

Contenido

Prefacio vi

PARTE UNO

Introducción 1

Capítulo 1

Estudio de las organizaciones 2

Administradores de cuentas globales: ¿necesitan muchas habilidades! 3

CO EN LA PRÁCTICA: La gente es primero 4

Estudio del comportamiento organizacional 5

El comportamiento organizacional sigue los principios de la conducta humana 6

Las organizaciones son sistemas sociales 6

Múltiples factores dan forma al comportamiento organizacional 6

La estructura y los procesos afectan el comportamiento organizacional y la cultura emergente 7

La mezcla del arte y la ciencia del comportamiento organizacional 8

Modelo para administrar organizaciones: comportamiento, estructura y procesos 8

El ambiente de la organización 8

Comportamiento dentro de las organizaciones 9

CO EN LA PRÁCTICA: Algunos principios sobre el liderazgo 11

Estructura y diseño de las organizaciones 12

El proceso en las organizaciones 12

Perspectivas acerca de la eficacia 14

Naturaleza del trabajo administrativo 15

Planear un desempeño eficaz 16

Organizar un desempeño eficaz 16

CO EN LA PRÁCTICA: Otro día como administrador 17

Dirigir un desempeño eficaz 17

Control de un desempeño eficaz 18

Tres formas de pensar acerca de la eficacia 18

Enfoque de metas para la eficacia 18

Enfoque de la teoría de sistemas para la eficacia 19

Enfoque de los terceros interesados para la eficacia 21

Cambio y aprendizaje organizacional 22

El trabajo administrativo y el comportamiento, estructura y procesos de las organizaciones 23

Resumen de puntos fundamentales 24

Preguntas para análisis y repaso 25

Use la red: Comparación de la economía tradicional contra la nueva economía 26

CASO PARA ANÁLISIS: McDonald's: ¿puede recuperar su eficacia? 26

Capítulo 2

Cultura organizacional 28

Activistas de la cultura de Nike: el intento de frenar su crecimiento 29

Cultura organizacional 29

Cultura organizacional definida 30

CO EN LA PRÁCTICA: Diagnóstico cultural en Alberto-Culver 31

CO EN LA PRÁCTICA: Pfizer 32

Cultura organizacional y sistemas de valores sociales 32

La cultura organizacional y sus efectos 33

Creación de una cultura organizacional 34

CO EN LA PRÁCTICA: Los cinco mejores sitios de trabajo 35

Tipos de cultura 35

Subculturas organizacionales 37

Fusión de culturas 37

Influir en el cambio cultural 38

Cultura organizacional y espiritualidad 40

Socialización y cultura 41

Etapas de socialización 41

Características de una socialización eficaz 43

Socialización anticipatoria eficaz 43

Socialización de adaptación eficaz 44

Socialización eficaz de la administración de la función 45
Mentores y socialización 45
CO EN LA PRÁCTICA: La mentoría puede trastornarse 46
CO EN LA PRÁCTICA: Aprendizaje acerca de la diversidad 48
Socializar una fuerza de trabajo culturalmente diversa 48
Capacidad de la administración para capitalizar la diversidad 49
Resumen de puntos fundamentales 50
Preguntas para análisis y repaso 50
Use la red: Una de las mejores empresas 50
CASO PARA ANÁLISIS: Creación de una cultura basada en el conocimiento 51
EJERCICIO VIVENCIAL: Prueba del conocimiento de la cultura nacional 51

Capítulo 3

Globalización 53

El expatriado virtual 54
Globalización 55
CO EN LA PRÁCTICA: *Offshoring*: ¿se crean o se reemplazan empleos en el mercado global? 56
Habilidades estratégicas globales 58
Competencia del trabajo en equipo 59
Habilidades de organización 59
CO EN LA PRÁCTICA: Comunicación en equipos virtuales globales 60
Habilidades de comunicación 60
Habilidades de transferencia de conocimiento 61
Cultura 61
Cultura nacional 61
CO EN LA PRÁCTICA: Diferencias éticas 62
Historia y cultura 62
Dimensiones culturales 63
Relación de la gente con la naturaleza 63
Individualismo en comparación con colectivismo 63
Orientación al tiempo 64
Orientación a la actividad 64
Grado de formalidad 64
Idioma 64
Religión 65
Resultados de la investigación transcultural 65

