

STEPHEN P. ROBBINS TIMOTHY A. JUDGE

Comportamiento organizacional

17^a edición



Comportamiento organizacional

EDICIÓN

17

Stephen P. Robbins

—San Diego State University

Timothy A. Judge

—University of Notre Dame

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala

Traductora especialista en temas de administración

REVISIÓN TÉCNICA

Rosalinda Garza Estrada

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.

Comportamiento organizacional

Decimoséptima edición

Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2017

ISBN: 978-607-32-3985-1

Área: Administración

Formato: 21.5 x 27.5 cm

Páginas: 744

Authorized translation from the English language edition entitled *Organizational behavior*, 17th edition, by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, published by Pearson Education Inc, Publishing as Prentice Hall, Inc., Copyright © 2017. All rights reserved. ISBN 978-0-13-410398-3.

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Organizational behavior*, 17ª edición, por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, publicada por Pearson Educación Inc., publicada como Prentice Hall, Inc., Copyright © 2017. Todos los derechos reservados.

Edición en español

Dirección general: Sergio Fonseca ■ **Dirección de innovación y servicios educativos:** Alan David Palau ■ **Gerencia de contenidos y servicios editoriales:** Jorge Luis Iñiguez ■ **Gerencia de arte y diseño:** Asbel Ramírez ■ **Coordinación de contenidos Educación Superior:** Guillermo Domínguez Chávez ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** Yanith Betsabé Torres Ruiz ■ **Coordinación de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Editor de desarrollo:** Bernardino Gutiérrez Hernández ■ **Traducción:** Leticia Esther Pineda Ayala ■ **Corrección de estilo:** Felipe Hernández Carrasco ■ **Gestor de arte y diseño:** José Hernández Garduño ■ **Lectura de pruebas:** Vicente Gutiérrez ■ **Composición y diagramación:** FOCA Grupo Editorial.

Esta edición en español es la única autorizada.

Contacto: soporte@pearson.com

Decimoséptima edición, 2017

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-3985-1

ISBN LIBRO E-BOOK: 978-607-32-3986-8

D.R. © 2017 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Avenida Antonio Dovalí Jaime núm. 70

Torre B, Piso 6, Colonia Zedec Ed. Plaza Santa Fe

Delegación Álvaro Obregón, México, Ciudad de México, C. P. 01210

www.pearsonenespañol.com

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 20 19 18 17



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

Pearson Hispanoamérica

Argentina ■ Belice ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ Cuba ■ República Dominicana ■ Ecuador ■ El Salvador ■ Guatemala ■ Honduras ■ México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ Uruguay ■ Venezuela

Los grupos tienen su lugar y sus fallas. Algunos grupos ejercen una influencia positiva poderosa, mientras que otros pueden ser sumamente negativos. Los objetivos de este capítulo y del siguiente consisten en que el lector se familiarice con los conceptos de grupo y de equipo, darle la base para entender su funcionamiento y mostrarle cómo se forman equipos eficaces. Comenzaremos por definir un *grupo*.

Definición y clasificación de los grupos

9-1 Distinguir entre las diferentes clases de grupos.

grupo Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos.

grupo formal Grupo de trabajo designado y definido por la estructura de la organización.

grupo informal Aquel que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; surge como respuesta a la necesidad de contacto social.



teoría de la identidad social

Perspectiva que establece cuándo y por qué los individuos se consideran miembros de un grupo.

Jeffrey Webster, director de recursos humanos de la planta de Nissan en Mississippi, también es director del coro evangélico de la planta. Los miembros del coro son un grupo diverso de empleados que se identifican entre sí, debido a que comparten su amor por el canto y a que disfrutan cuando se presentan ante compañeros de trabajo, ejecutivos de la compañía y funcionarios estatales, así como en eventos de la comunidad.

Fuente: Rogelio V. Solis/AP Images

En el comportamiento organizacional, un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los **grupos formales** son aquellos que definen la estructura de una organización, donde los puestos de trabajo designados establecen las tareas. En los grupos formales, las metas organizacionales especifican y guían la conducta que deberían exhibir los miembros. Por ejemplo, los seis miembros de la tripulación de un vuelo comercial forman parte de un grupo formal. Por otro lado, los **grupos informales** no están estructurados de manera formal ni determinados por la organización. En el entorno laboral, los grupos informales aparecen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan o toman café juntos de manera regular constituyen un grupo informal. Estos tipos de interacciones entre los individuos, aun cuando son informales, afectan significativamente su conducta y su desempeño.

