad y el <i>bullying</i>	102

### MEJORE SUS HABILIDADES Comportamientos administrativos desafiantes, y cómo responder a ellos

### 103

El rol de la situación	104
<b>TEMAS GLOBALES</b> ¿Cómo ve el resto del mundo a los estadounidenses?	104
Inteligencia	105
Capacidad mental general	105
Inteligencias múltiples	106
Inteligencia emocional	107
<b>CASO DE ESTUDIO</b> Inteligencia emocional en FedEx	109
Estilos de aprendizaje	110
Modalidades sensoriales	110
Inventario de estilos de aprendizaje	110
Orientaciones de los estilos de aprendizaje	111
Resumen y aplicación	112
Preguntas para análisis	112
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	114
Ejercicio en equipo	114
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Valores, percepciones y reacciones individuales</b>	<b>122</b>
Actitudes en las organizaciones	124
¿Cómo se forman las actitudes?	124
Disonancia cognitiva	126
Cambio de actitudes	127
Actitudes clave relacionadas con el trabajo	128
Valores y emociones en las organizaciones	131
Tipos de valores	132
Conflictos entre valores	133
Formas en que difieren los valores en el mundo	133
Rol de las emociones en el comportamiento	134
Afecto y estado de ánimo	135
Percepción en las organizaciones	137
Procesos perceptuales básicos	138
Errores en la percepción	139
Percepción y atribución	140
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Afectividad positiva y negativa	141
Percepciones de justicia, equidad y confianza	143
<b>TEMAS GLOBALES</b> Cómo influye la cultura en las atribuciones	143

<b>CASO DE ESTUDIO</b> ¿Qué hacer cuando tu jefe libera a su niño interior?	146
Estrés en las organizaciones	147
Naturaleza del estrés	148
Causas comunes del estrés	150
Consecuencias del estrés	153
Manejo y control del estrés	154
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Recomendaciones para manejar el estrés	155
Balance de vida y trabajo	157
Resumen y aplicación	159
Preguntas para análisis	161
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	161
Ejercicio en equipo	162

## CAPÍTULO 5

### **Motivación del comportamiento** **168**

Naturaleza de la motivación	170
Importancia de la motivación	170
Estructura de la motivación	171
Primeras perspectivas acerca de la motivación	172
Diferencias individuales y motivación	173

### **TEMAS GLOBALES** Motivación de una fuerza laboral global **175**

Perspectivas sobre la motivación basadas en las necesidades	175
Jerarquía de las necesidades	175
Teoría ERC	178
Teoría de los dos factores	178
Modelo de las necesidades adquiridas	181

### **CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO** ¿Qué le motiva a usted? **183**

Perspectivas sobre la motivación basadas en los procesos	184
Teoría de la equidad en la motivación	184
Teoría de las expectativas de la motivación	187

### **MEJORE SUS HABILIDADES** Encuadre de la equidad y la justicia **188**

<b>CASO DE ESTUDIO</b> Estimulando el orgullo en Aramark	192
Perspectivas sobre la motivación basadas en el aprendizaje	193
¿Cómo ocurre el aprendizaje?	193
Teoría del reforzamiento y el aprendizaje	194
Aprendizaje social	195

Modificación conductual	196
Resumen y aplicación	200
Preguntas para análisis	201
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	201
Ejercicio en equipo	202

## CAPÍTULO 6

### **Motivación del comportamiento por medio del trabajo y la compensación** **206**

Diseño de puestos en las organizaciones	209
Especialización del puesto	209
Alternativas básicas a la especialización de los puestos	210
Teoría de las características del puesto	212

#### **MEJORE SUS HABILIDADES** Enriquecimiento de los puestos para motivar a los empleados **214**

Participación de los empleados y <i>empowerment</i>	214
Áreas de participación del empleado	215
Enfoques sobre participación y <i>empowerment</i>	216

#### **TEMAS GLOBALES** La participación en el mundo **217**

Arreglos de trabajo flexibles	218
Horarios de trabajo variables	218
Horarios de trabajo extendidos	219
Horarios de trabajo flexibles	220
Lugares de trabajo alternos	221
Establecimiento de metas y motivación	221
Teoría del establecimiento de metas	222
Perspectivas más amplias sobre el establecimiento de metas	224
Desafíos para el establecimiento de metas	224
Administración del desempeño	225
Propósitos de la evaluación del desempeño	226
Elementos de la administración del desempeño	227

#### **CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO** Su estilo de retroalimentación **228**

Enfoque del <i>balanced scorecard</i> sobre la administración del desempeño	230
Compensación individual en las organizaciones	232
Roles, propósitos y significado de la compensación	232

#### **CASO DE ESTUDIO** La verdad de Whole **233**

Tipos de compensaciones	234
-------------------------	-----

Temas relacionados con las recompensas por desempeño	237
Resumen y aplicación	241
Preguntas para análisis	244
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	244
Ejercicio en equipo	246

## **PARTE 3**

# **PROCESOS GRUPALES Y SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES**

## **251**

---

### **CAPÍTULO 7**

#### **Grupos y equipos**

## **252**

Tipos de grupos y equipos	254
Grupos de trabajo	254
Equipos	256
Grupos informales	258
Factores del desempeño grupal	258

<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Diagnóstico de problemas de equipo	259
Composición del grupo	259
Tamaño del grupo	260
Normas de los grupos	261
Cohesión del grupo	262
Liderazgo informal	264

<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> ¿Es usted emocionalmente inteligente?	264
---	-----

Creación de nuevos grupos y equipos	265
Etapas del desarrollo de grupos y equipos	266
¿Cómo entender los factores que determinan el desempeño de los equipos?	268
Proceso de implementación	270
Administración de los equipos	274
¿Cómo entender los costos y beneficios de los equipos?	274

<b>CASO DE ESTUDIO</b> Trabajo en equipo en IDEO	276
Promoción del desempeño efectivo	277
Competencias de trabajo en equipo	280
Oportunidades y desafíos emergentes para los equipos	281
Equipos virtuales	282
Diversidad y equipos multiculturales	284

<b>TEMAS GLOBALES</b> ¿Cómo incrementar la efectividad de los equipos multiculturales?	285
Resumen y aplicación	286
Preguntas para análisis	288
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	288
Ejercicio en equipo	291

## CAPÍTULO 8

### Toma de decisiones y solución de problemas **298**

Naturaleza de la toma de decisiones	300
Tipos de decisiones	301
Condiciones para la toma de decisiones	303
Enfoque racional para la toma de decisiones	305
Pasos para la toma de decisiones racionales	305
Toma de decisiones con base en evidencias	309
Enfoque conductual para la toma de decisiones	310
El modelo administrativo	310

<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Toma de decisiones con base en las emociones	311
Otras fuerzas conductuales que influyen en la toma de decisiones	312

<b>TEMAS GLOBALES</b> Influencias culturales y de nacionalidad sobre la conciencia ética	315
Enfoque integrador para la toma de decisiones	315
Toma de decisiones en grupo en las organizaciones	317
Polarización del grupo	317
El <i>groupthink</i>	318

<b>CASO DE ESTUDIO</b> Rol del <i>groupthink</i> en la crisis financiera	320
Participación en la toma de decisiones	322
Solución de problemas en grupo	322
Creatividad, solución de problemas y toma de decisiones	324

<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Decisiones creativas mediante la adopción de ideas	325
La persona creativa	325
El proceso creativo	326
Cómo mejorar la creatividad en las organizaciones	328
Resumen y aplicación	328
Preguntas para análisis	329
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	330
Ejercicio en equipo	330

## CAPÍTULO 9

### Comunicación

**334**

El proceso de comunicación	336
Comunicación no verbal	338
Comunicación unidireccional y bidireccional	339
Interdependencia de tareas	340
Barreras a la comunicación efectiva	341
<b>TEMAS GLOBALES</b> Diferencias culturales en la comunicación	344
Habilidades de comunicación	345
Habilidades de escucha	346
Dar y recibir <i>feedback</i>	347
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Autoevaluación de su capacidad de escucha	348
Habilidades para escribir	349
Habilidades de presentación	351
Habilidades para el manejo de juntas	351
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Cómo mejorar sus habilidades para las entrevistas	352
Medios de comunicación	353
Internet	353
<i>Software</i> de colaboración	354
Intranets	355
Comunicación oral	357
Riqueza de medios	358
<b>CASO DE ESTUDIO</b> Comunicación de la ética en Cisco	359
Comunicación organizacional	360
Comunicación descendente	361
Comunicación ascendente	361
Comunicación horizontal	362
Comunicación diagonal o cruzada	362
Comunicación formal e informal	363
Redes sociales	364
Resumen y aplicación	365
Preguntas para análisis	366
Ejercicio para desarrollar sus habilidades	366
Ejercicio en equipo	367



<b>CAPÍTULO 10</b>	
<b>Negociación y manejo de conflictos</b>	<b>372</b>
Naturaleza del conflicto	374
Causas comunes de los conflictos	375
Discrepancias en torno a las metas de las tareas	375
Estructura organizacional	379
Escalada del conflicto	381
Desescalada del conflicto	382
Rol de las emociones en los conflictos	383
Estrategias para manejar los conflictos interpersonales	383
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Su estilo preferido para manejar conflictos	385
<b>TEMAS GLOBALES</b> Diferencias en el manejo de conflictos entre las culturas	386
El proceso del conflicto	386
Habilidades para el manejo de conflictos	386
Cómo crear el conflicto constructivo	389
El proceso de negociación	390
Habilidades de negociación	390
Temas culturales en las negociaciones	392
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> ¿Cómo mejorar sus habilidades de negociación?	393
Resolución alterna de controversias	393
<b>CASO DE ESTUDIO</b> Ombudsman al rescate	395
Resumen y aplicación	395
Preguntas para análisis	396
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	397
Ejercicio en equipo	397

## **PARTE 4**

# **LIDERAZGO Y PROCESOS DE INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES**

## **403**

<b>CAPÍTULO 11</b>	
<b>Enfoques tradicionales del liderazgo</b>	<b>404</b>
Naturaleza del liderazgo	406
Significado del liderazgo	407
Liderazgo frente a administración	407
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> ¿Está usted listo para ser líder?	409

Primeros enfoques del liderazgo	410
Enfoques de los rasgos del liderazgo	410
<b>CASO DE ESTUDIO</b> Subir a bordo de la diversidad	411
Enfoques conductuales del liderazgo	412
Surgimiento de los modelos de liderazgo situacional	415
Teoría CMP del liderazgo	417
Motivación por las tareas frente a las relaciones	417
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Escala del compañero de trabajo menos preferido	418
Carácter favorable de la situación	419
Evaluación e implicaciones	421
Teoría del liderazgo de trayectoria-meta	421
Supuestos básicos	421
<b>TEMAS GLOBALES</b> El rol de los líderes en diferentes culturas	422
Evaluación e implicaciones	423
Enfoque del árbol de decisiones de Vroom sobre el liderazgo	424
Supuestos básicos	424
Evaluación e implicaciones	427
Resumen y aplicación	427
Preguntas para análisis	429
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	429
Ejercicio en equipo	431

## CAPÍTULO 12

### **Enfoques contemporáneos del liderazgo en las organizaciones** **434**

Teorías situacionales contemporáneas	436
Modelo de intercambio líder-miembro	436
Modelo de Hersey y Blanchard	437
Adaptaciones y revisiones de otras teorías	438
Liderazgo desde el punto de vista de los seguidores	439
Liderazgo transformacional	439
Liderazgo carismático	440
<b>CASO DE ESTUDIO</b> ¿Cómo liderar la transformación en Popeyes Louisiana Kitchen?	441
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> ¿Qué tan carismático es usted?	442
Atribución y liderazgo	443

<b>TEMAS GLOBALES</b> Impacto de la cultura sobre las percepciones de los atributos del líder	444
Alternativas al liderazgo	445
Sustitutivos del liderazgo	445
Neutralizadores del liderazgo	446
Naturaleza cambiante del liderazgo	447
Los líderes como <i>coaches</i>	447
Género y liderazgo	448
Liderazgo transcultural o entre culturas	448
Liderazgo internacional y el proyecto GLOBE	449
Temas emergentes relacionados con el liderazgo	450
Liderazgo estratégico	450
Liderazgo ético	451
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Recomendaciones de etiqueta web para administradores	452
Liderazgo virtual	452
Resumen y aplicación	453
Preguntas para análisis	454
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	455
Ejercicio en equipo	456
<b>CAPÍTULO 13</b>	
<b>Poder, influencia y política</b>	<b>460</b>
El poder en las organizaciones	462
Poder de posición	462
Poder personal	465
Uso del poder	466
Adquisición y uso del poder	467
<i>Empowerment</i>	469
Forma en que las subunidades obtienen poder	470
Influencia en las organizaciones	471
Tácticas de influencia	471
<b>CASO DE ESTUDIO</b> ¿Cómo influir en las decisiones?	473
El rol de la cultura nacional en la efectividad de la influencia	474
Habilidades de persuasión	474
<b>TEMAS GLOBALES</b> La efectividad de diferentes tácticas depende de la cultura nacional	474
Influencia ascendente	475

<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Escala de influencia ascendente	477
Política organizacional	477
Causas del comportamiento político	479
Administración de la política organizacional	481
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Reconocimiento de la política	481
Manejo de la impresión	482
Resumen y aplicación	484
Preguntas para análisis	485
Ejercicio para desarrollar sus habilidades	485
Ejercicio en equipo	486

## PARTE 5

# PROCESOS Y CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

# 491

## CAPÍTULO 14

### Estructura y diseño organizacionales **492**

Estructura organizacional	494
Características de la estructura organizacional	496
Estructuras mecanicistas y orgánicas	499