Investigación de Hofstede 66
Investigación inspirada en Hofstede 70
El proyecto GLOBE 71
Transiciones transculturales 73
Recursos humanos para la asignación internacional 73
CO EN LA PRÁCTICA: Administradores expatriados 74
El administrador expatriado 74
El choque cultural y el administrador expatriado 76
Capacitación del administrador expatriado 77
Tema global para las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso 79
Resumen de puntos fundamentales 79
Preguntas para análisis y repaso 80
Use la red: Trabajo en el exterior. ¿De qué se trata? 80
CASO PARA ANÁLISIS: Oportunidades de empleo en empresas multinacionales 80
EJERCICIO VIVENCIAL: ¿Qué tan importante es su familia? 83
EJERCICIO VIVENCIAL: Fuentes de expatriados en la web 84

PARTE DOS

Comportamiento dentro de las organizaciones: El individuo 85

Capítulo 4

Comportamiento individual y diferencias 86
Un adulto que corre riesgos 87
La base para entender el comportamiento 88
Diferencias individuales 90
Capacidades y habilidades 90
Clasificación demográfica 91
CO EN LA PRÁCTICA: Coca-Cola obtiene una alta calificación en sus prácticas de diversidad 93
Variables psicológicas individuales 94
Percepción 94
Atribución 97
Errores de atribución 98
Actitudes 99
CO EN LA PRÁCTICA: El cambio de valores en el lugar de trabajo 103
CO EN LA PRÁCTICA: ¿Es el salario el factor más importante? 106

- Comparación de la satisfacción laboral de los individuos en los tipos de trabajo* 107
- Satisfacción laboral y de los clientes* 107
- Personalidad* 108
- CO EN LA PRÁCTICA: El Indicador de Myers-Briggs (MBTI) es el que prefieren los administradores 111
- Inteligencia emocional* 116
- CO EN LA PRÁCTICA: El contagio emocional: Una lección para los emocionalmente inteligentes 117
- El contrato psicológico 117
- Violaciones al contrato psicológico 118
- Resumen de puntos fundamentales 119
- Preguntas para análisis y repaso 120
- Use la red 120
- CASO PARA ANÁLISIS: Rueda de alfarero 121
- EJERCICIO VIVENCIAL: Aplicar la teoría de la atribución 121
- Capítulo 5**
- Motivación: Antecedentes y teorías** 123
- Abordar el misterio de la motivación 124
- ¿Qué es la motivación? 126
- Punto de partida: el individuo 127
- Teorías de la motivación: un sistema de clasificación 128
- Jerarquía de las necesidades de Maslow 130
- Investigación de una jerarquía selecta de las necesidades* 130
- Teoría ERG de Alderfer 131
- ERG: Base limitada de investigación* 132
- Teoría de los dos factores de Herzberg 133
- Críticas a la teoría de Herzberg* 134
- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland 135
- Investigación acerca de las necesidades aprendidas* 136
- CO EN LA PRÁCTICA: Mujeres administradoras. ¿Mejores motivadoras que los hombres? 137
- Síntesis de las cuatro teorías de contenido 138
- Teoría de las expectativas 139
- Terminología* 139
- CO EN LA PRÁCTICA: Comportamiento de la ciudadanía organizacional. Dar un paso más 141
- Principios de la teoría de las expectativas* 142
- Investigación sobre las expectativas* 144
- Prácticas administrativas* 144
- CO EN LA PRÁCTICA: Evaluación de resultados con mayor profundidad 145
- Críticas a la teoría de las expectativas* 145
- Teoría de la equidad 146
- Alternativas para restablecer la equidad* 146
- Investigación y críticas a la teoría de la equidad* 148
- Resumen de puntos fundamentales 149
- Preguntas para análisis y repaso 149
- Use la red: Diferencias generacionales 150
- CASO PARA ANÁLISIS: ¿Qué motiva a los empresarios? 150
- EJERCICIO VIVENCIAL: La aplicación de la teoría de la motivación 153
- Capítulo 6**
- Motivación: Aplicaciones organizacionales** 154
- Recompensa o castigo. La saga de las opciones de compra de acciones 155
- Aprendizaje 156
- Aprendizaje social* 156
- Condicionamiento operativo* 157
- Principios del condicionamiento operativo 158
- Modificación de la conducta: una perspectiva administrativa 160
- Investigación acerca de la teoría de reforzamiento* 162
- Críticas a la modificación del comportamiento* 162
- CO EN LA PRÁCTICA: La realimentación motiva 163
- Autodirección del comportamiento 164
- Modelo de autorregulación* 164
- Teoría del establecimiento de metas 165
- Proceso del establecimiento de metas* 165
- Investigación del establecimiento de metas* 167
- Críticas al establecimiento de metas* 170
- Revisión de la motivación 170
- Sistemas de recompensas organizacionales 172
- Un modelo de recompensas individuales* 172
- CO EN LA PRÁCTICA: ¿Qué son las recompensas en una fuerza laboral diversificada? 174
- Recompensas extrínsecas e intrínsecas 174
- Recompensas extrínsecas* 174
- Recompensas intrínsecas* 177

- Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas* 177
- Recompensas, rotación y ausentismo* 178
- Recompensas y desempeño laboral* 179
- Recompensas y compromiso organizacional* 179
- Sistemas de recompensas en las organizaciones de alto desempeño 179
- Prestaciones adicionales estilo cafetería* 180
- Banca de tiempo libre* 181
- Pago con base en las habilidades* 181
- Participación en las ganancias* 181
- CO EN LA PRÁCTICA: Los programas de pago con base en las habilidades pueden incrementar el aprendizaje 182
- Críticas de Kohn a las recompensas basadas en el desempeño 184
- Resumen de puntos fundamentales 185
- Preguntas para análisis y repaso 186
- Use la red: ¿Qué pasó con las recompensas no monetarias? 186
- CASO PARA ANÁLISIS: Jack Welch de General Electric. ¿Bomba de neutrones o motivador? 187
- EJERCICIO VIVENCIAL: Decidir entre recompensas 189
- EJERCICIO VIVENCIAL: Valorar la diversidad 190
- Capítulo 7**
- Estrés en el lugar de trabajo: Temas y administración** 191
- Equilibrar el trabajo con la vida personal 192
- ¿Qué es el estrés? 193
- Estrés organizacional: un modelo 194
- Tensores laborales: individuales, de grupo y organizacionales 196
- Tensores individuales* 196
- CO EN LA PRÁCTICA: Dolor y estrés en un trabajo monótono o de baja carga 198
- Tensores grupales y organizacionales* 198
- Tensores no laborales* 200
- Resultados del estrés 200
- CO EN LA PRÁCTICA: Estrés y muerte en Japón 201
- Resultados individuales* 201
- Consecuencias organizacionales* 203
- CO EN LA PRÁCTICA: Mitos y agotamiento 204
- CO EN LA PRÁCTICA: Los costos del estrés laboral 205
- Moderadores del estrés 206
- Personalidad* 206
- Patrón de conducta tipo A* 207
- Respaldo social* 208
- Prevención y manejo del estrés 208
- Maximizar la compatibilidad de persona y ambiente* 210
- Programas de prevención y manejo del estrés organizacional* 210
- CO EN LA PRÁCTICA: Los costos del estrés laboral, parte 2 213
- Mantenimiento de una estrategia de bienestar* 214
- Métodos individuales para la prevención y manejo del estrés* 215
- Resumen de puntos fundamentales 216
- Preguntas para análisis y repaso 217
- Use la red: El examen físico anual 217
- CASO PARA ANÁLISIS: Estrés del viajero de negocios 218
- EJERCICIO VIVENCIAL: Perfil de actividad de la conducta. Medida tipo A 219
- EJERCICIO VIVENCIAL: Evaluación de riesgo para la salud 222
- PARTE TRES**
- Comportamiento dentro de las organizaciones: Grupos e influencia interpersonal** 225
- Capítulo 8**
- Comportamiento de grupos y equipos** 226
- Los equipos pueden cambiar el mundo 227
- El equipo de inventores* 227
- El equipo de Apple* 227
- La magia de un equipo de ideas* 227
- El significado de grupo 228
- Tipos de grupos 228
- Grupos formales* 229
- Grupos informales* 229
- Razones por las que la gente forma grupos 230
- La satisfacción de las necesidades* 230
- Proximidad y atracción* 230
- Metas del grupo* 231
- Economía* 231
- Etapas de desarrollo 231