Identidad social

Con frecuencia las personas tienen fuertes vínculos emocionales con sus grupos, en parte debido a que, como indican las investigaciones, las experiencias compartidas amplían la percepción de los eventos.¹ Asimismo, según un estudio realizado en Australia, el hecho de compartir experiencias dolorosas, en particular, incrementa el vínculo y la confianza con los demás.² ¿Por qué los individuos forman grupos y por qué son tan importantes para ellos? Considere las celebraciones que se llevan a cabo después de que un equipo deportivo gana un campeonato nacional. Los seguidores del ganador se sienten regocijados, y las ventas de playeras, chamarras y gorras que expresan apoyo por el equipo aumentan de forma importante. En cambio, los aficionados del equipo perdedor se sienten abatidos e incluso avergonzados. ¿Por qué? Aun cuando ellos no tienen nada que ver con el desempeño real del equipo, su autoimagen se ve afectada por su identificación con el grupo. La tendencia de sentir orgullo o agravo personal por los logros de un grupo es el campo de estudio de la **teoría de la identidad social**.



La teoría de la identidad social establece que las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del grupo.³ Cuando el grupo se desempeña bien, el individuo disfruta el reflejo de la satisfacción y mejora su autoestima. Cuando el grupo tiene mal desempeño, el individuo puede sentirse mal o incluso rechazar esa parte de su identidad, como “aficionados en los buenos tiempos”. Asimismo, si el grupo está devaluado y carece de respeto, es probable que sus miembros vean amenazada su identidad social, adoptando conductas desviadas para “desquitarse” y recuperar la posición del grupo.⁴ La identidad social incluso puede originar que la gente experimente placer al ver sufrir a otro grupo. A menudo se observan estos sentimientos de *schadenfreude* (*alegría del mal ajeno*) en el gozo que experimentan los aficionados cuando un equipo odiado fracasa.⁵



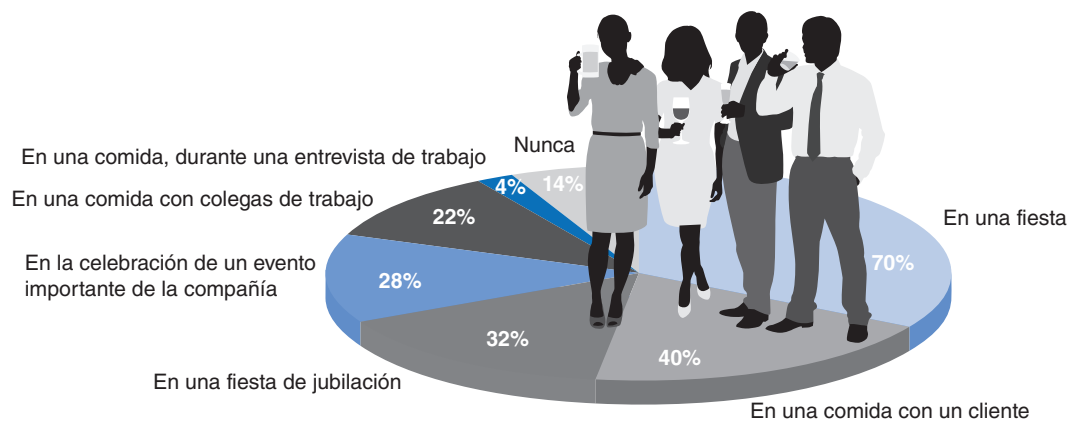
Las personas desarrollan muchas identidades en el transcurso de su vida. Un individuo se puede definir a sí mismo en términos de la organización donde labora, la ciudad donde vive, su profesión, sus antecedentes religiosos, su origen étnico o su género. Con el tiempo, algunos grupos a los que pertenecen las personas se vuelven más importantes que otros. Por ejemplo, un individuo estadounidense que trabaja en Roma podría estar muy consciente de su país de origen, pero no consideraría esta identidad nacional si se mudara de Tulsa a Tucson.⁶ Por consiguiente, podemos elegir cuál de nuestras identidades sociales es más relevante en cada situación, o bien, descubrir que dichas identidades están en conflicto, como sucede en el caso de los roles de padre y líder de negocios.⁷

Las identidades sociales nos ayudan a entender quiénes somos y cómo encajamos con otras personas, y las investigaciones indican que mejoran la salud y disminuyen los niveles de depresión, ya que se reducen las probabilidades de que los individuos atribuyan las situaciones negativas a factores internos o insuperables.⁸ Sin embargo, para experimentar buenos resultados, es necesario sentir que las identidades sociales son positivas.⁹

Hasta ahora, se han analizado las identidades sociales principalmente en un contexto cultural. Sin embargo, la identidad que se tiene respecto de la organización es tan sólo un aspecto de las identidades relacionadas con el trabajo (vea la Encuesta del CO).