### **MEJORE SUS HABILIDADES** Habilidades de delegación **500**

### **CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO** ¿Qué tipo de estructura organizacional prefiere? **502**

Determinantes de la estructura organizacional	502
Estrategia de negocios	502
Entorno o ambiente externo	503
Talento organizacional	504
Tamaño de la organización	504
Expectativas conductuales	504
Tecnología de producción	505
Cambio organizacional	505
Tipos de estructura organizacional	506
Estructura funcional	507
Estructura divisional	507

<b>TEMAS GLOBALES</b> Estructuras organizacionales multinacionales <b>508</b>	<b>508</b>
Estructura matricial	508

Estructura basada en equipos	510
Estructura reticular	510
Organización en red	510
<b>CASO DE ESTUDIO</b> La estructura reticular de Morning Star	511
Temas contemporáneos en estructura organizacional	512
Organizaciones virtuales	512
Integración de los empleados	512
Comunidades de práctica	513
Efectos de la reestructuración en el desempeño	515
Resumen y aplicación	515
Preguntas para análisis	517
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	517
Ejercicio en equipo	519
<b>CAPÍTULO 15</b>	
<b>Cultura organizacional</b>	<b>524</b>
Significado y determinantes de la cultura organizacional	526
¿La cultura es importante?	527
¿Cómo pueden los líderes crear y mantener una cultura?	530
Culturas de conflicto y de inclusión	533
Culturas de conflicto	533
<b>TEMAS GLOBALES</b> Influencias transculturales en los conflictos culturales	534
<b>CASO DE ESTUDIO</b> Construcción de una cultura de inclusión en Microsoft	535
Culturas de inclusión	535
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Evaluación de la cultura	536
Efectos de la tecnología y la innovación en la cultura	536
Cómo usar las intranets para construir y mantener una cultura	537
Cómo construir y mantener una cultura con empleados remotos	538
Innovación y cultura	538
Administración de la cultura organizacional	541
Aprovechamiento de la cultura existente	541
Cómo enseñar la cultura organizacional: la socialización	542
Cómo transformar la cultura organizacional	542
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> Refinando su sentido de la cultura	543
Resumen y aplicación	545

Preguntas para análisis	547
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	547
Ejercicio en equipo	547
Preguntas de seguimiento	548
<b>CAPÍTULO 16</b>	
<b>Cambio organizacional y administración del cambio</b>	<b>552</b>
Las fuerzas del cambio	554
Las personas	554
<b>CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO</b> ¿Cuál es su nivel de tolerancia a la ambigüedad?	556
Tecnología	557
Procesamiento de información y comunicación	558
Competencia	559
<b>TEMAS GLOBALES</b> Complejidad incremental del cambio global	560
Procesos del cambio organizacional planeado	560
Modelo de procesos de Lewin	560
Modelo del proceso de cambio continuo	562
<b>CASO DE ESTUDIO</b> Flexibilidad en KPMG	564
Desarrollo organizacional	564
Definición de desarrollo organizacional	565
Desarrollo organizacional sistémico	565
Cambio tecnológico y de tareas	568
Cambios grupales e individuales	570
Resistencia al cambio	573
<b>MEJORE SUS HABILIDADES</b> Escala de actitud innovadora	575
Fuentes de resistencia organizacional	576
Fuentes de resistencia individual	577
Administración exitosa del cambio y el desarrollo organizacionales	578
Considerar los temas globales	578
Adoptar una visión holística o del todo	579
Comenzar poco a poco	579
Apoyo seguro de la alta dirección	579
Fomentar la participación	580
Estimular la comunicación abierta	580
Recompensar las contribuciones	580

Aprendizaje organizacional	580
Resumen y aplicación	582
Preguntas para análisis	584
Ejercicio para cómo entenderse a sí mismo	584
Ejercicio en equipo	585
<b>Índice de nombres</b>	<b>590</b>
<b>Índice de empresas</b>	<b>593</b>
<b>Índice analítico</b>	<b>596</b>

# PREFACIO

¡Bienvenido a la treceava edición de *Comportamiento organizacional*!

Sin importar cuál sea su campo de estudio, el comportamiento organizacional (CO) es una de las materias más importantes que usted tomará a la hora de emprender y avanzar en su carrera. El comportamiento organizacional explica cómo funcionan las organizaciones, por qué las personas se comportan de la manera en que lo hacen, y cómo puede ser más efectivo cuando trabaja solo o con los demás. Otras materias lo ayudarán a desarrollar las habilidades técnicas necesarias para tener éxito en su profesión elegida. Escribimos este libro para apoyarlo en la obtención de las “habilidades blandas” que marcan la diferencia entre estar dentro del promedio o tener un excelente desempeño en cualquier trabajo. En otras palabras, esta obra no le enseñará habilidades de contabilidad, enfermería, programación u otras habilidades técnicas, pero lo ayudará a tener una carrera más exitosa como contador, enfermera, programador o cualquier carrera que elija.

## ¿Por qué aprender comportamiento organizacional?

Si desea encontrar y destacar en un trabajo que usted ama, comprender cómo sus características personales únicas embonan en diferentes organizaciones y empleos al igual que entender la manera de administrarse a sí mismo y a otros lo ayudarán a hacerlo. Si está interesado en obtener un ascenso, para avanzar en ello será fundamental comprender la comunicación, la política, la influencia y la toma de decisiones, así como aprender a motivar y liderar a individuos y equipos. Comprender lo que las personas piensan y sienten, saber cómo persuadirlas y motivarlas, al mismo tiempo que resolver conflictos y forjar la colaboración, son de las habilidades más importantes que poseen los líderes exitosos. Aún en las cada vez más reproducidas organizaciones “planas” de hoy, que dan a los empleados más responsabilidades a la vez que se eliminan capas de administración, las habilidades de comportamiento organizacional son esenciales para el éxito. Los administradores efectivos se distinguen por comprender tanto a las personas como la motivación y la dinámica de equipo, además de tener un fuerte conocimiento técnico y *expertise*.

Creemos firmemente además en que el comportamiento organizacional debería ser una de las materias más interesantes que usted tome. ¡Las personas son fascinantes! Lograr entender lo que hace que los diferentes individuos sean productivos y felices le ayudará a usted a administrar de manera satisfactoria su carrera. Comprenderse mejor a sí mismo y sus fortalezas le posibilitará detectar las oportunidades respecto de las cuales será más feliz y exitoso emprender. Aprender sobre su propia persona y sobre los demás es importante y divertido. Le proporcionamos una variedad de autoevaluaciones, actividades de desarrollo de habilidades, recursos en línea y ejemplos de empresas reales para que el libro sea atractivo e interesante de leer.

Algo también muy importante por conocer del comportamiento organizacional es el hecho de que éste también se aplica en su vida diaria. Los objetivos, emociones, estados de ánimo, comunicación, diversidad, negociación y toma de decisiones son sólo algunas de las muchas áreas del CO fundamentales para sus experiencias personales y profesionales de todos los días. Dominar los temas de esta obra lo hará también más exitoso en los aspectos no laborales de su vida.



## Nuestros objetivos

El propósito de este libro de texto es desarrollar sus habilidades personales y administrativas al:

- Ayudarlo a *comprenderse a sí mismo, a las organizaciones* y el papel del CO en el *éxito de su carrera profesional*.
- Cultivar la comprensión y la capacidad de aplicar el conocimiento sobre el *comportamiento individual y grupal presente en las organizaciones*, así como apreciar la manera en que funciona todo el *sistema organizacional*.
- Mejorar su comprensión de cómo aplicar de *manera flexible los conceptos del comportamiento organizacional* adecuados para distintas problemáticas o situaciones.
- Generar entendimiento sobre el entorno contemporáneo del CO, incluida *la ética, la diversidad, la ventaja competitiva, la tecnología* y el *contexto global*.

El área de acción del comportamiento organizacional cambia continuamente conforme las teorías del pasado se transforman (incluso se refutan) y se proponen otras nuevas. Este libro se basa en conocimientos de investigación de vanguardia y lo ayudará a comprender cómo utilizar mejor lo que sabemos sobre CO. Es nuestra intención ofrecerle la información necesaria para comprender lo que ocurre en las organizaciones en la actualidad. Creamos esta obra para ayudarlo a encontrar el trabajo que desee y a destacar en él, sin importar en qué fase profesional se encuentre. Queremos apoyarlo en ello, en tener una mejor carrera y ser un mejor administrador. Los conceptos analizados y las habilidades desarrolladas en el libro aplican para las personas en todos los niveles laborales.

## Actualizaciones de la treceava edición

En la presente edición actualizamos muchos de los casos de estudio, así como de los desafíos del mundo real con que inician los capítulos, a efecto de ofrecer ejemplos recientes. Lo mismo hicimos con la investigación de apoyo y las referencias en todos los capítulos. Los hallazgos de la investigación fueron puestos al día cuando esto se requirió. Por último, se integraron estadísticas y ejemplos de actualidad al igual que la mayoría de los casos de estudio y otros materiales del texto.

## Contenidos

Este libro tiene varios contenidos que fueron diseñados para reforzar los temas y desarrollar sus habilidades de CO.

**Desafíos del mundo real** Cada capítulo comienza con una sección denominada *Desafíos del mundo real* que describe un reto o problema real de una persona u organización que se relaciona con los contenidos del capítulo y busca ayudarlo a reconocer los temas importantes del CO en las organizaciones. El capítulo concluye con una descripción de la forma en que la persona u organización afrontó el desafío.

**Temas globales** La sección *Temas globales* de cada capítulo resalta las implicaciones globales de algunos de los contenidos de cada uno de ellos.

**Caso de estudio** El *Caso de estudio* de cada capítulo refuerza parte de su material y ofrece la oportunidad de aplicar lo aprendido en una situación organizacional real.

**Cómo entenderse a sí mismo** La sección *Cómo entenderse a sí mismo* pretende ayudarle a comprender sus propias características y le ofrece la oportunidad de evaluarse en relación con diferentes temas importantes del CO. Esta sección le hará comprender mejor lo que le motiva, cómo percibe el dinero, su estilo de liderazgo, la inteligencia emocional y su conciencia sobre la diversidad, entre otras cosas.

**Mejore sus habilidades** Cada capítulo contiene una sección denominada *Mejore sus habilidades*, con la cual se busca ayudarle a mejorar su efectividad en diferentes áreas, como el manejo de conductas gerenciales desafiantes, entrevistas, estrés, negociación y evaluación de la cultura y el entorno político de una organización.

**Ejercicio en equipo** Los capítulos incluyen también un ejercicio grupal que le ayudará a mejorar su comprensión sobre los conceptos básicos del comportamiento organizacional y sus habilidades para trabajar con otras personas.

## **Materiales de apoyo**

El libro cuenta con materiales de apoyo adicionales. Consulte términos y condiciones con su representante.



# AGRADECIMIENTOS

Aunque este libro presenta nuestros tres nombres, muchas otras personas contribuyeron en él. A lo largo del tiempo hemos tenido la fortuna de trabajar con muchos profesionales destacados que nos han ayudado a modelar nuestro pensamiento sobre este complejo campo de estudio y desarrollar formas nuevas y más efectivas de analizarlo. Con el paso de varias ediciones de dos libros diferentes, numerosos revisores nos han ayudado a desarrollar y mejorar nuestros materiales. Sus contribuciones también han sido fundamentales para desarrollar esta edición. Cualquier error u omisión, interpretación o énfasis es responsabilidad de los autores.

La treceava edición nunca hubiera podido completarse sin el apoyo de la Universidad Texas A&M, la Universidad Rutgers y la Universidad estatal de Pennsylvania. También deseamos reconocer al equipo destacado de profesionales de Cengage Learning, quienes nos ayudaron a preparar el libro. Julia Chase ha sido firme en su compromiso con la calidad y nos pidió mejorar la calidad en toda la obra. Scott Person, Carol Moore, Mike Schenk, Jason Fremder, Brian Pierce y Erin Joyner fueron también muy importantes en nuestro trabajo. El papel de Jennifer Ziegler, Rajachitra Suresh, Sarah Shainwald y Diane Garrity fue crucial para la edición del libro y el programa de apoyo. También queremos reconocer las contribuciones que Greg Moorhead hizo durante décadas a este libro; siempre recordaremos su amistad y profesionalismo. Asimismo, agradecemos al equipo del estudio iTV, así como al elenco y colaboradores, quienes nos ayudaron a crear videos atractivos e interesantes para dar vida a los conceptos del libro. Queremos reconocer los esfuerzos de J. Allen Sudeth, Pete Troost, John Keller y Hebert Peck por hacer posibles estos videos.

Por último, deseamos reconocer la importancia de nuestras familias. A Ricky se le recordó en muchas ocasiones durante el trabajo de este libro acerca del papel central de la familia y la fragilidad de la vida. Él hace un reconocimiento especial a Glenda, Dustin, Ashley, Matt y Lura. Para Jean y Stan, Ryan, Tyler, Murphy (el perro) y Mooch (el gato) fueron quienes ofrecieron amor y sonrisas para motivarlos y ayudarlos a mantener las cosas en perspectiva.