<i>El modelo de cinco etapas</i>	232	<i>Funciones múltiples y conjuntos de funciones</i>	251
<i>El modelo del punto de equilibrio</i>	232	<i>Percepción de la función</i>	252
Características de los grupos	232	<i>Conflicto de funciones</i>	252
<i>Estructura</i>	232	<i>Resultados del conflicto de funciones</i>	253
<i>Jerarquía del estatus</i>	233	Resumen de puntos fundamentales	253
<i>Funciones</i>	233	Preguntas para análisis y repaso	254
<i>Normas</i>	234	Use la red: Formación de equipos	254
<i>Liderazgo</i>	235	CASO PARA ANÁLISIS: Dirección de un equipo virtual	255
<i>Cohesión</i>	236	EJERCICIO VIVENCIAL: Participación y observaciones de los procesos de grupo	256
CO EN LA PRÁCTICA: Pensamiento grupal y un resultado positivo	238		
<i>Pereza social</i>	239		
Naturaleza y tipos de equipos	241	Capítulo 9	
<i>Equipos para la solución de problemas</i>	241	Conflicto y negociación	258
<i>Equipos virtuales</i>	241	Cómo puede afectar un conflicto intergrupales a un equipo de inicio internacional	259
CO EN LA PRÁCTICA: Equipos virtuales de Microsoft	242	Punto de vista realista del conflicto intergrupales	260
<i>Equipos de trabajo multifuncionales</i>	242	<i>Conflicto funcional</i>	260
<i>Equipos prácticamente independientes</i>	243	<i>Conflicto disfuncional</i>	260
<i>Equipos de trabajo autodirigidos</i>	243	CO EN LA PRÁCTICA: ¿Cómo maneja el conflicto interpersonal?	261
CO EN LA PRÁCTICA: Los primeros equipos prácticamente independientes	244	<i>Conflicto y desempeño organizacional</i>	262
Por qué se forman los equipos	244	<i>Puntos de vista acerca del conflicto intergrupales en la práctica</i>	262
<i>Mayor productividad</i>	244	<i>El conflicto intragrupal y la productividad del grupo</i>	262
<i>Organizaciones planas</i>	245	Por qué ocurre el conflicto intergrupales	264
<i>Necesidad de decisiones más flexibles y rápidas</i>	246	<i>Interdependencia laboral</i>	264
<i>Diversidad en la fuerza de trabajo</i>	246	CO EN LA PRÁCTICA: Interdependencia en los deportes	265
CO EN LA PRÁCTICA: La diversidad de los grupos: algunos puntos que considerar	247	<i>Diferencias en las metas</i>	265
<i>Mejor calidad</i>	248	<i>Diferencias en las percepciones</i>	266
<i>Mayor satisfacción de los clientes</i>	248	Consecuencias del conflicto disfuncional intergrupales	267
<i>Obstáculos que enfrentan los equipos eficaces</i>	248	<i>Cambios dentro de los grupos</i>	268
Formación de equipos eficaces	249	<i>Cambios entre grupos</i>	269
<i>Compromiso de primer nivel y metas claras</i>	249	El manejo del conflicto intergrupales mediante su solución	269
<i>Confianza entre la administración y los empleados</i>	249	<i>Solución de problemas</i>	270
<i>Disposición a correr riesgos y compartir información</i>	249	<i>Metas superordinadas</i>	270
CO EN LA PRÁCTICA: Puntos en la formación de equipos (Lecciones de los gansos)	250	<i>Expansión de recursos</i>	270
<i>Tiempo, recursos y un compromiso con la capacitación</i>	250	<i>Evasión</i>	270
Comportamiento y conflicto intergrupales	251	<i>Suavizar</i>	270
Concepto de función	251	<i>Compromiso</i>	271
		<i>Orden de autoridad</i>	271