ENCUESTA DEL CO

La mayoría de las personas afirma que es aceptable beber alcohol con los compañeros de trabajo



Nota: Encuesta de la Society for Human Resources Management (SHRM), realizada a 501 individuos sobre lo que opinan en su organización acerca de beber alcohol en un rango de actividades relacionadas con el trabajo.

Fuente: Basada en S. M. Heathfield, "To Drink or Not to Drink: Does Alcohol Drinking Mix Safely with Work Events?" *About.com Guide*, 2013, http://humanresources.about.com/od/networking/qt/drink_i3.htm.

Dentro de las organizaciones y de los grupos de trabajo, el individuo puede desarrollar muchas identidades a través de: **a)** la identificación de *relación*, cuando se conecta con los demás debido a sus roles; y **b)** la identificación *colectiva*, cuando se conecta con las características adicionales de los grupos. A menudo, los individuos se sienten más identificados con sus grupos de trabajo que con las organizaciones, aunque ambos sean importantes para lograr resultados positivos en las actitudes y los comportamientos. Además, si las personas no se identifican mucho con el grupo, es probable que haya mayor identificación entre los miembros del grupo. Si nos identificamos muy poco con nuestra organización, podríamos experimentar un bajo nivel de satisfacción y exhibir menos comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO).¹⁰

Endogrupos y exogrupos

favoritismo endogrupal Perspectiva que señala que consideramos a los miembros del propio grupo mejores que otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales.

exogrupo Lo opuesto al endogrupo, lo cual puede implicar a todas aquellas personas externas al grupo, aunque por lo general se refiere a otro grupo identificado.

El **favoritismo endogrupal** implica que consideremos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los veamos iguales. Investigaciones recientes sugieren que las personas con bajos niveles de apertura y de afabilidad son más susceptibles al favoritismo endogrupal.¹¹

Siempre que hay un endogrupo, necesariamente existe un **exogrupo**, que en ocasiones incluye a todas las demás personas, aunque por lo general se trata de un grupo identificado, conocido por los miembros del endogrupo. Por ejemplo, si mi endogrupo es el Partido Demócrata de Estados Unidos, mi endogrupo sería cualquier individuo del mundo que no sea demócrata; aunque es más probable que sea el otro partido político estadounidense, o simplemente los republicanos.

Cuando existen endogrupos y exogrupos, a menudo hay rivalidad entre ellos. Uno de los aspectos que produce los sentimientos más intensos de endogrupo-exogrupo es la práctica de la religión, incluso en el centro laboral. Por ejemplo, un estudio global encontró que cuando los grupos se involucran profundamente en rituales y discusiones religiosas, se vuelven especialmente discriminatorios hacia los exogrupos, e incluso agresivos si éstos tienen más recursos.¹² Considere un ejemplo de otro estudio realizado por la organización U.K. Muslim, que solía apoyar a Al Qaeda y que consideraba a los musulmanes británicos moderados como su exogrupo. El endogrupo de Al Qaeda no tenía una actitud neutral hacia el exogrupo moderado, sino que los acusaba de ser moderados y los denigraba llamándolos anormales y amenazaba con agredirlos.¹³



Amenaza a la identidad social

Los endogrupos y los exogrupos facilitan el camino para la *amenaza a la identidad social*, que es similar a la amenaza del estereotipo (vea el capítulo 6). En la amenaza a la identidad social los individuos creen que serán evaluados personalmente de manera negativa debido a que los asocian con un grupo devaluado, por lo que pueden perder la confianza y disminuir la eficacia de su desempeño. Por ejemplo, un estudio encontró que cuando sujetos de niveles socioeconómicos alto y bajo resolvieron una prueba de matemáticas con mucha presión, los de nivel socioeconómico bajo que sintieron que su identidad social estaba amenazada mostraron el mismo grado de confianza que los de nivel socioeconómico alto, únicamente cuando recibieron elogios premeditados por sus habilidades.¹⁴

Etapas del desarrollo de un grupo

9-2 Describir el modelo del equilibrio puntuado del desarrollo de grupos.

Los grupos temporales con fechas de terminación tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): **1.** en la primera reunión se establece la dirección del grupo, **2.** la primera fase de actividad del grupo se caracteriza por la inercia y, por lo tanto, el progreso es más lento, **3.** ocurre una transición exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo asignado, **4.** esta transición da comienzo a cambios importantes, **5.** a la transición sigue una segunda fase de inercia, y **6.** la última reunión