# DEDICATORIA

*A la siguiente generación: Griffin, Sutton y Andrew (RWG)*

*Para Ryan y Tyler, quienes hacen más completas nuestras vidas (JMP y SMG)*



## PARTE

## 1

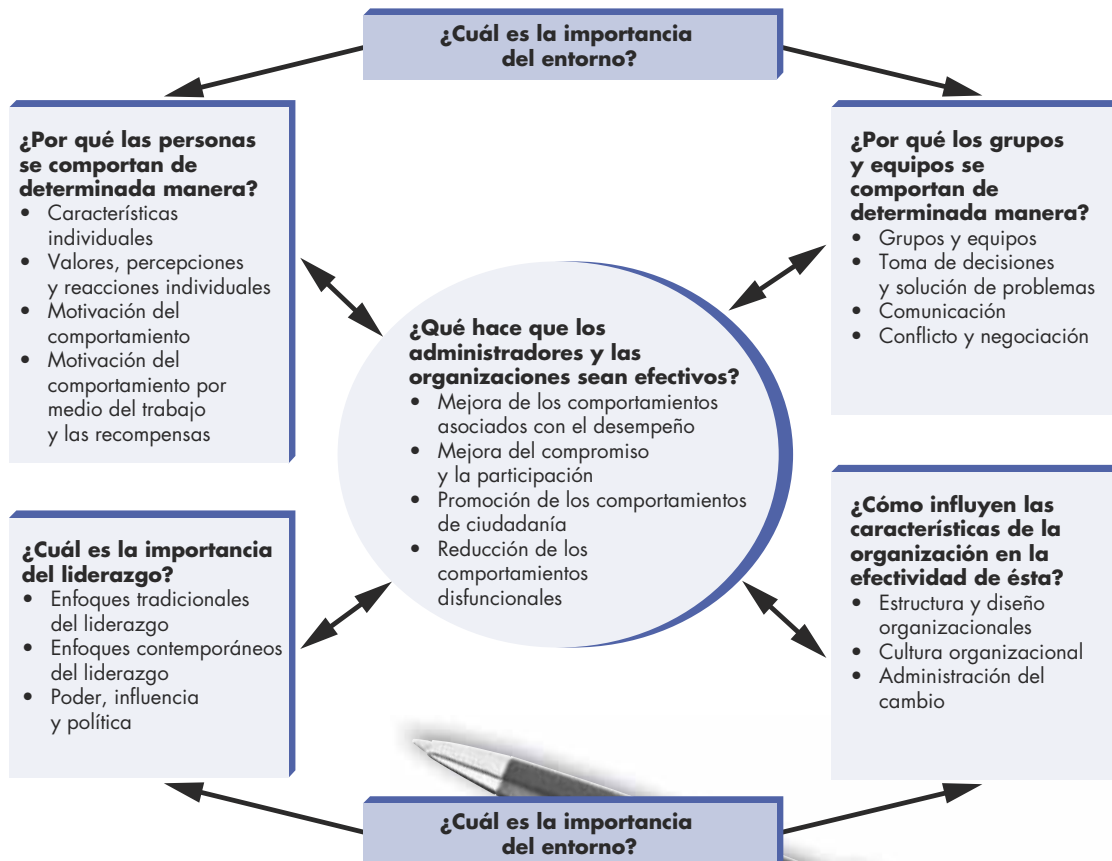
# INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**CAPÍTULO 1** Perspectiva general del comportamiento organizacional

**CAPÍTULO 2** El entorno dinámico de las organizaciones

Los administradores se esfuerzan cada día para que sus organizaciones sean tan efectivas y exitosas como sea posible. Para ello se basan en activos, como reservas financieras y utilidades, tecnología, equipos, materias primas, información y los sistemas y procesos operativos. En el centro de todos ellos se encuentran los empleados que trabajan para las organizaciones, cuyos talentos, esfuerzos, habilidades y capacidades hacen la diferencia en la efectividad que presenta cada una de ellas.

En general, los administradores trabajan para mejorar el desempeño de los empleados enfocándose en su comportamiento, nivel de compromiso, participación, ciudadanía y reducción de conductas disfuncionales. Existen varias características del entorno, individuales, grupales, de equipo, de liderazgo y organizacionales, que pueden facilitar o dificultar el trabajo del administrador, lo cual depende de lo bien que entienda el comportamiento organizacional. Este modelo se desarrollará con más detalle en el capítulo 1 y servirá como guía para estudiar el comportamiento organizacional a lo largo del libro.





## CAPÍTULO

## 1

# PERSPECTIVA GENERAL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO

**Desafíos del mundo real:** Administración del crecimiento en Google®\*

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

Significado del comportamiento organizacional

Cómo influye el comportamiento organizacional en el éxito de la organización

**Cómo entenderse a sí mismo:** Mentalidad global

Cómo influye el comportamiento organizacional en el éxito de la organización

**Caso de estudio:** J.M. Smucker Company®\*

CONTEXTO ADMINISTRATIVO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Funciones administrativas básicas y comportamiento organizacional

Habilidades administrativas clave y comportamiento organizacional

Comportamiento organizacional y administración de recursos humanos

**Mejore sus habilidades:** Preguntas de la entrevista de trabajo relacionadas con el CO

CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Fuentes de ventaja competitiva

Tipos de estrategia de negocios

Vínculos de la estrategia de negocios con el comportamiento organizacional

PERSPECTIVAS CONTEXTUALES ACERCA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿De dónde surge el comportamiento organizacional?

Las organizaciones como sistemas abiertos

Perspectivas situacionales acerca del comportamiento organizacional

Interaccionismo: personas y situaciones

ADMINISTRACIÓN PARA LA EFECTIVIDAD

Mejoramiento de las conductas de desempeño individual y de equipo

Mejoramiento del compromiso y la participación de los empleados

Promoción de las conductas de ciudadanía organizacional

Reducción al mínimo de las conductas disfuncionales

Cómo impulsar la implementación estratégica

¿Cómo sabemos lo que sabemos?

**Temas globales:** Administración entre culturas

ESTRUCTURA DEL LIBRO

RESUMEN Y APLICACIÓN

**Respuestas para el mundo real:**

Administración del crecimiento en Google

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- 1 Definir el comportamiento organizacional y describir su efecto en el éxito personal y organizacional.
- 2 Identificar las funciones administrativas básicas y las habilidades esenciales que abarca el proceso administrativo y su relación con el comportamiento organizacional.
- 3 Describir el contexto estratégico del comportamiento organizacional y analizar

las relaciones que existen entre la estrategia y el comportamiento organizacional.

- 4 Identificar y describir las perspectivas contextuales del comportamiento organizacional.
- 5 Describir el papel del comportamiento organizacional en la administración para la efectividad y analizar el papel de la investigación en el comportamiento organizacional.
- 6 Resumir el marco de referencia sobre el cual se organiza este libro.

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

## — DESAFÍOS DEL MUNDO REAL —

### ADMINISTRACIÓN DEL CRECIMIENTO EN GOOGLE

© LOSKUTNIKOV/SHUTTERSTOCK.COM

La empresa responsable del conocido motor de búsqueda Google fue creada en 1998 cuando Larry Page y Sergey Brin la fundaron con la finalidad de colocar la información del mundo al alcance de todas las personas.<sup>1</sup> Desde un inicio, los fundadores se ocuparon de inspirar y retener el talento creativo como factor que construiría o destruiría el éxito de la empresa en el futuro.

Page y Brin notaron que debían monitorear de cerca el crecimiento explosivo de Google y hacer que los empleados se sintieran parte importante del equipo.<sup>2</sup> Deseaban que Google fuera un lugar participativo y se dispusieron a trabajar en el diseño y la cultura de la organización para hacerla atractiva para sus empleados actuales y futuros. Si los fundadores le hubiesen solicitado a usted su opinión en aquella época, ¿qué les habría aconsejado en relación con el papel que tendrían las personas en su éxito futuro y la forma de organizar la empresa para maximizar la innovación, la confianza y la lealtad?

© AP IMAGES/DYJCJ





© LUCKY BUSINESSHUTTERSTOCK.COM



© PRESSMASTERHUTTERSTOCK.COM

Con frecuencia, el éxito de una organización es determinado por la efectividad de la capacidad de los administradores para mejorar el desempeño, el compromiso y la participación de sus empleados, así como promover conductas ciudadanas y reducir las disfuncionales.

Sin que importe su tamaño, alcance o ubicación, todas las organizaciones tienen por lo menos una cosa en común: están integradas por personas. Son estas personas quienes toman las decisiones sobre la dirección estratégica de la empresa, adquieren los recursos para crear nuevos productos y los venden. Las personas administran las oficinas de una corporación, sus almacenes y tecnologías de información, y la asean al final de la jornada. No importa cuál sea el nivel de efectividad individual de un administrador, pues todos los éxitos y fracasos de la organización son el resultado de las conductas de muchas personas. En realidad, ningún administrador puede tener éxito sin la ayuda de los demás.

Por lo tanto, cualquier administrador, ya sea responsable de una enorme empresa, como Google, Abercrombie & Fitch<sup>®</sup>, General Electric<sup>®</sup>, Apple<sup>®</sup>, Starbucks<sup>®</sup> o British Airways<sup>®</sup>; de un negocio de nicho, como el equipo de baloncesto Boston Celtics<sup>®</sup> o un centro de salud de la Clínica Mayo<sup>®</sup>; de un restaurante local de Pizza Hut<sup>®</sup> o de la tintorería del vecindario, debe esforzarse por entender a las personas que trabajan en la organización. Este libro estudia a esas personas, así como a la organización y los directivos que la hacen que funcione. En conjunto, el estudio de las organizaciones y el de las personas que trabajan en ellas constituyen el área del comportamiento organizacional. El punto de partida en la exploración de esta área comienza con un análisis más detallado de su significado e importancia para los empleados, propietarios y administradores.

## ¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

¿Qué significa, con exactitud, “comportamiento organizacional” y por qué debemos estudiarlo? Las respuestas a estas dos preguntas nos ayudarán a establecer las bases para su análisis y apreciar la razón fundamental acerca de cómo y por qué comprender esta área puede ser valioso para usted en el futuro.

### Significado del comportamiento organizacional

El *comportamiento organizacional (CO)* es el estudio del comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y la organización misma.<sup>3</sup> Aunque podemos enfocarnos por separado en cualquiera de estas tres áreas, hay que recordar que todas son necesarias para comprender de manera integral el comportamiento organizacional. Por ejemplo, podríamos estudiar el comportamiento individual sin considerarlo de forma explícita en la organización, pero como ésta influye y es influida por el individuo, no podríamos comprender la conducta de los

#### comportamiento organizacional (CO)

Estudio del comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y la organización misma

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

Los administradores de empresas como The Home Depot® deben entender el comportamiento individual de sus empleados, las características de su organización y la interfaz entre el comportamiento individual y la organización.

individuos sin saber algo acerca de la organización. De manera similar, podríamos estudiar a la organización sin enfocarnos de forma explícita en las personas que la conforman, pero de nuevo sólo estaríamos apreciando una parte del rompecabezas y finalmente deberíamos considerar tanto al resto de las piezas como al rompecabezas completo. En esencia, el CO ayuda a explicar y predecir la forma en que las personas y los grupos interpretan los acontecimientos, reaccionan y se comportan en las organizaciones, así como a describir el papel de los sistemas organizacionales, las estructuras y los procesos en la conformación del comportamiento.

La figura 1.1 ilustra esta perspectiva del comportamiento organizacional. Muestra los vínculos entre el comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz individuo-organización, la organización misma y el entorno que rodea a ambos. Cada individuo ofrece a la organización un conjunto único de características personales, antecedentes y experiencias que adquirió en otras organizaciones. Por lo tanto, cuando los administradores trabajan con las personas que integran una organización deben considerar la perspectiva única que cada individuo le brinda a su ambiente o entorno laboral. Por ejemplo, suponga que un gerente de The Home Depot revisa algunos datos que muestran que la rotación de personal se ha incrementado lentamente pero de forma consistente. Suponga además que contrata a un consultor para que le ayude a entender mejor este problema. Al inicio, el consultor podría analizar el tipo de personas que la empresa suele contratar, para aprender lo máximo posible acerca de la naturaleza de quienes conforman la fuerza laboral, sus expectativas, metas personales y asuntos similares.



© ISTOCKPHOTO.COM/LORRAHMO

Figura 1.1

### Naturaleza del comportamiento organizacional



El área del comportamiento organizacional intenta comprender el comportamiento individual en contextos organizacionales, a la organización en sí misma y la interfaz entre el individuo y la organización. Como lo muestra la figura, estas áreas están altamente interrelacionadas. Además, aunque es posible enfocarse en una sola de ellas a la vez, se deben conocer las tres para comprender por completo el comportamiento organizacional.

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

Sin embargo, los individuos no trabajan aislados. Entran en contacto de diferentes maneras con otras personas y con la organización. Los puntos de contacto incluyen a los administradores, compañeros, políticas y procedimientos formales de la organización, así como los cambios que ésta implementa. Además, con el tiempo los individuos cambian como resultado de sus experiencias personales y de su maduración, así como de las experiencias de trabajo y su desarrollo en la organización. Del mismo modo, ésta es afectada por la presencia o ausencia de los individuos. Es por ello que los administradores deben también considerar la interacción entre personas y organizaciones. Por lo tanto, el consultor en el caso de The Home Depot podría revisar después los procedimientos de orientación e inducción para las nuevas contrataciones a efecto de entender la dinámica bajo la cual los individuos ingresan e interactúan en el contexto de la organización.

Las organizaciones existen desde antes de que una persona se una a ella y su existencia continúa después de que se ha ido. La organización representa la tercera perspectiva del estudio del comportamiento organizacional. En realidad, el consultor que analiza la rotación debe también estudiar la estructura y la cultura de The Home Depot para conocer algunos factores, como el sistema de evaluación del desempeño y compensación de la empresa, los patrones de comunicación y toma de decisiones, y la estructura de la propia organización con la finalidad de obtener información adicional sobre las razones por las cuales las personas eligen permanecer o abandonar la empresa.

Resulta claro que el comportamiento organizacional es un área compleja y emocionante. Existen numerosas variables y conceptos que acompañan las interacciones descritas, que en conjunto dificultan la capacidad de los administradores para administrar, comprender y apreciar a otros miembros de la empresa, pero, a su vez, proporcionan oportunidades importantes y únicas para mejorar la efectividad personal y organizacional.

## Cómo influye el comportamiento organizacional en el éxito personal

Usted podría preguntarse acerca de la relevancia del CO en su especialidad o plan de desarrollo. Podría estar pensando: “Yo no conozco a ningún conductista organizacional. ¿Por qué es importante este tema?”. Las personas que no están familiarizadas con el CO plantean esta pregunta todo el tiempo. La esencia del CO es lograr efectividad en el trabajo. Comprender la forma en que se comportan las personas en las organizaciones y por qué hacen lo que hacen es fundamental para trabajar y dirigir eficazmente a otros. El CO ofrece los conocimientos y herramientas necesarias para ser efectivo en cualquier nivel de la organización. Es un tema importante para toda persona que trabaja o trabajará en una organización, es decir, para la mayoría de los individuos. Por otra parte, el CO es realmente importante para nosotros como personas desde múltiples perspectivas.