- Alterar la variable humana* 271
- Alterar las variables estructurales* 271
- Identificar un enemigo común* 271
- Manejo del conflicto intergrupral mediante la negociación 272
 - Negociaciones transculturales* 273
 - Negociaciones grupales* 273
 - Tareas previas a la negociación* 273
 - Tácticas de negociación* 274
 - Efecto de las personalidades en el proceso de negociación* 275
 - Papel de la confianza* 275
 - Alternativas a las negociaciones directas* 276
- Solución del conflicto grupal mediante el desarrollo de equipos 276
 - Desarrollo de equipos como un proceso* 277
 - Función de la administración en el desarrollo de equipos* 277
- CO EN LA PRÁCTICA: Solución de conflictos mediante el desarrollo de equipos en un pequeño fabricante de computadoras 278
- Manejo del conflicto intergrupral mediante el estímulo 279
 - Comunicación* 279
 - Incorporación de individuos externos al grupo* 279
 - Modificar la estructura de la organización* 279
 - Estimular la competencia* 280
- Resumen de puntos fundamentales 280
- Preguntas para análisis y repaso 280
- Use la red: Consejos para la negociación 281
- CASO PARA ANÁLISIS: Una sociedad exitosa en Ford-Mazda 281
- EJERCICIO VIVENCIAL: El problema de la vieja chimenea 282

Capítulo 10

Poder y política 285

- El poder personal de los grandes líderes de negocios 286
- Poder y autoridad 286
- Poder interpersonal 287
 - Poder legítimo* 287
 - Poder de recompensas* 287
 - Poder de coerción* 288
 - Poder de experto* 288
 - Poder referente* 288

- Necesidad de poder 289
- CO EN LA PRÁCTICA: Desarrolle su poder interpersonal 290
- Poder estructural y situacional 290
 - Recursos* 290
 - Poder en la toma de decisiones* 291
 - Poder de la información* 291
- Flujo ascendente de poder 291
- Poder interdepartamental 292
 - Enfrentar la incertidumbre* 293
 - Centralidad* 294
 - Capacidad de sustitución* 294
- Obediencia a la autoridad 294
- Estrategias y tácticas políticas 296
 - Investigación en política* 296
- CO EN LA PRÁCTICA: El abusivo del rumbo está de vuelta: En su sitio de trabajo 297
 - Manejo de las impresiones* 298
 - Jugar a la política* 299
- CO EN LA PRÁCTICA: ¿Pueden las escuelas de negocios enseñar ética? 301
- Ética, poder y política 301
- Resumen de puntos fundamentales 302
- Preguntas para análisis y repaso 302
- Use la red: Política en la oficina 101 303
- CASO PARA ANÁLISIS: El dilema de Terry 303
- EJERCICIO VIVENCIAL: Diplomacia de oficina. Qué hacer y qué no hacer 304

Capítulo 11

Liderazgo: Fundamentos 306

- Líderes de negocios: ¿nacen o se hacen? 307
- Definición de liderazgo 308
- Rasgos que revelan la existencia de líderes 310
 - Capacidades* 310
 - Rasgos de personalidad* 310
 - Motivación* 311
 - Sinopsis de la teoría de rasgos* 311
- CO EN LA PRÁCTICA: Se buscan líderes globales 312
- Conducta de los líderes eficaces 313
 - Liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en los empleados* 313
 - Liderazgo de inicio de estructura y de consideración* 314
- CO EN LA PRÁCTICA: Estudios de liderazgo en Japón y China 315

<i>Comparación de las teorías de la conducta del liderazgo eficaz</i>	315
Efectos de las diferencias situacionales	316
<i>Modelo del liderazgo de contingencia</i>	317
<i>Modelo del camino-meta</i>	321
<i>Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard</i>	323
CO EN LA PRÁCTICA: Ayudar a las mujeres a convertirse en líderes	325
<i>Teoría del intercambio líder-miembro</i>	326
<i>Comparación de los enfoques situacionales</i>	328
Resumen de puntos fundamentales	328
Preguntas para análisis y repaso	329
Use la red: Utilice hechos, no chismes	329
CASO PARA ANÁLISIS: Un nuevo puesto de liderazgo	330
EJERCICIO VIVENCIAL: Salón de la fama del liderazgo personal y de grupo	331
EJERCICIO VIVENCIAL: Asesor de liderazgo: ¿son los empleados MDM o PDP?	331

Capítulo 12

Liderazgo: Conceptos emergentes y en cambio 333

Liderazgo en Estados Unidos después del 11 de septiembre	334
Modelo de liderazgo de Vroom-Jago	336
<i>Naturaleza del modelo de Vroom-Yetton-Jago</i>	336
CO EN LA PRÁCTICA: Funciones de los líderes en los equipos autodirigidos	339
<i>Aplicación del nuevo modelo</i>	339
<i>Validez del modelo de Vroom-Jago</i>	340
<i>Investigación internacional</i>	340
<i>Limitaciones del modelo</i>	342
Teoría de la atribución del liderazgo	342
<i>Atribuciones de los líderes</i>	342
<i>Percepción de responsabilidad del líder</i>	342
<i>Modelo de liderazgo de las atribuciones</i>	343
<i>Conducta del líder. ¿Causa o efecto?</i>	343
Liderazgo carismático	344
<i>Definición del liderazgo carismático</i>	344
<i>Modelo de Conger</i>	345
<i>¿En qué consiste la conducta de liderazgo carismático?</i>	345
<i>Dos tipos de líderes carismáticos</i>	345

CO EN LA PRÁCTICA: Liderazgo ético en tiempos difíciles	347
Liderazgo gestor y liderazgo transformador	348
<i>Liderazgo gestor</i>	348
<i>Liderazgo transformador</i>	349
CO EN LA PRÁCTICA: Un líder con altos estándares éticos se destaca	350
Sustitutos del liderazgo	350
CO EN LA PRÁCTICA: Liderazgo de nivel 5	351
CO EN LA PRÁCTICA: La búsqueda de la fórmula mágica del liderazgo	353
Resumen de puntos fundamentales	353
Preguntas para análisis y repaso	354
Use la red: ¡Los líderes también necesitan guía!	355
CASO PARA ANÁLISIS: Intel prepara a sus líderes principales	355
EJERCICIO VIVENCIAL: Análisis de estilo de liderazgo según Vroom-Jago	356

PARTE CUATRO

Estructura y diseño de las organizaciones 359

Capítulo 13

Diseño del puesto 360

Diseño de los puestos para equilibrar la vida personal y laboral	361
Diseño de puestos para mejorar la calidad de la vida laboral	362
Equilibrio entre trabajo y familia y el diseño de puestos	363
CO EN LA PRÁCTICA: Puestos compartidos en Xerox: cómo dos empleadas lo hicieron posible	364
Conceptos importantes del diseño de puestos	365
Resultados del desempeño laboral	365
<i>Resultados objetivos</i>	365
<i>Resultados de la conducta personal</i>	366
<i>Resultados intrínsecos y extrínsecos</i>	366
<i>Resultados en la satisfacción laboral</i>	366
Descripción de los puestos mediante su análisis	367
<i>Contenido del puesto</i>	367
<i>Requisitos del puesto</i>	367
<i>Contexto del puesto</i>	368
<i>Análisis de puestos en diferentes entornos</i>	368