Podemos adoptar diferentes roles o identidades en nuestras relaciones con las organizaciones. Por ejemplo, podemos ser consumidores, empleados, proveedores, competidores, propietarios o inversionistas. Como la mayoría de los lectores de este libro son o serán administradores, adoptaremos una perspectiva gerencial a lo largo del análisis. El estudio del comportamiento organizacional puede aclarar en gran medida los factores que afectan la forma en que administran los administradores. Por lo tanto, esta disciplina intenta describir el complejo contexto humano de las empresas y definir las oportunidades, problemas, retos y cuestiones asociadas con esta área.

Cuando se aplican encuestas a los administradores después de 10 o 15 años de su graduación y se les pregunta por los cursos más importantes que tomaron durante su carrera, a menudo el CO es uno de ellos.

Esto no se debe a que mejoraron las cualidades técnicas en sus áreas de especialidad sino a que los hizo empleados y administradores más efectivos. Como lo dijo un experto en el tema: “Es desconcertante que busquemos el consejo de un experto para un juego de golf, pero no pidamos consejos profesionales sobre cómo relacionarnos mejor con otras personas.”<sup>4</sup> Aplicar su conocimiento del CO puede ayudarle a tener éxito con mayor rapidez en cualquier carrera u organización.



## CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO

### MENTALIDAD GLOBAL

La mentalidad global refleja la capacidad para influir en personas, grupos y organizaciones de diferentes culturas y contextos. La capacidad de las empresas multinacionales para generar sistemas integrados a nivel global depende de su capacidad para tener empleados, administradores y ejecutivos que entiendan la realidad de la economía globalizada y se adapten a ella. La capacidad para integrar el talento proveniente de diferentes partes del mundo de forma más rápida y eficaz que otras empresas es una fuente de ventaja competitiva<sup>5</sup> personal y organizacional.

Utilice la siguiente escala para responder las 10 preguntas siguientes. Cuando termine, siga las instrucciones para obtener su puntaje y lea un poco más sobre su significado y la forma en que puede mejorar su mentalidad global.



- \_\_\_ 1. Cuando tengo interacción con otras personas, las valoro por igual sin que me importe su país de origen.
- \_\_\_ 2. Me considero una persona abierta tanto a las ideas de otros países y culturas como a las del mío.
- \_\_\_ 3. Me emociona encontrarme en un nuevo contexto cultural.
- \_\_\_ 4. Considero al mundo como un gran mercado.
- \_\_\_ 5. Para mí, es importante entender a las personas de otras culturas como individuos cuando interactúo con ellas.
- \_\_\_ 6. Considero mi sistema de valores como un híbrido de valores adquiridos de diferentes culturas y no de una sola.
- \_\_\_ 7. Me genera curiosidad cuando conozco personas de otros países.
- \_\_\_ 8. Me gusta probar comida de otros países.
- \_\_\_ 9. En nuestro mundo interconectado, las fronteras nacionales no tienen importancia.
- \_\_\_ 10. Creo que puedo vivir una vida plena en otra cultura.

**Puntaje:** Sume el valor de sus respuestas para conocer su puntaje de mentalidad global.

**Interpretación:** Es posible mejorar nuestra mentalidad global, ya que las experiencias que tenemos influyen sobre ella de forma positiva o negativa.<sup>9</sup> Con base en su puntaje, puede considerar algunas de las actividades de desarrollo que se muestran a continuación o generar algunas propias.

Si su puntaje se encuentra *entre 10 y 20*, usted posee una mentalidad global relativamente baja. Los programas formales de capacitación, educación, cursos de autoestudio, cursos universitarios o seminarios empresariales o de desarrollo administrativo pueden ayudarle a incrementar su mentalidad global.

Si su puntaje se encuentra *entre 21 y 35*, usted posee una mentalidad global moderada. No es una mentalidad localista extremadamente alta, pero tampoco muestra mucha apertura hacia las personas de otras culturas. Además de las actividades de autodesarrollo que se incluyen en el párrafo anterior, usted podría considerar su participación en organizaciones estudiantiles culturalmente diversas y entablar amistad con personas de otras culturas para obtener mayor experiencia y sentirse más cómodo con ellas.

Si su puntaje se encuentra *entre 36 y 50*, usted cuenta con una mentalidad global alta. Esto significa que muestra apertura para conocer personas de diferentes culturas y se siente cómodo con la diversidad cultural. Esto no significa que no tenga áreas de mejora. Puede desarrollar aún más su mentalidad global si participa en organizaciones estudiantiles internacionales, trabaja como voluntario en organizaciones internacionales y entabla amistad con personas de diversas culturas.

**Fuentes:** Adaptado de Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset, en *Academy of Management Executive*, 16(1), pp. 116-126; Kefalas, A. G., y Neuland, E. W. (1997). Global mindsets: an exploratory study. Documento presentado en la Annual Conference of the Academy of International Business, Monterrey, México, 4 a 7 de octubre; Nummela, N., Saarenketo, S., y Puimalainen, K. (2004). Global mindset—a prerequisite for successful internationalization?, en *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), pp. 51-64.



La empresa global de servicios financieros HSBC®\* envía a sus administradores más talentosos a participar en asignaciones internacionales, con el propósito de conformar un grupo de altos directivos y líderes con amplia experiencia en esta área.

A lo largo del libro analizaremos la diversidad e importancia de la flexibilidad cuando apliquemos los conceptos de CO a diferentes personas. La sección del capítulo *Cómo entenderse a sí mismo* le brinda la oportunidad de comprender mejor su mentalidad global, es decir, el conjunto de atributos individuales que le permiten influir en individuos, grupos y organizaciones en sistemas socioculturales e institucionales diversos.<sup>5</sup> La mentalidad global combina la inteligencia cultural con la orientación global de negocios.<sup>6</sup> La mayoría de los presidentes o directores ejecutivos (CEO) de las grandes empresas multinacionales considera que la competitividad de su organización puede fortalecerse a través de un grupo de líderes con mentalidad global.<sup>7</sup>

Las experiencias pueden influir de forma positiva o negativa en la mentalidad global porque es una cualidad aprendida.<sup>10</sup> Cada año, HSBC®, el gigante de los servicios financieros, envía a nuevos empleados y administradores a asignaciones a largo plazo en el extranjero con la finalidad de conformar un grupo de directivos internacionales. Los lugares a los que son enviados incluyen a países occidentales, al igual que a Arabia Saudita, Indonesia y México. Los administradores deben participar en estas misiones internacionales para desarrollarse profesionalmente en HSBC. Estos programas le permiten a la empresa desarrollar de forma continua a administradores con mentalidad global, capaces de aprender más allá de las fronteras. Otras empresas multinacionales llevan a cabo programas similares que les permiten transferir el *expertise* (conocimiento experto) y el *know-how* (conocimiento especializado) a lo largo de divisiones geográficas, culturales y políticas diferentes.<sup>11</sup>

## Cómo influye el comportamiento organizacional en el éxito de la organización

Como sistemas, las organizaciones también se benefician del CO. Imagine la diferencia entre una empresa con empleados altamente motivados y participativos, con metas claras y alineadas con la estrategia de negocios y otra con empleados insatisfechos, con muchos conflictos, un liderazgo débil y falta de dirección. La implementación eficaz de los conceptos y modelos de CO genera empresas efectivas y exitosas, lo que resulta muy importante para ellas. Se pueden crear las condiciones para que éstas sean más efectivas mediante la aplicación adecuada de los conocimientos de CO sobre los individuos y grupos, y el efecto de la estructura organizacional sobre el comportamiento del trabajador.

El CO ayuda también a las empresas a alcanzar un desempeño adecuado. Existe mucha evidencia que muestra que el hincapié en el “lado suave” del negocio influye positivamente en los resultados de mayor impacto. Los administradores han logrado impulsar medidas de desempeño, como la utilidad de operación, el rendimiento sobre la inversión y los precios de las acciones, luego de escuchar a los empleados, reconocer su trabajo, construir entornos de confianza y comportándose de forma ética.<sup>12</sup> Además de influir en la satisfacción laboral y el desempeño financiero, el CO también tiene efecto en el absentismo y la rotación, cuya reducción puede representar millones de dólares en productividad, servicio al cliente y reducción de costos. El *caso de estudio* de este capítulo sobre J.M. Smucker Company hace hincapié en los principios del CO, entre otros, la ética, la cultura organizacional y los valores.

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

## CASO DE ESTUDIO

## J.M. Smucker Company

Desde su fundación en 1897, cuando Jerome Monroe Smucker vendía mantequilla de manzana en la parte posterior de un carro tirado por caballos, la J.M. Smucker Company ha reconocido que actuar con ética es un elemento clave para el éxito. El fabricante de Orrville, Ohio, quiere asegurarse de que sus alimentos característicos con frutas, glaseados, jugos y bebidas mantengan su sello estadounidense y que sus operaciones cotidianas sean guiadas por la honestidad, el respeto, la confianza, la responsabilidad y la equidad.

El proceso para asegurarse de que la empresa cumpla con los estándares éticos más altos comienza con la contratación de personas que cuentan con un sólido sistema de valores. Para lograr este objetivo, Smucker pone a los candidatos en contacto con sus estándares éticos y se refiere frecuentemente a la forma en que los valores se relacionan con el puesto que éstos intentan cubrir. La empresa también lleva a cabo un proceso de revisión rigurosa de referencias. Una vez que se contrata a la persona, se intensifica el enfoque ético. Cada nuevo empleado asiste a un seminario de capacitación de un día de duración que incluye presentaciones por parte de funcionarios de la empresa, videos y sesiones de trabajo sobre conciencia y valentía moral y valores.

Las pláticas van mucho más allá de una revisión superficial sobre lo que significa ser una buena persona. Una de las sesiones se concentra en las tres formas de tomar una decisión cuando se enfrenta un dilema. Una opción es buscar hacer el mayor bien a la mayor cantidad de personas. El segundo enfoque se basa en reglas sobre las que la decisión debe establecer un estándar que los demás deben seguir. La alternativa final es emplear la regla de oro: "Tratar a los demás como te gustaría que te trataran a ti".

Las sesiones también exploran la complejidad de la ética. Los empleados deben trabajar en situaciones que rara vez tienen una respuesta obvia sobre lo correcto e incorrecto. Con frecuencia, las decisiones éticas involucran un balance matizado entre lo correcto y lo que no lo es. Por ejemplo, el empleado debe tomar decisiones que implican varias preguntas

en relación con la verdad y la lealtad, el bienestar del individuo contra el bienestar común, y las decisiones de negocios con enfoque a corto plazo contra las de largo plazo. Smucker comunica a sus empleados que quiere que actúen con apego a la verdad sobre la lealtad, el bienestar de la comunidad sobre el bienestar individual, y los intereses a largo plazo sobre los de corto plazo. Todos los empleados participan en un programa sobre ética cada tres a cinco años, y cada año firman una declaración ética de nueve páginas para asegurarse de que en verdad comprenden el nivel de desempeño que Smucker espera de ellos.

La empresa también cree en la sustentabilidad ambiental, lo que incluye el uso de energías renovables, mejoras en el manejo del desperdicio de agua, el uso de materias primas sustentables y la reutilización antes de consumir recursos nuevos. Además, promueve la sustentabilidad social en las comunidades donde opera, mediante la promoción de iniciativas y programas que apoyan y mejoran la calidad de vida. La empresa J.M. Smucker ha aparecido consistentemente como uno de los "100 mejores lugares para trabajar" de *Fortune Magazine*, lo que se debe principalmente a la solidez de su cultura.

**Preguntas:**

1. ¿Por qué la ética es importante para una empresa como J.M. Smucker? ¿De qué manera(s) su enfoque en la ética y los valores mejora su desempeño organizacional?
2. La popularidad de un empleador puede aumentar si aparece en las listas de "los mejores lugares para trabajar", incluso para solicitantes poco calificados. Un volumen alto de solicitantes puede ser costoso y consumir mucho tiempo. ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de aparecer en estas listas? ¿Considera que ser reconocido públicamente como un buen empleador produce por lo general beneficios para la empresa? ¿Por qué?
3. ¿Le parecen atractivos los valores y la cultura de J.M. Smucker como para trabajar en esa empresa? ¿Por qué?

**Fuentes:** J.M. Smucker. (2014). J. M. Smucker 2014 Annual Report. Recuperado de [http://static1.squarespace.com/static/53650b18e4b08e20f53d167b/t/539ee6cee4b06b36446ac3f1/1402922702613/Smucker%27s+2014+Annual+Report\\_embed.pdf](http://static1.squarespace.com/static/53650b18e4b08e20f53d167b/t/539ee6cee4b06b36446ac3f1/1402922702613/Smucker%27s+2014+Annual+Report_embed.pdf); Smucker Gift Will Establish Business Leadership Institute (2012). The University of Akron, 23 de abril. Disponible en línea en: [http://www.uakron.edu/im/online-newsroom/news\\_details.dot?newsId=d24e5be1-b6fc-431b-871c164ada224a69&crumbTitle=Smucker%20gift%20will%20establish%20business%20leadership%20institute](http://www.uakron.edu/im/online-newsroom/news_details.dot?newsId=d24e5be1-b6fc-431b-871c164ada224a69&crumbTitle=Smucker%20gift%20will%20establish%20business%20leadership%20institute); Harrington, A. (2005). Institute for Global Ethics Expands Focus on Business Practices with Center for Corporate Ethics, CSRWire, 27 de enero. Disponible en línea en: <http://www.csrwire.com/News/3473.html>; Schoeff, M. (2006). Workforce Management, 13 de marzo, p. 19; "Award-Winning Company", [smuckers.com](http://www.smuckers.com/family_company/join_our_company/award_winning_company.aspx). Disponible en línea en: [http://www.smuckers.com/family\\_company/join\\_our\\_company/award\\_winning\\_company.aspx](http://www.smuckers.com/family_company/join_our_company/award_winning_company.aspx); "Sustainability", [smuckers.com](http://www.smuckers.com/family_company/join_our_company/sustainability.aspx). Disponible en línea en: [http://www.smuckers.com/family\\_company/join\\_our\\_company/sustainability.aspx](http://www.smuckers.com/family_company/join_our_company/sustainability.aspx).