- CO EN LA PRÁCTICA: Six Sigma: ¿panacea o destructor de la innovación? 369
- Diseño de puestos: resultados de su análisis 370
- Alcance y profundidad* 370
 - Relaciones del puesto* 371
- Forma en que la gente percibe sus puestos 372
- Contenido percibido del puesto* 372
 - Características del puesto* 373
 - Diferencias individuales* 373
 - Diferencias en el entorno social* 374
- Diseño del alcance del puesto: rotación y ampliación 374
- Rotación de puestos* 374
 - Ampliación del puesto* 375
- Diseño de la profundidad del puesto: su enriquecimiento 375
- CO EN LA PRÁCTICA: Rediseño del puesto mediante la aplicación de tareas modulares 378
- Equipos y diseño de puestos 379
- Administración de la calidad total y el diseño de puestos 379
- Resumen de puntos fundamentales 381
- Preguntas para análisis y repaso 382
- Use la red: ¿Busca un empleo que se adecue a sus necesidades? Descripciones de puestos en línea 382
- CASO PARA ANÁLISIS: Rediseño de puestos en una compañía de seguros 383
- EJERCICIO VIVENCIAL: Preferencias personales 384
- Capítulo 14**
- Estructura organizacional 386**
- Estructura de la organización y supervivencia de la empresa 387
- Concepto de estructura de la organización 388
- Estructura como un factor de influencia en la conducta* 388
 - Estructura como actividades recurrentes* 389
- Diseño de la estructura de una organización 389
- División del trabajo 390
- Bases para la departamentalización (división por departamentos) 391
- Departamentalización funcional* 391
 - Departamentalización geográfica* 392
 - Departamentalización por producto* 393
 - Departamentalización por cliente* 393
 - Bases combinadas para la departamentalización. La organización matricial* 394
- Tramo de control 395
- Contacto requerido* 395
- CO EN LA PRÁCTICA: El Grupo Rover utiliza ventajosamente la organización matricial 396
- Grado de especialización* 396
 - Capacidad de comunicación* 396
- CO EN LA PRÁCTICA: Efectos de la reducción del tramo de control de los administradores 397
- Delegación de autoridad 397
- Razones para descentralizar la autoridad* 397
 - Razones para centralizar la autoridad* 398
 - Lineamientos de decisión* 399
- Modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional 399
- Modelo mecánico* 399
 - Modelo orgánico* 402
- Teorías del diseño de contingencia 403
- Tecnología y diseño organizacional 404
- Estudio clásico de tecnología y diseño organizacional* 404
 - Comprensión de las relaciones entre tecnología y estructura* 405
- Ambiente y diseño organizacional 406
- Estudio clásico de la relación entre ambiente y diseño organizacional* 406
 - Incertidumbre ambiental y diseño organizacional en el sector servicios* 407
 - Comprensión de las relaciones entre incertidumbre ambiental y estructura* 408
 - Incertidumbre ambiental, procesamiento de información y estrategias adaptativas del diseño* 409
- Teoría de sistemas sociotécnicos 409
- Creación de organizaciones virtuales 410
- Resumen de puntos fundamentales 411
- Preguntas para análisis y repaso 412
- Use la red: Diseño de organizaciones virtuales 412
- CASO PARA ANÁLISIS: Definición de la función del agente de enlace 413
- EJERCICIO VIVENCIAL: Identificar y cambiar el diseño organizacional 415

PARTE CINCO**Los procesos de las organizaciones 417****Capítulo 15****Administrar los procesos de comunicación 418**

Comunicación en equipos virtuales globales 419

La importancia de la comunicación 419

Proceso de comunicación 420

CO EN LA PRÁCTICA: La comunicación puede significar la diferencia 421

*Un modelo clásico 421**Mensajes no verbales 423*

Comunicación intercultural 424

*Palabras 424**Espacio 425**Tiempo 425**Conducta 425*

CO EN LA PRÁCTICA: Toyota en Francia.

¿Choque cultural? 426

Comunicación dentro de las organizaciones 426

*Direcciones de comunicación 426**Comunicación y tecnología 428**La vía clandestina: un canal de comunicación informal 431*

Comunicación interpersonal 432

*Estilos interpersonales 433**Estrategias interpersonales 434**Estilos administrativos 434*

Barreras a una comunicación efectiva 435

*Barreras creadas por el emisor 435**Barreras creadas por el receptor 437**Barreras creadas por el emisor o el receptor 438*

Mejora de la comunicación en una

organización 439

CO EN LA PRÁCTICA: Las intranets mejoran la comunicación interna 440

*Seguimiento 440**Regulación del flujo de información 440**Uso de la realimentación 441**Empatía 441**Repetición 442**Estímulo de la confianza mutua 442**Coordinación eficaz del tiempo 442**Simplificación del lenguaje 442**Escuchar en forma eficaz 443*

Resumen de puntos fundamentales 444

Preguntas para análisis y repaso 444

Use la red: Etiqueta en la red. Comunicación eficaz mediante el correo electrónico 445

CASO PARA ANÁLISIS: Leigh Randell 445

EJERCICIO VIVENCIAL: Diferencias de percepción 446

Capítulo 16**Toma de decisiones 448**

Toma de decisiones. ¿Es usted tan bueno como piensa? 449

Tipos de decisiones 449

CO EN LA PRÁCTICA: Enamorarse de la tecnología 451

Proceso de toma de decisiones 452

*Establecimiento de metas y objetivos específicos y medición de resultados 453**Identificación de problemas 453**Desarrollo de alternativas 454**Evaluación de alternativas 454**Elección de una alternativa 455**Ejecutar la decisión 455**Control y evaluación 455*