Una de las ventajas principales del CO es que aísla aspectos importantes del trabajo administrativo y ofrece perspectivas específicas sobre el lado humano de la administración, es decir, estudia a las personas como organizaciones, a las personas como recursos y a las personas como tales. Para subrayar la importancia del comportamiento organizacional para los administradores, debemos considerar el simple hecho de que, cada año, la mayoría de las empresas que aparecen en la lista de las más admiradas de *Fortune* posee una reputación impecable en cuanto a su valoración y respeto por las personas que trabajan para ellas.<sup>13</sup>

Por otra parte, los equipos de trabajo virtuales se han popularizado ante el incremento del uso de la tecnología, y su éxito depende del estilo de liderazgo de los administradores. El comportamiento organizacional permite entender que los líderes de los equipos virtuales deben estimular la confianza, promover el diálogo abierto y clarificar los lineamientos. En consecuencia, es evidente que comprender el comportamiento organizacional puede jugar un papel vital en el trabajo gerencial. Los administradores deben comprender a fondo los conceptos, supuestos y premisas del área para utilizar de forma más eficaz este conocimiento. Con la finalidad de proporcionar esta base, a continuación se vinculará de manera más explícita el comportamiento organizacional con la administración, y después detallaremos el trabajo del administrador.

## CONTEXTO ADMINISTRATIVO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Casi todas las organizaciones tienen administradores con títulos como director ejecutivo de finanzas, gerente de marketing, director de relaciones públicas, vicepresidente de recursos humanos y gerente de planta. Sin embargo, es probable que ninguna de ellas tenga un puesto llamado “gerente de comportamiento organizacional”. La razón de ello es simple: el comportamiento organizacional no es una función de negocios definida o un área de responsabilidad similar a las finanzas o al marketing. En vez de ello, comprender el CO proporciona un conjunto de perspectivas y herramientas que todos los administradores deben emplear para llevar a cabo de forma más efectiva su trabajo. El contexto administrativo del CO puede ser visto desde la perspectiva de las funciones administrativas básicas, las habilidades administrativas clave y la administración general de recursos humanos.

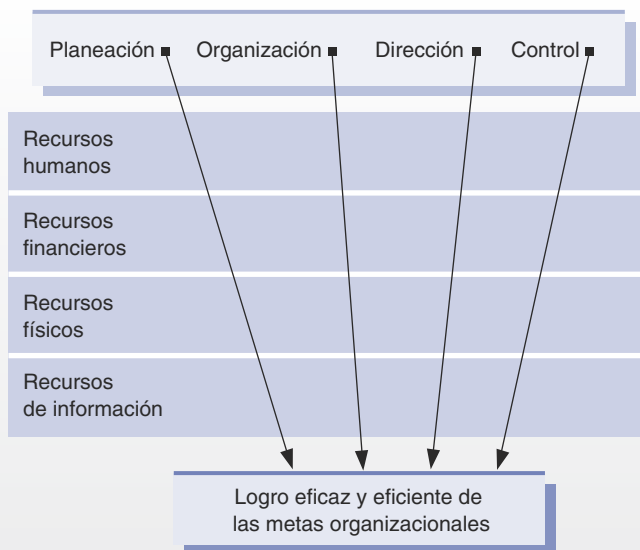
### Funciones administrativas básicas y comportamiento organizacional

El trabajo administrativo está lleno de situaciones complejas e impredecibles y se enriquece con oportunidades y emociones. Sin embargo, cuando se estudia este trabajo, la mayoría de los académicos y otros expertos encuentran útil conceptualizar las actividades realizadas por los administradores en relación con una o más de sus cuatro funciones básicas. Por lo general, estas funciones se conocen como planeación, organización, dirección y control. Aunque es frecuente que ellas se presenten de forma secuencial, la realidad es que la mayor parte del trabajo administrativo implica de forma simultánea a las cuatro.

Las organizaciones también emplean diferentes recursos para alcanzar sus metas y objetivos. Al igual que las funciones administrativas, estos recursos pueden clasificarse en cuatro grupos: recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos y recursos de información. La figura 1.2 muestra la forma en que los administradores combinan estos recursos, por medio de las cuatro funciones básicas, con el propósito de alcanzar las metas de la organización de forma

Figura 1.2

## Funciones administrativas básicas



Los administradores aplican las cuatro funciones básicas, de planeación, organización, dirección y control, a los recursos humanos, financieros, físicos y de información, con el propósito de alcanzar de forma eficiente y eficaz las metas organizacionales.

eficiente y eficaz. En otras palabras, la figura presenta la forma en la que los administradores emplean los recursos para desempeñar las funciones básicas con la finalidad de llevar a la organización a alcanzar sus metas.

La primera función administrativa, la **planeación**, es el proceso para determinar la posición futura deseada de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarla. Por ejemplo, el proceso de planeación de Urban Outfitters® incluye estudiar y analizar el entorno, decidir sobre las metas adecuadas, delinear las estrategias para alcanzarlas y desarrollar tácticas que ayuden a implementar las estrategias. Los procesos y características del CO prevalecen en cada una de estas actividades. La percepción desempeña un papel importante en la evaluación del entorno, y la creación y motivación influyen en la forma en la que los administradores establecen las metas, estrategias y tácticas de su organización. Las empresas grandes, como Walmart® y Starbucks, confían en sus equipos de altos directivos para llevar a cabo la mayoría de las actividades de planeación. En empresas más pequeñas, esta función es responsabilidad del dueño.

La segunda función administrativa es la **organización**, que es el proceso mediante el cual se diseñan los puestos, se los agrupa en unidades administrables y se establecen patrones de autoridad entre puestos y grupos de puestos. Este proceso da como resultado la estructura básica o marco de referencia de la organización. En empresas grandes, como Apple y Toyota®, la estructura puede ser increíblemente compleja, con varios niveles jerárquicos y rangos de cientos de actividades y áreas de responsabilidad. Las empresas más pequeñas pueden funcionar con base en una forma de organización relativamente simple y directa. Como ya se mencionó, los procesos y características de la organización son uno de los temas principales del comportamiento organizacional.

La tercera función administrativa es la **dirección**, que se refiere al proceso de motivar a los miembros de la organización para que trabajen juntos a fin de alcanzar las metas de la misma. Un gerente de una tienda de Old Navy® es responsable de contratar al personal, capacitarlo y motivarlo. La motivación de

**planeación**

Proceso para determinar la posición futura deseada de la organización y los mejores medios para alcanzarla

**organización**

Proceso mediante el cual se diseñan los puestos, se los agrupa en unidades y se establecen patrones de autoridad entre puestos y unidades

**dirección**

Proceso de hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para alcanzar las metas de la organización

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.



La dirección es una parte importante del trabajo de la mayoría de los administradores. Por ejemplo, este gerente ofrece información a su equipo con la finalidad de guiarlo hacia un desempeño de mayor nivel.

### control

Proceso establecido para supervisar y corregir las acciones de la organización y de sus miembros que sirve para mantener la dirección de ésta hacia las metas

© WALTER ARMBOLD / SHUTTERSTOCK.COM

los empleados, el manejo de la dinámica de grupos y el liderazgo son los principales componentes de la dirección, y están muy relacionados con las áreas del comportamiento organizacional. Sin que importe si se encuentran en una corporación multinacional con instalaciones en docenas de países, o en un pequeño negocio local que atiende una estrecha área de la ciudad, todos los administradores deben comprender la importancia de la dirección.

El **control**, la cuarta función administrativa, se refiere al proceso de supervisar y corregir las acciones de la organización y de sus miembros para mantenerlos enfocados hacia las metas. Entre otras cosas, un gerente de Best Buy® debe controlar costos e inventarios. Una vez más, los procesos y características conductuales forman parte de esta función, como la evaluación del desempeño y los sistemas de compensación. El control es vital para todos los negocios, pero puede resultar especialmente crucial en el caso de las empresas pequeñas. Por ejemplo, Target® podría soportar la pérdida de cientos de miles de dólares derivada de un control deficiente, pero una pérdida similar resultaría devastadora para una tienda pequeña.

## Habilidades administrativas clave y comportamiento organizacional

Otro elemento importante del trabajo administrativo es la destreza de las habilidades necesarias para llevar a cabo las funciones básicas y cumplir con sus roles fundamentales. Por lo general, la mayoría de los administradores exitosos posee una combinación sólida de habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales y diagnósticas.<sup>14</sup>

Las **habilidades técnicas** son necesarias para desempeñar tareas específicas dentro de la organización. Diseñar un nuevo videojuego para Rovio® (la empresa que creó a los Angry Birds®), desarrollar para Advocare® un suplemento para perder peso o escribir un comunicado de prensa para Halliburton® sobre las nuevas tecnologías de perforación, son todas tareas que requieren habilidades técnicas. Por ello, tales habilidades se asocian con las operaciones que emplean las organizaciones en sus procesos productivos. Por ejemplo, Ursula

### habilidades técnicas

Habilidades necesarias para desempeñar tareas específicas dentro de la organización



© ECHOGRAPHY IMAGES

Las habilidades técnicas son necesarias para desempeñar tareas específicas. Este administrador de tienda le enseña a una nueva vendedora a operar el sistema de pago. Él debe poseer las habilidades técnicas que se requieren para realizar esta tarea y enseñarles a los demás.

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

Ursula Burns, presidenta y CEO de Xerox Corporation, inició su carrera como ingeniera mecánica. Después ascendió a la gerencia y ahora dirige una gran corporación.

Burns, presidenta y CEO de Xerox Corporation<sup>®</sup>, inició su carrera en la empresa como becaria de ingeniería mecánica. Otros ejemplos de directivos con habilidades técnicas sólidas incluyen a Rex Tillerson (CEO de ExxonMobil<sup>®</sup>, quien comenzó su carrera como ingeniero de producción) y Andrew Taylor (ex CEO de Enterprise Holdings<sup>®</sup>, quien inició su carrera lavando autos en los lotes de Rent-A-Car<sup>®</sup> cuando tenía 16 años). Los presidentes ejecutivos (Chief Executive Officers, CEO) de las Big Four<sup>®</sup> firmas de contabilidad iniciaron sus carreras como contadores.

Los administradores aplican sus **habilidades interpersonales** para comunicarse, entender y motivar a individuos y grupos. Como habrá notado, emplean una gran parte del tiempo en la interacción con otras personas, por lo que es evidente que deben llevarse bien con los demás. Como ejemplo tenemos el caso de Howard Schultz, CEO de Starbucks, quien es capaz de relacionarse con los empleados demostrándoles respeto y dignidad. Él mantiene su compromiso de ofrecer beneficios médicos sin que importen sus altos costos y ha creado oportunidades para que el personal de Starbucks concluya sus estudios, lo que le ha llevado a ser reconocido por su pasión y liderazgo. Estas cualidades inspiran a los demás miembros de la organización y les motivan a trabajar arduamente para que Starbucks alcance sus metas.

Las **habilidades conceptuales** se refieren a las capacidades de pensamiento abstracto del administrador. Un administrador con habilidades conceptuales sólidas es capaz de visualizar “la imagen completa”, es decir, puede identificar las oportunidades donde los demás ven obstáculos o problemas. Como ejemplo, después de que Steve Wozniak y Steve Jobs construyeron una pequeña computadora de diseño propio en su cochera, Wozniak vio un nuevo juguete con el que podría entretenerse, mientras que Jobs fue más allá y convenció a su compañero de fabricar otras computadoras para venderlas. El resultado fue Apple Computer. En los años siguientes, Jobs aplicó sus habilidades conceptuales para identificar el potencial de las tecnologías de los medios digitales, lo que le llevó a lanzar productos como iPod<sup>®</sup>, iPhone<sup>®</sup>, iTunes<sup>®</sup> e iPad<sup>®</sup>, además de su participación en la creación de los estudios de Pixar Animation<sup>®</sup>. Cuando falleció en 2011, Jobs fue reconocido como uno de los directores más innovadores de todos los tiempos.

La mayoría de los administradores exitosos también posee habilidades diagnósticas dentro de la organización. Las **habilidades diagnósticas** permiten a los administradores entender las relaciones causa-efecto e identificar las soluciones óptimas de los problemas. Cuando Ed Whitacre fue presidente y CEO de SBC Communications<sup>®</sup>, reconoció que aun cuando la empresa tenía un desempeño adecuado en el mercado de consumo, carecía de posicionamiento de marca en el entorno de negocios. Primero estudió con cuidado la situación y después implementó las acciones necesarias para resolver esta deficiencia de la empresa mediante la compra de AT&T<sup>®</sup> (por 16,000 millones de dólares), con lo cual logró el reconocimiento de marca que requería su organización. Después de completar la adquisición, la empresa cambió su nombre corporativo de SBC<sup>®</sup> a AT&T, y fue gracias a las habilidades diagnósticas de Whitacre que pudo completarse este proceso.<sup>15</sup> En realidad, debido a la solidez de sus habilidades diagnósticas, Whitacre fue propuesto para dirigir la transformación de General Motors<sup>®</sup> en 2009.



© WENNY LTD / ALAMY

#### **habilidades interpersonales**

Capacidad para comunicarse, entender y motivar de forma efectiva a individuos y grupos

#### **habilidades conceptuales**

Capacidad para pensar de manera abstracta

#### **habilidades diagnósticas**

Capacidad para entender las relaciones entre causa y efecto y de identificar las soluciones óptimas de los problemas

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

## Comportamiento organizacional y administración de recursos humanos

### administración de recursos humanos (ARH)

Conjunto de actividades organizacionales dirigidas a atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral efectiva

En párrafos anteriores se mencionó que el CO se relaciona con todas las áreas de la organización. Sin embargo, es especialmente relevante para la administración de recursos humanos. La **administración de recursos humanos (ARH)** es el conjunto de actividades organizacionales dirigidas a atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral efectiva. En particular, los administradores de RH seleccionan a los nuevos empleados, desarrollan los sistemas de recompensas e incentivos para motivarlos y retenerlos y crean programas de capacitación y desarrollo. ¿Cómo determinan cuáles empleados contratar? ¿Cómo saben cuáles recompensas serán más motivadoras que otras? Las respuestas a estas y otras preguntas surgen del área del CO. Por ejemplo, los rasgos de personalidad (que se presentan en el capítulo 3) se utilizan con frecuencia para tomar decisiones de selección. De igual forma, las teorías de la motivación (que se analizan en los capítulos 5 y 6) ayudan a los administradores a entender cómo recompensar y retener de forma eficaz a los empleados. La sección *Mejore sus habilidades* de este capítulo presenta algunas preguntas comunes en las entrevistas de trabajo que usted puede preparar para cuando tenga que realizar las suyas. Tanto las preguntas como sus respuestas se relacionan con conceptos de CO.

Por ejemplo, considere un anuncio que realizó Walmart. A principios de 2015, el gigante minorista comenzó a otorgar incrementos salariales a sus 500,000 trabajadores de Estados Unidos. Al mismo tiempo, la empresa informó que cambiaría los métodos que utiliza para contratar y capacitar a sus nuevos empleados.<sup>16</sup> Evidentemente, Walmart no tomó a la ligera la decisión de incrementar sus costos laborales. Las expectativas de la dirección consisten en que los salarios más altos combinados con sus nuevas prácticas de RH permitirán a la empresa mejorar sus procesos de reclutamiento y retención. La importante y costosa decisión que tomaron los directivos parte de las teorías e investigaciones en CO y se implementará en la empresa por medio de la administración de recursos humanos.



## MEJORE SUS HABILIDADES

### PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA DE TRABAJO RELACIONADAS CON EL CO

1. ¿Cuál de las tareas de un administrador considera que es la más importante?
2. ¿Cuál es la decisión más ética que ha tenido que tomar usted en el trabajo?
3. Comente sobre algún conflicto que haya vivido en el trabajo y cómo lo resolvió.
4. Comente acerca de algún reto en equipo que haya vivido en el trabajo y cómo lo manejó.
5. ¿Qué haría con un empleado que no alcanza sus metas de desempeño?
6. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
7. ¿Cómo maneja las fechas límite estresantes que se presentan en el trabajo?
8. ¿Ha tenido que tratar con un jefe difícil? De ser así, ¿cómo manejó la situación? En caso contrario, ¿qué haría al encontrarse en esta situación?
9. ¿Qué tipos de técnicas de solución de problemas y toma de decisiones aplica en su trabajo?
10. ¿Qué tipo de cultura organizacional sería la mejor para usted? Explique su respuesta.

Walmart anunció recientemente sus planes para incrementar las tasas salariales por hora que paga a sus 500,000 empleados en Estados Unidos. La gran empresa minorista espera que el incremento salarial facilite la contratación y retención de empleados.

El ejemplo de Walmart también proporciona una vista previa del contexto estratégico del CO que se analizará en la siguiente sección.

## CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las estrategias exitosas de negocios se fundamentan en crear y mantener una **ventaja competitiva** sostenida, que se logra cuando la empresa tiene una ventaja sobre sus rivales para atraer clientes y defenderse de la competencia. La gestión efectiva de las personas es un aspecto clave para crear ventaja competitiva e implementar la estrategia de negocios. En palabras de Jack Welch, ex CEO de General Electric®: “Sabemos de dónde viene la productividad real e ilimitada. Proviene de equipos de personas facultadas con *empowerment* desafiantes, emocionantes y recompensadas”.<sup>17</sup> A continuación analizaremos de forma más específica la naturaleza de la administración y su relación con el CO.

### Fuentes de ventaja competitiva

¿De qué manera una organización obtiene una ventaja competitiva? Michael Treacy y Fred Wiersma han identificado muchas fuentes de ventaja competitiva entre las que se encuentran tener el mejor producto o el más económico, brindar el mejor servicio al cliente, constituir una forma más conveniente de compra, contar con tiempos más cortos de desarrollo y tener una marca reconocida.<sup>18</sup> La administración efectiva es crucial para el éxito de la organización, porque las personas que la conforman son las responsables de crear y mantener su ventaja competitiva.<sup>19</sup>

La sólida base de clientes leales de Costco® tiene acceso a una amplia variedad de productos de alta calidad a precios bajos, y sus empleados, comprometidos, le otorgan una ventaja competitiva sobre tiendas más pequeñas y menos conocidas. Aunque Costco paga a sus empleados un salario considerablemente superior al de su competidor más cercano, Sam's Club®, obtiene rendimientos financieros similares sobre sus costos laborales debido a que tiene mayor productividad y presenta tasas inferiores de rotación.<sup>20</sup> Esto da como resultado una experiencia de mayor calidad para los clientes.

De acuerdo con Michael Porter, para que una empresa pueda obtener una ventaja competitiva debe ser capaz de entregar a sus clientes un valor superior por su dinero (una combinación de calidad, servicio y precio aceptable) a través de un producto mejor por el que valga la pena pagar más o de un buen producto a menor precio, como fuentes de ventaja competitiva.<sup>21</sup> La tabla 1.1 presenta algunas fuentes de esta ventaja. Observe que el talento de la organización es la clave para garantizar cada una de ellas.



#### ventaja competitiva

Cualquier factor que brinde a la empresa una ventaja sobre sus rivales para atraer clientes y defenderse de la competencia

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 1.1

### Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva de diferentes fuentes

- *Innovación*: desarrollo de nuevos productos, servicios y mercados, así como la mejora de los ya existentes.
- *Distribución*: dominio de los canales de distribución para bloquear a la competencia.
- *Velocidad*: sobresalir por hacer llegar con rapidez al cliente los productos o servicios.
- *Conveniencia*: ser la opción más sencilla para establecer relaciones comerciales con los clientes.
- *Primero en el mercado*: introducir productos y servicios antes que los competidores.
- *Costo*: ser el proveedor de menor costo.
- *Servicio*: brindar el mejor servicio al cliente antes, durante y después de la venta.
- *Calidad*: ofrecer el producto o servicio de mayor calidad.
- *Marca*: desarrollar la imagen de marca más positiva.

Una de las tareas más importantes de un administrador es implementar la estrategia de negocios de la empresa. A continuación se describirán las estrategias de negocios, así como la forma en que el CO puede reforzarlas y apoyar su implementación.

### Tipos de estrategia de negocios

Las empresas pueden generar valor con base en precio, liderazgo tecnológico, servicio al cliente o alguna combinación de estos y otros factores. La estrategia de negocios establece su forma de competir, pero también engloba:

- Las estrategias de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- La forma en que la empresa abordará los cambios en las condiciones de la industria, como desregulaciones, maduración de los productos en el mercado y los cambios en las condiciones demográficas de los clientes.
- La forma en que la empresa abordará las complicaciones y opciones estratégicas que se presenten.

Las estrategias de negocios son parcialmente planificadas y reactivas a las circunstancias cambiantes. Existen muchas alternativas de estrategias a disposición de las organizaciones y es posible que se empleen diferentes tipos de ellas para distintas unidades de negocio o se aplique más de una a la vez. De acuerdo con Michael Porter, las empresas pueden competir con éxito si se convierten en el productor con menores costos, si fabrican productos únicos valiosos para los clientes, o aplican su *expertise* en

Sam's Club y Costco son competidores directos que tienen enfoques muy diferentes acerca de la ventaja competitiva. Sam's Club paga salarios bajos a sus empleados con la finalidad de mantener bajos los costos y precios, mientras que Costco paga salarios más altos para contratar empleados con mayor experiencia que puedan ofrecer un mejor servicio al cliente.



© DANIEL ACKERVELD/IMBERRYGETTY IMAGES



© ALASTAIR WALLACE/SHUTTERSTOCK.COM

pequeños segmentos de mercado para satisfacer sus necesidades específicas de productos o servicios.<sup>22</sup> Estas tres principales estrategias de negocios son:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Especialización

Otra opción estratégica implica valorar la opción de hacer crecer el negocio y cómo hacerlo. A continuación analizaremos cada una de estas estrategias y sus implicaciones para el CO.

### Estrategia de liderazgo en costos

Las empresas que tienen una *estrategia de liderazgo en costos* se esfuerzan por ser el productor de menor costo en una industria para un nivel determinado de calidad del producto. Estas empresas tienen un desempeño adecuado en el diseño de productos que pueden fabricarse eficientemente, por ejemplo, aquellos que tienen un número mínimo de piezas que se deben ensamblar; también se destacan en la ingeniería de procesos de manufactura eficientes para mantener en un nivel bajo los costos de producción y los precios. Un buen ejemplo de una empresa que aplica esta estrategia es Walmart.

Las organizaciones que intentan mantener bajos los costos y los precios tratan de crear una ventaja competitiva en *excelencia operativa*. Sus empleados deben identificar y seguir los procesos de forma eficiente y comprometerse con la mejora continua. Las empresas de manufactura y de transporte suelen adoptar este enfoque. Estas organizaciones buscan continuamente la manera de modificar sus sistemas operativos para reducir costos y precios al ofrecer un producto atractivo que puede competir con éxito contra los productos de los competidores. Algunos ejemplos de empresas que basan su ventaja competitiva en la excelencia operativa son Dell Computers<sup>®</sup>, Federal Express<sup>®</sup> y Walmart.

La mayoría de las empresas que gozan de excelencia operativa requieren que los administradores contraten y capaciten a empleados flexibles que sean capaces de enfocarse en objetivos de fabricación a corto plazo, que eviten desperdicios y que se preocupen por minimizar los costos de producción.<sup>23</sup> Estas organizaciones funcionan con márgenes de utilidad estrechos y dependen más del trabajo en equipo que del trabajo individual.

### Estrategia de diferenciación

La *estrategia de diferenciación* intenta desarrollar productos o servicios con características únicas valiosas para los clientes. El valor agregado por la singularidad del producto le permite a la empresa asignar un precio superior por él. Las dimensiones en las que las empresas se pueden diferenciar incluyen la imagen (Coca-Cola<sup>®</sup>), la duración del producto (ropa Wrangler<sup>®</sup>), la calidad (Lexus<sup>®</sup>), la seguridad (Volvo<sup>®</sup>) y la conveniencia (Apple Computer). Algunas empresas, como Southwest Airlines<sup>®</sup>, se diferencian de sus competidores mediante una estrategia basada en productos y servicios básicos y austeros de bajo costo. Las empresas pueden trabajar con más de una estrategia a la vez, como es el caso de Southwest Airlines, que se enfoca tanto en el liderazgo en costos como en la diferenciación.

Lexus aplica una estrategia de diferenciación. Promueve sus automóviles como vehículos de calidad superior a la de sus competidores. Esta diferenciación le permite venderlos a precios más altos.

#### *estrategia de liderazgo en costos*

*Esforzarse por ser el productor de menor costo para un nivel determinado de calidad del producto*

#### *excelencia operativa*

*Maximización de la eficiencia de producción o del proceso de desarrollo de productos para minimizar los costos*

#### *estrategia de diferenciación*

*Desarrollo de productos o servicios con características únicas valiosas para los clientes*



\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.



**innovación de productos**

Desarrollo de nuevos productos o servicios

Las organizaciones que aplican estrategias de diferenciación tratan de desarrollar una ventaja competitiva por medio de la **innovación de productos**. Esta vía implica que los empleados deben desarrollar constantemente productos y servicios para generar una ventaja en el mercado. Estas empresas crean y mantienen una cultura que estimula a los empleados para que se atrevan a ofrecer ideas novedosas, que serán escuchadas y consideradas aunque sean poco convencionales. Para estas empresas resulta crucial introducir frecuentemente nuevos productos en el mercado para mantener su competitividad. Esta es una estrategia común en empresas farmacéuticas y de tecnología. Algunos buenos ejemplos de organizaciones cuya ventaja competitiva se basa en la innovación de productos son Johnson & Johnson<sup>®</sup>, Nike<sup>®</sup> y 3M<sup>®</sup>.

Los innovadores de productos deben proteger su ambiente emprendedor. Para ello, los administradores desarrollan y mantienen una cultura de innovación. En vez de seleccionar a los candidatos a un puesto con base en su experiencia, también evalúan su capacidad para trabajar en equipo, su creatividad y mentalidad abierta.<sup>24</sup> Una organización con ventaja competitiva basada en la innovación de productos intenta construir una fuerza laboral clave para la investigación y el desarrollo, con empleados que cuenten con mentalidad emprendedora, enfoque a largo plazo, alta tolerancia a la ambigüedad e interés por aprender y descubrir. Un empleado que requiere un entorno estable y predecible no sería apropiado para ella. Los administradores en estas empresas también deben facultar mediante el *empowerment* y motivar al personal.<sup>25</sup>

**Estrategia de especialización**

Las empresas que aplican una **estrategia de especialización** se enfocan en un segmento estrecho o nicho de mercado, que puede ser un producto, un uso particular o compradores con necesidades especiales, y trabajan con una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación dentro de ese segmento. Las empresas que aplican con éxito esta estrategia conocen muy bien su segmento de mercado y a menudo cuentan con un alto nivel de lealtad por parte de los clientes. El éxito en la implementación de esta estrategia puede lograrse tanto por medio de la oferta de costos menores que los ofrecidos por los competidores en el mismo nicho, como por la capacidad de brindar a los clientes algo que los competidores no ofrecen (por ejemplo, fabricar partes diferentes). Chuck E. Cheese<sup>®</sup>, Dunkin' Donuts<sup>®</sup> y Starbucks son buenos ejemplos de empresas que aplican una estrategia de especialización.