CO EN LA PRÁCTICA: ¿Toman malas decisiones las buenas compañías? 456

Influencias de la conducta en la toma individual de decisiones 457

*La ética en la toma de decisiones 457**Valores 459**Personalidad 459**Propensión al riesgo 460**Potencial de disonancia 461**Escalamiento del compromiso 461*

Toma de decisiones en grupo 462

Toma de decisiones grupales en comparación con las individuales 462

CO EN LA PRÁCTICA: ¡Henry Ford estableció Fordlandia en el Amazonas! 463

Técnicas para estimular la creatividad en la toma de decisiones grupales 464

Resumen de los puntos fundamentales 467

Preguntas para análisis y repaso 467

Use la red: ¿Se puede enseñar a tomar mejores decisiones? 468

CASO PARA ANÁLISIS: Romper las reglas 468

EJERCICIO VIVENCIAL: Perdidos en la luna.

Ejercicio de toma de decisiones grupales 469

Capítulo 17**Administrar el cambio y el aprendizaje organizacional 471**

- El manejo del cambio requiere una conducta proactiva 472
- Principios de aprendizaje y cambio 473
- Agentes de cambio 474
 - Agentes de cambio externos* 474
 - Agentes de cambio internos* 474
 - Agentes de cambio externos-internos* 475
- Resistencia al cambio 475
 - Por qué la gente se resiste al cambio* 475
 - Reducción de la resistencia al cambio* 476
- CO EN LA PRÁCTICA: Algunas acciones para reducir la resistencia al cambio 477
- Un modelo para el manejo del cambio organizacional 478
- Fuerzas que favorecen el cambio 479
 - Fuerzas ambientales* 479
 - Fuerzas internas* 479
- Diagnóstico del problema 480
- Intervenciones alternativas 481
 - Profundidad y enfoque del cambio pretendido* 482
- Identificación de técnicas alternativas de cambio 482
 - Cambio estructural* 482
 - Cambio de conductas* 484
 - Cambio tecnológico* 486
 - Indagación apreciativa* 487
- CO EN LA PRÁCTICA: Los cambios tecnológicos plantean cuestiones éticas a los administradores 488
 - Tendencias del cambio organizacional* 489
- CO EN LA PRÁCTICA: Instantáneas del uso y declaraciones relacionadas con la indagación apreciativa 490
- Reconocimiento de las condiciones limitantes 492
- Superación de las condiciones limitantes 493
 - Clima de liderazgo* 493
 - Organización formal* 493
 - Cultura organizacional* 493
 - Resistencia al cambio* 493
- Implantación y evaluación del cambio 494
- Temas éticos del cambio organizacional 494
- Algunos lineamientos para manejar el cambio 495
- La organización que aprende 496
 - Las habilidades de aprendizaje y el liderazgo* 496

Aprendizaje 497

- Resumen de puntos fundamentales 498
- Preguntas para análisis y repaso 499
- Use la red: Vigilancia de los cambios radicales 499
- CASO PARA ANÁLISIS: Cambios importantes en una planta de Bayer 500
- EJERCICIO VIVENCIAL: Formas alternativas de iniciar el cambio 501

APÉNDICE A**Procedimientos y técnicas para el estudio de las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos 503**

- Fuentes del conocimiento sobre las organizaciones 503
 - Historia* 503
 - Experiencia* 505
 - Ciencia* 505
- Investigación y métodos de las ciencias del comportamiento 505
 - Investigación* 505
 - El método científico* 506
 - Métodos de investigación* 506
- Diseños de investigación 510
 - Diseño único* 511
 - Diseño de un grupo de prueba previa y prueba posterior* 511
 - Diseño de comparación del grupo estático* 512
 - Diseño de grupo de control de prueba previa y prueba posterior* 512
 - Diseño de grupo de control sólo de prueba posterior* 513
 - Diseño de cuatro grupos de Solomon* 513
- Observación y medición 513
 - Observación* 513
 - Entrevistas* 514
 - Cuestionarios* 514
 - Mediciones no reactivas* 514
- Investigación cualitativa 514
- Glosario 516**
- Notas finales 523**
- Índice analítico 561**