Con frecuencia, estas empresas desarrollan una ventaja competitiva basada en **intimar con el cliente**, con base en la cual intentan desarrollar productos únicos y a la medida para satisfacer sus necesidades e incrementar su lealtad. Este enfoque abarca la división de mercados en segmentos o nichos para después adaptar la oferta de la empresa a efecto de satisfacer sus demandas. La lealtad de los clientes requiere combinar conocimiento detallado de sus necesidades y flexibilidad operativa para poder responder con rapidez a prácticamente cualquiera de ellas, desde un producto a la medida hasta el cumplimiento de solicitudes especiales. Las firmas de consultoría, así como las empresas minoristas y bancarias, suelen adoptar este enfoque.

La mayoría de los expertos en calidad en el servicio afirman que el talento es el elemento clave para construir una empresa orientada hacia el cliente.<sup>26</sup> Se debe contratar a personas de aprendizaje activo con habilidades adecuadas de relaciones públicas y flexibilidad emocional bajo presión para lograr una ventaja competitiva por intimar con el cliente, así como para garantizar que la empresa cumpla con las entregas que promete.<sup>27</sup> La cooperación y la colaboración de los empleados son importantes para desarrollar intimidad con el cliente, por lo que los administradores deben esforzarse por crear equipos de trabajo eficientes y abrir canales de comunicación efectiva.

**estrategia de especialización**

Enfoque en un segmento estrecho o nicho de mercado y aplicación de una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación dentro de ese segmento

**intimar con el cliente**

Ofrecer productos o servicios únicos y a la medida para satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar su lealtad

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

Empresas como Starbucks pueden asignar un precio alto a sus productos, porque se enfocan en las relaciones con el cliente. Suponga que Starbucks comenzara a contratar mano de obra más barata, que incluya a personas con habilidades deficientes de comunicación y redujera su inversión en capacitación y satisfacción laboral. Su ventaja competitiva se erosionaría rápidamente y tendría que reducir el precio de su café para conservar a sus clientes, lo que la obligaría a seguir una estrategia de liderazgo en costos en lugar de una de especialización, toda vez que habría fracasado en atraer, motivar y retener al tipo correcto de empleados.

### Estrategia de crecimiento

Otra alternativa estratégica consiste en expandir la empresa y hacerla crecer. Con frecuencia, las empresas siguen una *estrategia de crecimiento* en respuesta a las presiones de los inversionistas que pretenden incrementar su utilidad por acción, pero esta expansión del negocio requiere incorporar talento adicional. Por ejemplo, las cadenas orientadas al crecimiento, como Chipotle Mexican Grill<sup>®\*</sup>, abren con frecuencia nuevas tiendas que requieren administradores, empleados e incluso nuevo personal de distribución.

El éxito de la estrategia de crecimiento depende de la capacidad de la empresa para encontrar y retener el número y el tipo correcto de empleados para sostener su crecimiento pretendido. El crecimiento es orgánico cuando la empresa se expande desde adentro por medio de la apertura de nuevas fábricas o tiendas. Si este es el caso, necesita invertir en reclutar, seleccionar y capacitar al tipo correcto de personas para expandir sus operaciones. Las empresas también pueden seguir una estrategia de crecimiento con base en fusiones y adquisiciones. Estas han sido formas comunes que les han permitido crecer, expandirse internacionalmente y responder a las desregulaciones industriales. Además, las fusiones y adquisiciones pueden ser una forma adecuada de adquirir la calidad y cantidad de talento que se requiere para implementar la estrategia de negocios.

Cuando se utilizan fusiones y adquisiciones para implementar una estrategia de crecimiento, es importante considerar la necesidad de que exista consistencia entre las culturas, valores y estructuras de las dos organizaciones. La falta de consistencia entre empresas fusionadas o adquiridas puede derivar en un desempeño deficiente y la pérdida de empleados talentosos. Es más frecuente que las fusiones y adquisiciones fracasen por cuestiones culturales que por cuestiones financieras.<sup>28</sup> DaimlerChrysler<sup>®\*</sup>, HP<sup>®\*</sup> y Compaq<sup>®\*</sup>, y AOL-Time Warner<sup>®\*</sup> son algunos ejemplos destacados de fusiones que fracasaron por esta causa.

## Vínculos de la estrategia de negocios con el comportamiento organizacional

Existen muchos vínculos que conectan la estrategia de negocios con el CO. Por ejemplo, una empresa que tiene una estrategia de liderazgo en costos debe mantener todos sus gastos tan bajos como sea posible. Por lo tanto, la estrategia podría consistir en contratar empleados con salarios bajos y tratar de automatizar la mayor cantidad posible de puestos. Estas acciones se relacionan claramente con la motivación de los empleados y el diseño del trabajo. De igual manera, una empresa con estrategia de diferenciación que quiere hacer hincapié en su excepcional servicio al cliente necesita empleados motivados para ello, líderes que ayuden a desarrollar una cultura de servicio al cliente y una estructura de recompensas vinculada con este valor. Una estrategia de especialización suele requerir empleados con habilidades y capacidades especializadas.

La implementación de la estrategia y el cambio estratégico también requieren grandes cambios a nivel organizacional, dos de los cuales son una

### *estrategia de crecimiento*

*Expansión de la empresa de forma orgánica o mediante adquisiciones*

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

nueva cultura organizacional y las nuevas conductas que los empleados deben manifestar. Según la naturaleza del cambio estratégico, algunos empleados podrían carecer de la disposición o incluso de la capacidad para apoyar la nueva estrategia. Orientar los esfuerzos de la gerencia para preparar, motivar e influir en las personas clave para implementar la nueva estrategia podría ayudar a afianzar e influir en la efectividad de la estrategia.

Imagine una empresa que fabrica chips semiconductores en un entorno competitivo que le obliga a competir en costos. La empresa se orienta a la eficiencia operativa para controlar gastos, se enfoca en la contención de costos y su cultura refuerza el seguimiento estricto de las reglas operativas para alcanzar estas metas. Ahora considere qué sucedería si la organización pudiera alcanzar una mejor posición competitiva si se especializara en el diseño de chips para computadora nuevos e innovadores y realizara su producción por outsourcing. El enfoque de la empresa se orientaría ahora hacia la innovación, la solución de problemas y el trabajo en equipo. Los administradores necesitarían trabajar menos en el seguimiento de normas y más en la dirección, motivación y comunicación. La participación de los empleados en la toma de decisiones también podría aumentar. Intel transitó por este tipo de transformación a principios de la década de 1970, cuando pasó de fabricar chips semiconductores de memoria a fabricar chips programables de microprocesadores.

El análisis previo intenta ayudarle a entender el papel que tiene el CO en la implementación de diferentes estrategias de negocios. Los administradores efectivos entienden lo que se debe hacer para implementar la estrategia de negocios de la empresa y posteriormente planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de los empleados para lograrlo. Es importante observar que los gerentes y directores no logran por sí solos los objetivos organizacionales, sino que realizan el trabajo a través de los demás. La aplicación flexible de los principios de CO le ayudará a realizar de forma más efectiva esta tarea.

## PERSPECTIVAS CONTEXTUALES ACERCA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Existen varias perspectivas contextuales que influyen en nuestra comprensión del comportamiento organizacional, como las perspectivas de sistemas, de contingencia y de interacción. Muchos de los conceptos y teorías que se analizan en los capítulos siguientes reflejan estas perspectivas, que representan puntos de vista básicos que influyen en el pensamiento contemporáneo sobre el comportamiento en las organizaciones. Además, nos permiten ver con mayor claridad la forma en que los administradores utilizan los procesos conductuales cuando trabajan por la efectividad organizacional. Antes de analizar estas perspectivas, nos desviaremos para explicar la evolución del área del CO.

### ¿De dónde surge el comportamiento organizacional?

Podemos rastrear hasta tiempos prehistóricos el origen del CO, cuando las personas trataron de entender, motivar y dirigir a otros por primera vez. El filósofo griego Platón mencionó la esencia del liderazgo y Aristóteles analizó la comunicación persuasiva. Podemos encontrar las bases del poder y la política en los escritos de más de 2,300 años de antigüedad de Sun-Tzu, así como en los de Maquiavelo, el filósofo italiano del siglo XVI. Más adelante, el liderazgo carismático fue abordado por el sociólogo alemán Max Weber. Los temas de CO han sido puntos de interés para muchas personas durante largo tiempo. A continuación revisaremos brevemente parte de la historia para entender mejor los orígenes del estudio científico del CO.

Frederick Winslow Taylor fue uno de los pioneros de la administración científica, que sostiene que los administradores deben estudiar el trabajo, dividirlo en tareas pequeñas, capacitar a los empleados en “la mejor manera” de desempeñar sus puestos y después pagarles en función del número de unidades que producen.

El estudio formal del CO comenzó en 1890, después de que Adam Smith introdujo el concepto de división del trabajo con el movimiento de las relaciones industriales. En la década de 1890, Frank y Lillian Gilbreth, junto con Frederick Winslow Taylor, identificaron los efectos positivos que tienen las instrucciones precisas, la determinación de objetivos y las recompensas sobre la motivación. Sus ideas fueron conocidas como teoría de la **administración científica**, que con frecuencia se considera como el inicio del estudio formal del CO.

La administración científica se basó en la creencia de que la productividad se maximiza cuando las organizaciones son racionalizadas con base en conjuntos precisos de instrucciones basados en estudios de tiempos y movimientos. Los cuatro principios de la administración científica de Taylor son:<sup>29</sup>

1. Reemplazar los métodos empíricos con métodos basados en el estudio científico de las tareas por medio de la aplicación de los estudios de tiempos y movimientos.
2. Seleccionar, capacitar y desarrollar científicamente a todos los trabajadores en vez de dejar que se capaciten a sí mismos de forma pasiva.
3. Los administradores deben proporcionar supervisión e instrucciones detalladas a los empleados para asegurarse de que aplican los métodos científicamente desarrollados.
4. Dividir el trabajo casi de forma equitativa entre trabajadores y administradores. Éstos deben aplicar los principios de la administración científica para planear el trabajo mientras los empleados deben ejecutar las tareas.

A pesar de que la administración científica mejoró la productividad, también aumentó la monotonía del trabajo, ya que no dejó espacio para las preferencias o iniciativas de los colaboradores, además de que no siempre fue aceptada por éstos. En algún momento, las quejas sobre la deshumanización del trabajo llevaron a una investigación por parte del Congreso en Estados Unidos.<sup>30</sup> Después de la Primera Guerra Mundial, la atención se orientó hacia la comprensión del papel de los factores humanos y de la psicología en las organizaciones. Este interés fue generado por el **efecto Hawthorne** en las décadas de 1920 y 1930. El efecto Hawthorne ocurre cuando las personas mejoran algún aspecto de su comportamiento o desempeño simplemente porque están siendo evaluadas. Este efecto fue identificado por primera vez cuando se llevó a cabo una serie de experimentos, que se conocieron como los estudios de Hawthorne, porque tuvieron lugar en la planta de Western Electric® en ese suburbio de Chicago. Esta investigación tenía la finalidad de evaluar los efectos de diversos factores en la productividad, como el pago individual en comparación con el pago colectivo, el pago de incentivos, los recesos y los almuerzos.

Una de las condiciones laborales que se evaluaron en la planta de Hawthorne fue la iluminación. Cuando instalaron luces más brillantes, aumentó la producción, pero cuando usaron luces más tenues, ¡la producción también se incrementó! Los investigadores observaron que la productividad casi siempre aumentaba cuando había un cambio de iluminación, cualquiera que fuera éste, y después volvía a sus niveles normales. Aparentemente, los empleados trabajaban más cuando la luz era más tenue, porque sabían que en ese momento eran evaluados. George Elton Mayo, que fundó el movimiento de las relaciones humanas, el cual inició con los estudios de Hawthorne, explicó estos



© ULLSTEIN BILDGETTY IMAGES

#### **administración científica**

*Disciplina que se basa en la creencia de que la productividad se maximiza cuando las organizaciones son racionalizadas con base en conjuntos precisos de instrucciones basadas en estudios de tiempos y movimientos*

#### **efecto Hawthorne**

*Las personas mejoran algún aspecto de su comportamiento o desempeño simplemente porque están siendo evaluadas*

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

### ***movimiento de las relaciones humanas***

*Enfoque que visualiza a las organizaciones como sistemas cooperativos y considera que las orientaciones, valores y sentimientos de los trabajadores son partes importantes de la dinámica y el desempeño organizacionales*

descubrimientos afirmando que los trabajadores se esforzaban más porque recibían interés y empatía por parte de los observadores. Mayo sostuvo que la razón por la cual los trabajadores sienten una motivación más fuerte por asuntos informales es que los individuos tienen una necesidad psicológica profunda de creer que las organizaciones se preocupan por ellos.<sup>31</sup> En esencia, los empleados están más motivados cuando creen que la organización para la que laboran es abierta, se preocupa por ellos y está dispuesta a escucharlos.

Los estudios de Hawthorne inspiraron investigaciones adicionales de los efectos de las relaciones sociales, motivación, comunicación y satisfacción laboral sobre la productividad en las fábricas. En lugar de considerar a los trabajadores como partes intercambiables de una organización mecánica, como lo había hecho la administración científica, el ***movimiento de las relaciones humanas*** consideró a las empresas como sistemas cooperativos y afirmó que las orientaciones, valores y sentimientos de los trabajadores son partes importantes de la dinámica y del desempeño organizacionales. El movimiento de las relaciones humanas hizo hincapié en que las dimensiones humanas del trabajo, entre ellas las relaciones grupales, pueden sustituir las normas organizacionales e incluso los intereses individuales de las personas.

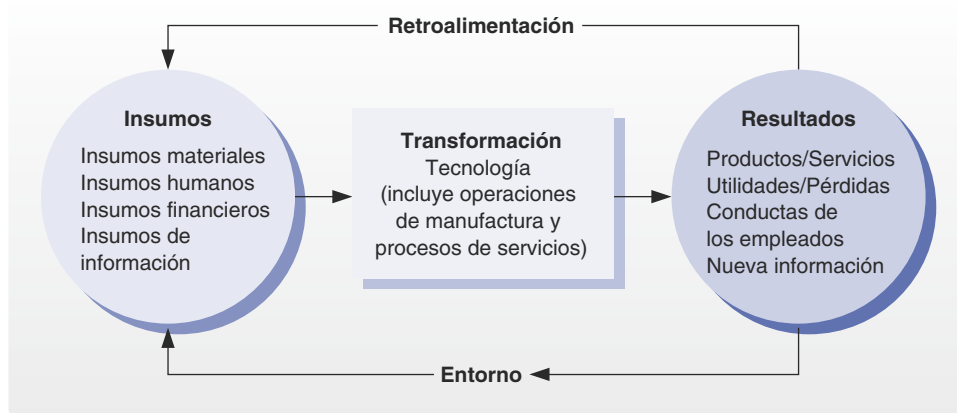
Algunos métodos de investigación poco sofisticados demostraron que algunas de las conclusiones de los investigadores de relaciones humanas eran incorrectos.<sup>32</sup> Por ejemplo, la relación entre la satisfacción y el desempeño laborales es mucho más compleja de lo que los investigadores consideraron inicialmente. Sin embargo, el movimiento marcó el comienzo de una nueva administración, más humana y centrada en los empleados, que reconoce sus necesidades sociales y destaca la importancia de las personas para el éxito organizacional.

Mary Parket Follet, profesora de trabajo social en Harvard y consultora en administración, fue reconocida como la “profeta de la administración” porque sus ideas estaban adelantadas a su tiempo. Follet descubrió una serie de fenómenos, entre ellos ciertos ejercicios de creatividad como la lluvia de ideas, el efecto de “groupthink” en juntas (en donde se toman decisiones equivocadas porque los miembros del grupo tratan de minimizar el conflicto y alcanzar el consenso negándose al análisis crítico y la evaluación de ideas), y lo que después se conoció como “administración por objetivos” y “administración de la calidad total”. Follet también abogó por los acuerdos para compartir el poder en las organizaciones. En la década de 1950, los japoneses descubrieron su trabajo y emplearon sus ideas, junto con las de W. Edwards Deming, para revitalizar su base industrial.

W. Edward Deming es conocido como el “gurú de la administración de la calidad”. En Japón, durante la posguerra, Deming enseñó a los industriales del país conceptos sobre procesos estadísticos de control y calidad. En su libro clásico publicado en 1986,<sup>33</sup> describe cómo realizar un trabajo satisfactorio, productivo y de calidad. El ciclo de calidad de Deming, planear-hacer-verificar-actuar para la mejora continua, promovió la adopción de 14 principios para hacer que las organizaciones fueran eficientes y capaces de resolver casi cualquier problema. Deming creía que si se eliminaba el miedo del ambiente laboral, los empleados se sentirían orgullosos de su trabajo y aumentaría la producción. También consideró que cuando las cosas salen mal, existe una probabilidad de 94% de que la causa radique en el sistema (elementos dentro del control administrativo, como maquinaria y reglas) en lugar de ser atribuible a los trabajadores.<sup>34</sup> Deming consideraba que era poco inteligente implementar cambios en respuesta a variaciones normales, y que para poder comprender las variaciones era necesario contar con la certidumbre matemática de que algunas se presentarán de forma normal dentro de un rango determinado. El movimiento de administración de la calidad total iniciado por Deming destacó

Figura 1.3

## El enfoque de sistemas en las organizaciones



El enfoque de sistemas en las organizaciones nos ofrece un modelo de trabajo útil para entender la forma en que los elementos de la organización interactúan entre sí y con el entorno. Un conjunto de insumos es transformado en diferentes resultados y se recibe retroalimentación importante del entorno. Si los administradores no entienden estas interrelaciones, podrían hacer caso omiso del entorno o pasar por alto relaciones importantes dentro de la organización.

nuevamente la importancia de las personas, el trabajo en equipo y la comunicación para el éxito de una organización. Usted leerá mucho más sobre la evolución del CO a lo largo de este libro, pero esta breve historia sirve para ubicar la etapa en la que nos encontramos. Ahora llevaremos nuestra atención a otras perspectivas contextuales importantes que nos ayudarán a comprender tanto a las organizaciones como las conductas de las personas que las conforman.

## Las organizaciones como sistemas abiertos

La perspectiva o enfoque de sistemas, o teoría de sistemas, fue desarrollada inicialmente en el área de la física, pero después se extendió a otras áreas, como la administración.<sup>35</sup> Un *sistema* es un conjunto de elementos interrelacionados que funciona como un todo. La figura 1.3 presenta un modelo general para visualizar como sistemas a las organizaciones.

Con base en esta perspectiva, el sistema organizacional recibe del entorno cuatro tipos de insumos: materiales, humanos, financieros y de información (observe que esta afirmación es consistente con la descripción previa de las funciones administrativas). Los administradores de la empresa combinan y transforman estos insumos y los devuelven al entorno en forma de productos o servicios, conductas de los empleados, utilidades o pérdidas e información adicional. Posteriormente, el sistema recibe retroalimentación del entorno en relación con estos resultados.

Como ejemplo, podemos aplicar la teoría de sistemas a Shell Oil®. Los insumos materiales incluyen tuberías, petróleo crudo y maquinaria para refinar el petróleo. Los insumos humanos son los trabajadores de las áreas petrolíferas y los de refinación, personal de oficina y otros empleados de la empresa. Los insumos financieros son el dinero que se recibe por la venta de gas y petróleo, las inversiones de los accionistas, etc. Finalmente, la empresa recibe insumos de información por medio de pronósticos sobre provisiones de petróleo en el futuro, encuestas geológicas sobre sitios potenciales de perforación, proyecciones de ventas y análisis similares.

Los insumos se combinan y transforman mediante la refinación y otros procesos para crear productos, como gasolina y aceite para motor, los cuales se venden al público. Las utilidades de las operaciones regresan al entorno por medio de los impuestos, inversiones y dividendos. Cuando ocurren pérdidas, éstas afectan al entorno pues reducen la utilidad de los accionistas. Además de tener contactos en el trabajo, con clientes y proveedores, los empleados viven en

### sistema

Conjunto de elementos interrelacionados que funciona como un todo

\*Los derechos pertenecen al titular de la marca. Esta mención sólo se usa con fines ilustrativos para el aprendizaje de los estudiantes.

una comunidad en la que participan por medio de diversas actividades ajenas al trabajo y su comportamiento es afectado parcialmente por sus experiencias como empleados de Shell. Finalmente se proporciona información al entorno sobre la empresa y sus operaciones y, a cambio, éste responde a los resultados e influye en los insumos futuros. Por ejemplo, los consumidores pueden comprar más o menos gasolina según la calidad y el precio de los productos de Shell, mientras que los bancos podrían tener mayor o menor disposición a otorgar préstamos a la empresa con base en la información financiera que se publica acerca de ella.

El enfoque de sistemas es valioso para los administradores por muchas razones. En primer lugar, hace hincapié en la importancia del entorno o ambiente de la organización. En realidad, fracasar en la obtención de los recursos apropiados o malinterpretar la retroalimentación del entorno puede ser desastroso. El enfoque de sistemas también ayuda a los administradores a conceptualizar el flujo y la interacción de los diferentes elementos de la empresa durante la transformación de los insumos en productos.

## Perspectivas situacionales acerca del comportamiento organizacional

Otro enfoque útil para comprender el comportamiento en las organizaciones proviene del *enfoque situacional*. Al inicio de los estudios sobre administración, los administradores trataron de encontrar respuestas universales para las preguntas organizacionales. Buscaron recetas, “la mejor manera” que podría emplear toda empresa bajo cualquier condición al buscar, por ejemplo, las formas de liderazgo que llevarían a los empleados a sentirse siempre más satisfechos y a trabajar más. Sin embargo, los investigadores notaron que la complejidad del comportamiento humano y los contextos organizacionales hacen que sea imposible llegar a conclusiones universales. Descubrieron que en las organizaciones, la mayoría de las situaciones y resultados son contingentes, es decir, que la relación exacta entre dos variables es situacional (depende de otras variables).<sup>36</sup>

La figura 1.4 compara el enfoque universal con el situacional. El modelo universal, que se muestra en la parte superior de la figura, supone que existe un vínculo directo entre las variables causa y efecto. Por ejemplo, sugiere que cada

### enfoque situacional

*Punto de vista que sugiere que la mayoría de las organizaciones, situaciones y resultados son influidos por otras variables*

Figura 1.4

Alguna vez los administradores creyeron que podrían identificar “la mejor manera” de resolver problemas o de reaccionar ante las situaciones. El enfoque situacional ofrece una perspectiva más realista, pues sugiere que las formas de abordar los problemas y situaciones son contingentes a los elementos de la situación.

### Enfoque universal en comparación con el enfoque situacional

#### Enfoque universal

Los problemas o situaciones organizacionales determinan...

la única y mejor manera de responder.

#### Enfoque situacional

Los problemas o situaciones organizacionales deben evaluarse en función de...

los elementos de la situación para poder sugerir...

formas contingentes o situacionales de responder.

vez que un administrador se encuentra ante un problema o situación determinada (como motivar a los empleados a trabajar más), existe un enfoque universal (como incrementar el salario o el nivel de autonomía) que conducirá a obtener el resultado deseado. Por el contrario, el enfoque situacional supone que hay otras variables que inciden en la relación directa. En otras palabras, la acción o conducta que debe emprender el administrador en una situación determinada depende de los elementos presentes en la situación. El área del comportamiento organizacional ha pasado gradualmente de un enfoque universal en la década de 1950 y principios de la de 1960 a un enfoque situacional. Dicho enfoque ha sido ampliamente documentado en áreas como motivación, diseño de puestos, liderazgo y diseño organizacional, y ha adquirido mayor relevancia a lo largo del área.

## Interaccionismo: personas y situaciones

El interaccionismo es otro enfoque o perspectiva útil para comprender mejor el comportamiento en el contexto organizacional. Fue introducido en términos de la psicología interaccionista y supone que el comportamiento de las personas es el resultado de una interacción continua y multidireccional entre las características del individuo y las de la situación. De forma específica, el **interaccionismo** intenta explicar la forma en que las personas seleccionan, interpretan y cambian diferentes situaciones.<sup>37</sup> Observe que se supone que el individuo interacciona continuamente con la situación, y que esta interacción es la que determina su conducta.

La perspectiva de la interacción considera que las descripciones simples tipo causa-efecto de los fenómenos organizacionales no son suficientes. Por ejemplo, un grupo de investigadores sugiere que los cambios de puestos mejoran las actitudes de los empleados. Otros proponen que las actitudes influyen inicialmente en la forma en que las personas perciben sus trabajos. Es posible que ambas posiciones sean incompletas: las actitudes de los empleados pueden influir en su percepción del trabajo, pero estas percepciones influirán también en sus actitudes futuras. Dado que el interaccionismo es una contribución relativamente reciente, aparece con menor frecuencia que las teorías de sistemas y de la contingencia en los siguientes capítulos. Sin embargo, esta perspectiva promete ofrecer ideas importantes para el desarrollo futuro.

### **interaccionismo**

*Perspectiva que sugiere que las personas y las situaciones interaccionan continuamente para determinar el comportamiento de las personas*

## ADMINISTRACIÓN PARA LA EFECTIVIDAD

Ya se mencionó que los administradores trabajan para alcanzar diferentes metas. Ahora podemos analizar con más detalle la naturaleza de estas metas. En esencia, los administradores y los líderes intentan dirigir las conductas de las personas para promover la efectividad organizacional. Pueden hacerlo mediante el estímulo de ciertas conductas y actitudes, la promoción de la ciudadanía, la reducción de las conductas disfuncionales y la conducción de la implementación estratégica. Por supuesto, a veces es necesario intercambiar estos factores, pero en general se consideran como componentes cruciales para lograr la efectividad de la organización. En la siguiente sección se analizan con más detalle estos y otros puntos.

## Mejoramiento de las conductas de desempeño individual y de equipo

En primer lugar, las conductas de las personas son el resultado de su participación en la organización. Una conducta importante es la productividad. La



**B**ienvenido a la treceava edición de ***Comportamiento organizacional***, una obra que desde su primera edición se consolidó como líder en el mercado. Su sello distintivo es y ha sido su contenido integral basado en investigaciones académicas reconocidas, las cuales toman vida por medio de diversas características pedagógicas, entre las que destacan:

- Una cobertura completa y detallada de los principales temas en el campo del comportamiento organizacional, a la vez que ofrece un modelo de trabajo que puede cubrirse de forma efectiva en un curso.
- Un modelo de aprendizaje integral que muestra la forma en que los diferentes temas se relacionan entre sí. Por medio de este se le recuerda al lector la forma en que los capítulos previos lo han llevado al análisis presente, y su dirección a futuro.
- La obra busca propiciar el éxito en la vida personal y profesional, gracias a secciones útiles y prácticas, como “Desafío del mundo real”, “Temas globales”, “Caso de estudio”, “Cómo entenderse a sí mismo”, todas con la finalidad de fomentar la comprensión y la capacidad para aplicar la teoría del comportamiento individual y grupal en las organizaciones, y apreciar la forma en que opera el sistema organizacional.
- Se incorporan temas de gran relevancia y actualidad en la materia, como ética, diversidad, ventaja competitiva, tecnología y el entorno global.



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

